

Instituição Educacional Atibaiense Limitada

FAAT Faculdades

Curso de Administração

Nicole Batetucci

**MULHERES NO PODER – A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DIANTE
ÀS CARACTERÍSTICAS E O EMPODERAMENTO FEMININO**

Atibaia

2017

Nicole Batetucci

**MULHERES NO PODER – A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DIANTE
ÀS CARACTERÍSTICAS E O EMPODERAMENTO FEMININO**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Administração de Empresas da FAAT Faculdades como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pela professora mestre Regina de Fátima Damazo.

Atibaia

2017

MULHERES NO PODER – A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DIANTE ÀS CARACTERÍSTICAS E O EMPODERAMENTO FEMININO

Nicole Batetucci

O curso de Administração de empresas da FAAT Faculdades, por meio da coordenação de Estágios supervisionado atesta que Nicole Batetucci, RA 3114111 realizou o estágio supervisionado no período de 01 de Janeiro de 2016 a 31 de Dezembro de 2016.

O presente estágio realizou-se na Empresa Tauá Hotel & Convention e foi supervisionado pela professora mestre Regina de Fátima Damazo, de forma que o(a) referido(a) aluno(a) foi aprovado com nota __ (____)

Atibaia, 01 de Dezembro de 2017.

Prof. Ms. Regina de Fátima Damazo

Dedicatória

Dedico esse trabalho a todas as mulheres que lutam pela igualdade de gêneros em qualquer meio da sociedade.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me ajudar nos momentos difíceis e mudar tanto minha vida ao longo desses quatro anos.

Agradeço especialmente à minha família por todo o amor, dedicação, compreensão e pelos ensinamentos que levarei por toda a vida.

Agradeço ao meu pai Pedro por sempre priorizar e incentivar a Educação e os estudos, por me ensinar o amor pela leitura e mostrar o quão maravilhoso o conhecimento é.

Agradeço à minha mãe Elizabete por me ajudar nos bastidores dessa correria que foram esses quatro anos, indo do trabalho para a faculdade, me esperando para conversamos um pouco ou apenas para dizer um “boa noite”.

Agradeço à minha irmã Giulia por me entender melhor do que eu mesma. Por sempre me ouvir, por me ajudar nas tomadas de decisão, por me acalmar em cada situação, por ser minha psicóloga e melhor amiga.

Agradeço ao meu melhor amigo Júnior Silva que desde o primeiro dia de aula me faz rir todos os dias e que se tornou o melhor namorado que eu poderia ter.

Agradeço aos meus amigos Karen e Timóteo por toda parceria e, principalmente, por me aguentarem sendo mandona em todos os nossos trabalhos em grupo.

Agradeço às minhas colegas de trabalho e à minha gestora que me ouviram pacientemente falar sobre esse trabalho e deram todo o suporte quando eu precisei.

Agradeço às mulheres empoderadas que fizeram parte desse projeto e dedicaram seu tempo sendo minhas entrevistadas.

Agradeço ao Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz que me instruiu no início desse tema e à minha orientadora Prof. Ms. Regina que me ajudou a executar e concluir esse trabalho.

*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar,
sem aprender a fazer o caminho caminhando,
refazendo e retocando o sonho pelo qual se
pôs a caminhar.”*

(Paulo Freire)

Resumo

O trabalho apresenta através de pesquisa bibliográfica a história da mulher, desde seus papéis ocupados na sociedade até sua inserção no mercado de trabalho. Destaca-se a luta das mulheres na busca de igualdade de direitos e empoderamento diante das diferenças impostas pela sociedade e das características entre as lideranças femininas e masculinas. Entende-se que o papel profissional e, principalmente, social da mulher merece uma reflexão crítica e, a partir desse estudo e entrevistas feitas de forma qualitativa com perguntas abertas e elaboradas previamente de forma semi-estruturada, o presente trabalho tem como problema científico identificar se as mulheres tiveram que abandonar as características tidas como femininas para conseguir cargos de liderança. Espera-se que o poder da escolha assim como tantos outros pontos possa ser igual ao atribuído ao gênero masculino.

Palavras-chave: Mulheres. Liderança. Empoderamento. Igualdade.

Abstract

This essay presents through bibliographical research the history of women, from their roles in society until their insertion in the labor market. The struggle of women in the pursuit of equality of rights and empowerment in the face of differences imposed by society and the characteristics of women's and men's leadership stands out. It is understood that the professional and, especially, social role of women deserves a critical reflection, and from this study and interviews done in a qualitative way with open questions and elaborated previously in a semi-structured way, the present essay has as scientific problem to identify if the women had to abandon the characteristics considered as feminine to obtain positions of leadership. It is hoped that the power of choice as well as so many other points may be equal to that attributed to the male gender.

Key Words: Women. Leadership. Empowerment. Equality.

Lista de figuras

Figura 1. Distribuição da população com 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade Fonte IBGE. 2009	17
Figura 2. Distribuição da população ocupada, por formas de inserção, segundo o sexo. Fonte IBGE. 2009	18
Figura 3. Rendimento médio da população feminina, por escolaridade, segundo os grupos de atividade. Fonte IBGE. 2009.	19
Figura 4. Rendimento médio da população masculina, por escolaridade, segundo os grupos de atividade. Fonte IBGE. 2009.	20
Figura 5. Sem viés. Fonte Revista Você RH. 2017.	Erro! Indicador não definido.
Figura 6. Método Whole Brain. Fonte Herrmann. 2016.....	24
Figura 7. Princípios de Empoderamento das Mulheres. Fonte ONU. 2017.....	27
Tabela 1. Perfil das Entrevistadas. 2017	36

Sumário

Introdução.....	11
1. Mulheres na Sociedade.....	13
1.1. Os Papéis Femininos.....	13
1.2. As Mulheres no Mercado de Trabalho.....	16
1.2.1. O estilo feminino de liderança.....	21
1.3. O Empoderamento Feminino.....	26
2. Mulheres de Destaque.....	29
2.1. Sheryl Sandberg – Faça Acontecer.....	31
3. Estudo de Caso.....	35
Considerações Finais.....	40
Referências Bibliográficas.....	43
Apêndice.....	46
Anexos.....	47

INTRODUÇÃO

Homens e mulheres são comparados diariamente, ligando o gênero ao trabalho, ao poder e ao sexismo na sociedade, e são separados através de um senso comum no que é dever de cada um fazer. Por anos, dentro da sociedade patriarcal em que vivemos, os homens deveriam trabalhar e prover o sustento da família, uma vez que eles eram os seres pensantes, enquanto as mulheres, seres frágeis e submissos, tinham como papel servir seus maridos, sendo boas esposas, mães e donas de casa.

Em 8 de março de 1975 foi consagrado pela ONU (Organização das Nações Unidas) o dia internacional da mulher, visando direitos iguais ou semelhantes aos dos homens nos âmbitos político, jurídico, trabalhista ou civil. Quarenta e dois anos se passaram e por mais que muitas conquistas foram alcançadas, grande parte das mulheres ainda não sabe o que é não ser julgada por seu gênero. Muitas ainda, em países do Oriente Médio, por exemplo, não têm direito à educação; muitas não conseguem ser independentes de seus maridos; muitas perdem seus empregos para homens por serem mães; muitas são julgadas por escolherem a carreira ao invés da constituição de uma família; muitas sofrem assédio moral, psicológico e físico; muitas ganham salários inferiores aos homens; e, mesmo assim, com tantas adversidades, muitas ainda lutam pelo direito da igualdade. Tal direito é previsto em Lei com o artigo 113, inciso 1 da Constituição Federal, “todos são iguais perante a lei”, porém difere da realidade enfrentada.

No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas subiu de 8% em 1990, para 13% em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. (PROBST, 2006, p. 3)

Assim como os homens, as mulheres têm qualidades e características favoráveis aos líderes e são tão eficientes quanto eles para assumirem postos estratégicos e de grande responsabilidade em uma corporação. E apesar de minoria no ambiente de negócios, que ainda é mais favorável ao universo masculino do que o feminino, elas têm sido cada vez mais cotadas para exercer liderança e agregar valor às organizações.

A história das mulheres é marcada pela luta aos direitos iguais, que apesar de ser gradativa, ainda não está finalizada. Através dos anos houveram grandes marcos, como o direito ao trabalho fora do lar; participação nos esportes (1924), direito ao voto (1932); entrada no mercado de trabalho; uso de calças compridas; direito ao divórcio; poder ser eleita como Governante; a comercialização da pílula anticoncepcional (1961); poder cursar Ensino Superior; conquista do direito de fazer aborto em vários países; a Lei Maria da Penha (2006). Essas, entre tantas outras conquistas, demonstram que é possível sim ganhar espaço na sociedade, mas, mais do que isso, ensinam que a luta é diária. Este processo se consolida a cada dia deixando de ser apenas uma oscilação temporária, tornando o processo de incorporação do contingente feminino um fenômeno social contínuo e persistente (GARCIA & CONFORTO, 2012).

A luta pela igualdade está nas pequenas ações e é preciso uma educação que demonstre isso, nos lares e nas escolas, para conscientização de que ninguém pode ser considerado limitado, exclusiva e independentemente de seu gênero, raça, cor, credo, orientação sexual e/ou escolhas.

O seguinte trabalho visando aprofundamento na relação de gêneros quanto ao poder, se restringiu aos cargos de lideranças em empresas de médio porte da região de Atibaia. Tais cargos são de suma importância nas organizações e determinam a qualidade da equipe gerida.

Através de pesquisa bibliográfica e leitura foram utilizados sites (como Scielo), revistas científicas e livros que abordem tanto Administração, quanto Psicologia. Como embasamento da problemática do trabalho foi utilizado o método de entrevista, que é uma forma mais dinâmica e que apontou como as mulheres chegaram até o cargo ocupado atualmente e quais foram as barreiras e situações desse trajeto, com enfoque na gestão e nas suas particularidades diante às características femininas.

O problema científico tem como intuito identificar se para as mulheres existe a diferença entre as características das lideranças femininas e masculinas, e, se para elas seria necessário abandonar as características tidas femininas (como fragilidade, paciência, afetividade, doação, entre outras) para alcançar os postos de liderança, ou seja, se assemelharem a postura profissional masculina para conseguir ascensão e

consequentemente “abafar” o jeito feminino e suas particularidades para não serem lembradas dentro de uma organização como mulheres.

Tendo como público alvo mulheres em cargos de liderança, primeiramente foi selecionada uma amostra de 3 mulheres dentro da região, e, por conseguinte, feito contato com as entrevistadas.

Existem três tipos de entrevistas: estruturada, semi-estruturada e não-estruturada. Entende-se por entrevista estruturada aquela que contém perguntas fechadas, semelhantes a formulários, sem apresentar flexibilidade; semi-estruturada a direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto geralmente por questões abertas; não-estruturada aquela que oferece ampla liberdade na formulação de perguntas e na intervenção da fala do entrevistado. (MANZINI, 1991, p. 149)

Tal entrevista será qualitativa, do tipo semi-estruturada e, se permitido, gravada para análise posterior.

O documento é, portanto, um momento de reflexão sobre a relação de gênero nos postos de liderança, o histórico dos papéis que a mulher teve, suas características, modo de gestão e empoderamento feminino visando uma proximidade da resposta ao problema científico.

1. MULHERES NA SOCIEDADE

1.1. Os Papéis Femininos

Segundo Bessa (1996), desde o período neolítico, quando a sociedade teve seu foco agrícola, já existia a divisão sexual do trabalho marcada, desde sempre, pela capacidade reprodutora da mulher. Essa função de reprodutora da espécie favoreceu a subordinação da mulher ao homem, pois ela era responsável pela criação dos filhos e pelas obrigações de casa, além de ajudar no trabalho do campo. O homem, associado à ideia de autoridade devido a sua força física e poder de mando, assumiu o poder dentro da sociedade. Assim, surgiram as sociedades patriarcais, fundadas no poder do homem, ao chefe da família.

No Brasil Colonial muitas mulheres foram importadas para Portugal a fim de gerarem filhos. A mulher deveria se dedicar totalmente ao lar e sua educação era vista como desnecessária, uma vez que sem conhecimento a dominância masculina

continuará. Segundo Figueiredo apud Campos e Silva (2014), quando as mulheres ingressaram no mercado, mesmo em tarefas remotas no Brasil Colônia, as ocupações eram designadas e ocupadas discriminadamente por raças e condutas específicas de mulheres. Por exemplo, no minério ficavam as negras 'faladeiras' e no comércio as brancas 'bonitinhas'. Características subjetivas e descritivas de cargos ainda são feitas em organizações atuais que se prezam politicamente corretas, demonstrando a fragilidade das relações dentro da própria categoria do gênero feminino, que se vê fragmentado por discernimentos inerentes ao entendimento de si próprias.

No Brasil Imperial, com a chegada da Família Real, foram criadas algumas escolas para as filhas nobres, contudo elas tinham como foco atividades que tornassem essas meninas em mulheres prendadas, ou seja, aptas aos serviços domésticos. No século XIX ainda se via resquícios da cultura portuguesa, onde as instruções às mulheres serviam para a preparação ao casamento. Mais tarde o Magistério era visto como profissão aceitável, uma vez que era entendido como uma extensão das funções maternas e de características femininas, como paciência, afetividade, doação, entre outras.

Com o país caminhando ao século XX, via-se a necessidade da construção de uma imagem melhor e, portanto, investiu-se na educação como premissa para a modernização. Ensinava-se a ler, escrever, a fazer cálculos básicos tanto para meninos quanto para meninas, contudo complementava-se a educação com matérias mais avançadas para os meninos e atividades como bordado para as meninas. Havia a noção do controle de formação de pensadores, ou seja, preparava-se melhor àqueles que seriam os futuros tomadores de decisão e líderes: os homens. A educação das meninas estava vinculada à religião cristã para que assim elas mantivessem o zelo à maternidade e a pureza necessária para a mulher da época.

Segundo Stearn (2010) nas sociedades industriais no século XVIII e XIX, as mulheres passaram a ser introduzidas no trabalho fabril e, desta forma, tinham além do antigo trabalho doméstico, um trabalho remunerado e fora do lar. Isso ocorreu a partir do término das duas primeiras guerras mundiais quando os homens se lançaram a frente das batalhas enquanto suas esposas ficavam responsáveis pelos negócios da família. As guerras cessaram e muitos homens perderam suas vidas, os que sobreviveram ao conflito se encontravam impossibilitados de voltar a assumir

seus antigos postos de trabalho. As mulheres se sentiram pressionadas para assumir antigos projetos assumidos por seus maridos ou procurar trabalhos fora do ambiente doméstico para sustento de sua família.

Segundo Andreia Ribeiro F. Lacerda (2009) em sua publicação no site www.administradores.com.br:

Foram anos de luta até a conquista de um lugar no mercado de trabalho. É bem verdade que a história já registrava a participação feminina em vários setores da economia, mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial que elas se firmaram como uma importante força de trabalho. Afinal, com a Europa praticamente rendida às forças alemãs e com grande parte do contingente masculino lutando fora de seus países, coube às mulheres tomar o lugar dos homens nas fábricas e estaleiros. Como a indústria bélica não podia parar em muitos países foram elas que construíram peças para tanques, armas e aviões.

Nos séculos anteriores a essa evolução, as mulheres eram submissas a seus pais e quando casavam a seus maridos. Como mães, não eram ensinadas a darem carinho a seus filhos. Grande parcela residia em áreas rurais e exercia atividades produtivas.

Segundo Bessa (1996) foi na década de 70 que a mulher teve maior participação no mercado de trabalho, ocupando postos específicos diante às características e aptidão femininas, como enfermeiras e atendentes, professoras, educadoras, domésticas, mão de obra em indústrias e agricultura. No fim dessa década ocorreram os movimentos feministas e sindicais que ajudaram a desestruturar a sociedade e servir como premissa às mudanças pela igualdade.

De acordo com Sarti (2001, p.32):

O atual feminismo nasce, nos anos 70, no panorama internacional que instituía o Ano Internacional da Mulher (1975), favorável, portanto, à discussão da condição feminina, e, ao mesmo tempo, no amargo contexto das ditaduras latino-americanas, que calavam implacáveis, as vozes discordantes.

Castellis apud Campos e Silva (2014) descreve que o movimento feminista não impelia uma dominação feminina, a troca de um regime totalitário pelo outro, mas sim, a possibilidade de ficar em estado de igualdade social com os homens. Com a

realização do movimento feminista abriram-se portas para as suas ramificações o que permitiu a redefinição de mulher como ser participante e atuante no mercado, na política e no mundo. Rago apud Campos e Silva (2014) afirma que com a revolução sexual nos anos 1960 e 1970 (parte do movimento feminista) as mulheres começaram a querer ser não apenas iguais, mas mais que os homens e muitas vezes, quando conquistavam este objetivo, a relação entre os gêneros rangia novamente, os egos se abalavam. Uma mulher que é mãe e também trabalhadora com sucesso era estranhamente confrontada no “Como você consegue?”.

A partir de 80, a visualização de uma mulher tão participativa e capaz quanto um homem ficou mais nítida e aceitável. Segundo Bessa (1996), a década de 90 foi marcada pelo fortalecimento de sua participação no mercado de trabalho e o aumento da responsabilidade no comando das famílias. A mulher, que representa a maior parcela da população, viu aumentar seu poder aquisitivo, o nível de escolaridade e conseguiu reduzir a defasagem salarial que ainda existe em relação aos homens.

Bessa (op cit) aponta que no século XX as mulheres começaram uma luta organizada em defesa de seus direitos. A luta das mulheres contra as formas de opressão a que eram submetidas foi denominada de feminismo e a organização das mulheres em prol das melhorias na infraestrutura social ficou conhecida como movimento das mulheres. As mulheres que assumiram o movimento feminista foram vistas como “mal-amadas” e discriminadas pelos homens e também pelas mulheres que aceitavam o seu papel de submissas na sociedade patriarcal.

No século atual, os papéis que as mulheres obtiveram ao decorrer dos anos são mesclados, formando uma mulher que pode ser o que ela desejar: mãe, dona de casa, estudante, provedora de um lar, educadora, funcionária de uma empresa e/ou formadora de opinião, visando a igualdade entre homens e mulheres.

1.2. As Mulheres no Mercado de Trabalho

Segundo a Pesquisa Mensal de Emprego realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2009 e conforme gráficos abaixo, as mulheres, apesar de maioria em população, são o contrário em número de possuírem ocupações e serem economicamente ativas (Figura 1).

Distribuição da população com 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade, segundo o sexo – 2009*

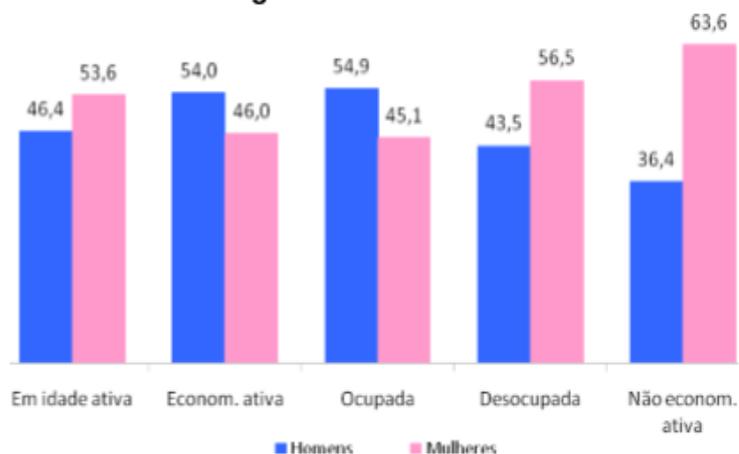


Figura 1. Distribuição da população com 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade Fonte IBGE. 2009

Dentro da população que possui uma ocupação profissional, vemos na Figura 2 que diante certas categorias (trabalho doméstico, funcionário público, empregados com ou sem carteira no setor privado, conta própria, empregador e não remunerados), aproximadamente 35,5% das mulheres estavam inseridas no mercado de trabalho como empregadas com carteira de trabalho assinada, já as empregadas sem carteira e trabalhando por conta própria correspondiam a 30,9%. Além de serem minoria nas categorias com maior remuneração, nota-se que elas “ganham” nas categorias de serviços domésticos (vista como aptidão aos seres femininos), militar ou funcionários públicos (certificam o fato de que as mulheres procuram empregos concursados, onde a colocação diante ao conhecimento é o que realmente importa, e em serviços não remunerados).

Distribuição da população ocupada, por formas de inserção, segundo o sexo – 2009*

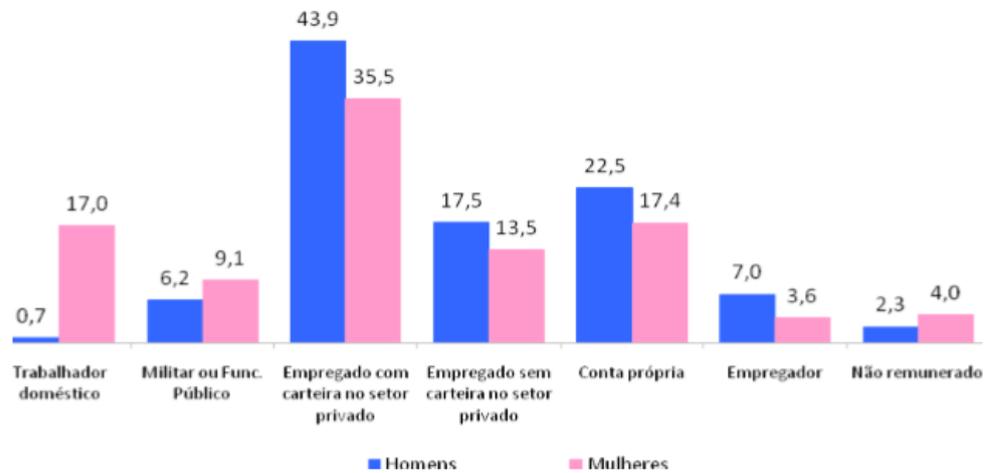


Figura 2. Distribuição da população ocupada, por formas de inserção, segundo o sexo. Fonte IBGE. 2009

A profissionalização como marco de referência na diferenciação de gênero, desempenho no trabalho e ascensão na carreira inferem nas assimetrias que ainda existem, apesar do discurso de igualdade promulgado pelos sujeitos organizacionais.

A ascensão na carreira deveria estar ligada ao desempenho individual de cada profissional. Estudos realizados nos diferentes setores da economia apontam que existem diferenças na avaliação profissional que acabam por alterar o curso da carreira de diversos profissionais. Na unidade de análise, a avaliação do desempenho e, especificamente, o processo de ascensão da carreira estão ligados ao gênero. Nos discursos analisados durante a pesquisa realizada na UFLA, percebeu-se que as mulheres necessitam fazer um esforço muito grande para que consigam ser notadas em relação ao seu desempenho, conforme merecem por direito. Também isso é visto em relação à ascensão para posições de comando, como chefia e coordenação de departamentos entre outros cargos administrativos. (CRAMER, PAULA NETO e SILVA, 2002, p.35)

Em “CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?”, Madalozzo (2009) investiga a existência de teto de vidro para as mulheres no Brasil e mostra, através de uma base referente a 370 empresas pesquisadas pelo instituto de pesquisa Sensus em 2007, que apesar da crescente participação feminina na força de trabalho,

as diferenças salariais e desigualdade de tratamento nas promoções com relação ao gênero continuam.

A discussão sobre o efeito **teto de vidro** (*glass ceiling*) iniciou-se com Morrison, White, Velsor e The Center for Creative Leadership (1987) e incentivou a criação de uma comissão, criada em 1991, pela Secretaria do Trabalho nos Estados Unidos. Naquela ocasião, o governo americano buscava uma forma de regulamentar o mercado com o fim de reduzir barreiras que artificialmente impedissem as mulheres de aproveitarem oportunidades de carreira e de promoção da mesma forma que os homens. (MADALOZZO, 2009, p. 128)

Podemos ver essa questão ainda nesse estudo feito pelo IBGE, onde há o destaque para a desigualdade salarial entre os gêneros. Em 2003 dados apontam que as mulheres ganhavam o correspondente a 70,8% da média anual do rendimento recebido pelos homens e em 2009 o número aumentou para 72,3%. A graduação ao invés de aproximar os valores, difere ainda mais, conforme podemos ver nos gráficos seguintes.

Rendimento médio habitual da população ocupada feminina, por escolaridade, segundo os grupamentos de atividade – 2009*.

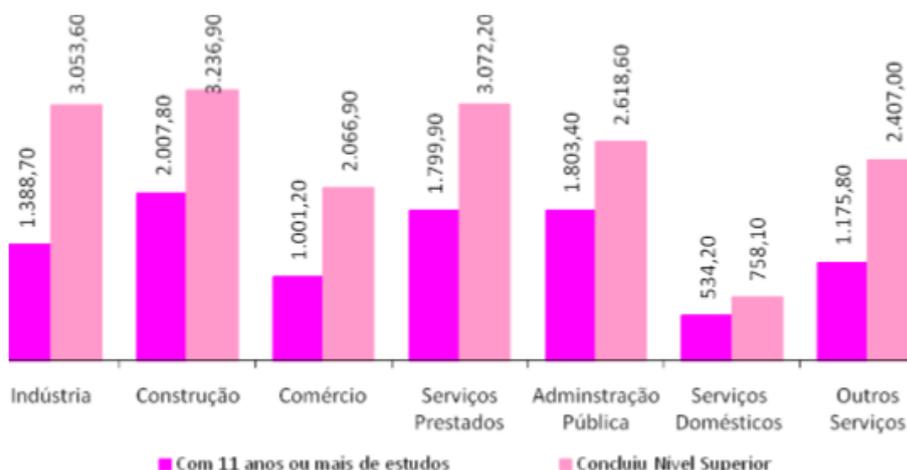


Figura 3. Rendimento médio da população feminina, por escolaridade, segundo os grupos de atividade. Fonte IBGE. 2009.

Rendimento médio habitual da população ocupada masculina, por escolaridade, segundo grupamentos de atividade – 2009*.

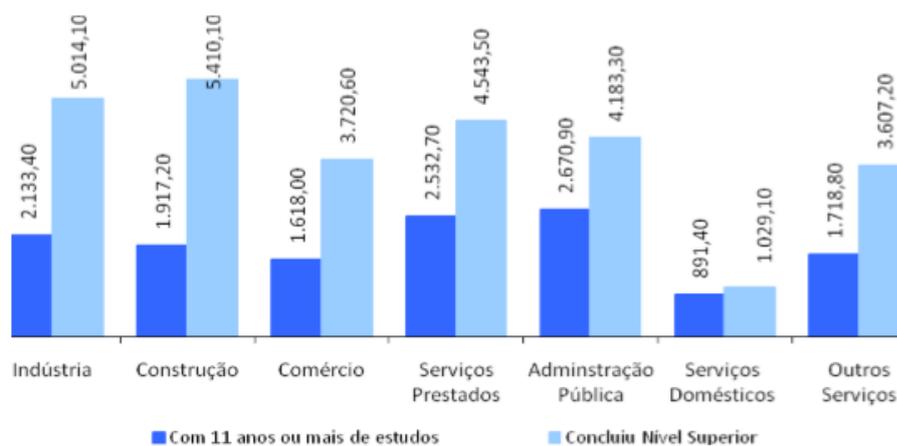


Figura 4. Rendimento médio da população masculina, por escolaridade, segundo os grupos de atividade. Fonte IBGE. 2009.

No âmbito dos processos seletivos, Inês Pereira (2017) aponta em matéria intitulada “Sem Viés” para a revista Você RH, cinco dicas para acabar com o preconceito nos processos seletivos e realmente formar times diversos, onde o maior desafio parece ser vencer os preconceitos inconscientes que boicotam os programas criados pelo RH.

Na matéria, segundo Regina Madalozzo (2017), coordenadora do mestrado profissional em economia do Insper, o ambiente corporativo é semelhante ao nosso círculo pessoal, ou seja, gostamos de pessoas parecidas conosco e rejeitamos aquelas que são muito diferentes, fazendo com que os recrutadores prefiram profissionais com um grau educacional elevado e condições sociais semelhantes.

Como podemos ver no infográfico abaixo (Figura 5), a possibilidade de um representante da “minoridade” ser contratado aumenta quando há um número maior de finalistas com aquele perfil. Se houver apenas uma mulher entre quatro candidatos, a chance de ela ser a escolhida é zero. Agora, se entre quatro candidatos, três representam o sexo feminino, a probabilidade de uma mulher entrar para a empresa sobe para 67%.

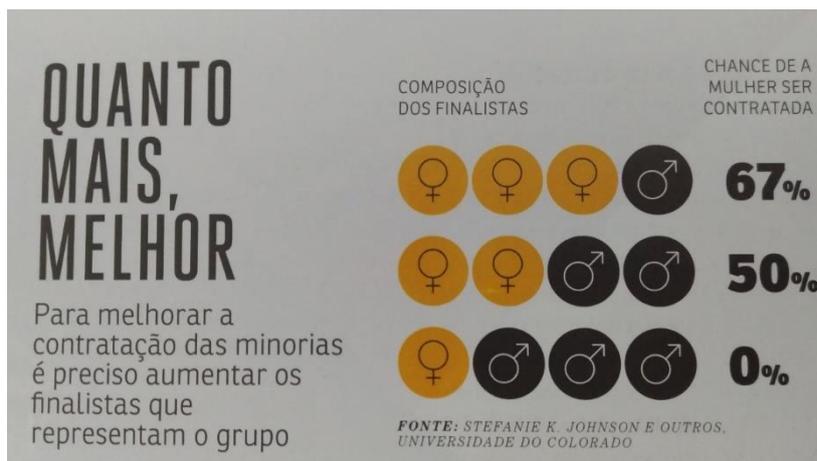


Figura 5. Sem viés. Fonte Revista Você RH. 2017.

Segundo Madalozzo (2017), “quando houve duas minorias ou mulheres no grupo de finalistas, o status quo mudou, fazendo com que uma mulher ou minoria se tornasse o candidato preferido, pois quando apenas uma pessoa é de uma minoria, ela passa a ser o diferente. “E o diferente é visto como menos competente”, diz. “Por exemplo, se há três homens e uma mulher concorrendo à vaga de diretor financeiro, é como se estivesse subentendido que o perfil masculino é melhor para ocupar esse cargo. (p.43)”. O contrário também acontece: se três mulheres e um homem concorrem à vaga de professor, o perfil feminino é considerado o mais adequado. Quando há equilíbrio entre os perfis, o recrutador vê melhor o potencial de cada um.

1.2.1. O estilo feminino de liderança

Segundo Mourão e Galinkin (2008), a crescente participação de trabalhadoras assalariadas, tanto no setor público quanto privado, e o número cada vez maior de mulheres ocupando posições de chefia em setores que eram, tradicionalmente, ocupados por homens, sugerem que essas mudanças podem estar sendo significativas a ponto de gerarem representações sociais sobre o que se poderia chamar de gerenciamento feminino ou estilo feminino de gerenciar, ou seja, um gerenciamento que dificilmente é visto quando temos a liderança masculina e que se mostra mais interativo, caracterizado por encorajar a participação, desenvolver a autoestima das pessoas, dividir o poder e a informação, através de características

femininas como a capacidade de multiprocessamento de informações e situações, visão sistêmica e não sequencial da realidade, maior flexibilidade e real preocupação com as pessoas não só enquanto profissional, mas como ser humano.

As autoras Mourão e Galinkin (2008), procuraram aprender a maneira como as equipes com mulheres na liderança constroem representações sociais sobre este estilo de gestão e consideraram elementos para caracterizar o gerenciamento feminino, através do procedimento metodológico com técnicas de associação livre com 74 mulheres e 72 homens, como organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade.

Segundo Frankel (2007, p.20)

Neste início do século XXI – e talvez por muito tempo ainda – os seguidores esperam de seus líderes atitudes e qualidades características do comportamento feminino. Através da história, embora detentoras de pouca ou nenhuma autoridade formal, as mulheres sempre influenciaram rumos, mudanças e resultados – apenas nunca foram ousadas o bastante para chamar essa influência de liderança.

Frankel (2007) define liderança como a capacidade de motivar as pessoas para segui-las e cita essa definição como uma característica comum as mulheres que são consideradas boas líderes. Além disso, ele ressalta que especialistas norteamericanos em administração como Peter Drucker e Warren Bennis, sempre reiteram que boa liderança requer algumas capacidades, como: estabelecer metas, alinhar pessoas na realização delas e desenvolver um plano para executá-las; comunicar-se de modo que inspire confiança e credibilidade; motivar os seguidores a manter os esforços necessários à realização dos objetivos organizacionais; formar equipes capazes de compreender e valorizar a interdependência e a sinergia; revelar inteligência emocional correr alguns riscos que tragam benefícios à empresa; desenvolver uma forte rede de relações (network) que dê apoio à execução das metas e ao sucesso profissional, e que tais qualidades são idênticas aos comportamentos que as mulheres apresentam devido a seu papel social, maternal, dedicado e conciliador, levando a afirmação de que a liderança é uma arte feminina.

Em qualquer condição que dê suporte às boas relações entre líder e seguidores, a mulher sempre demonstrou desempenho certo. Nas aldeias tribais, nas famílias, nas associações de bairro, nos hospitais, nas escolas, ou seja, em qualquer lugar onde é importante cuidar das necessidades das pessoas, tantas vezes negligenciadas, as mulheres estão no centro das atividades. Por natureza ou por formação, o foco feminino se mantém sempre, entre outras prioridades, na garantia do bem-estar dos outros. (FRANKEL, 2007, p.33)

Ainda segundo Frankel (2007), a liderança não é nem nunca foi domínio exclusivo dos homens. O estilo feminino de liderança é diferente do masculino, porém não menos valioso, uma vez que as mulheres foram induzidas a acreditar que eram inferiores aos homens subestimando seu potencial de liderança.

Em entrevista dada ao blog da Ciotech, empresa especializada em educação corporativa digital, no ano de 2011, Cortella afirma que:

Liderar é inspirar, motivar e animar ideias, pessoas e projetos. Desse ponto de vista, liderança é a capacidade de elevar para melhor uma condição coletiva. É por isso que não se deve confundir liderança com chefia. Chefes são ligados à hierarquia e não são os responsáveis por elevar uma equipe para o melhor, diferentemente do líder, que implica nessa elevação e busca constantemente isso.

Assim, Cortella (2011) estabelece que as competências essenciais para liderar uma equipe são:

- Abrir a mente – O líder precisa ter a capacidade de perceber que o mundo muda e que é essencial mudar com ele. Tem de ser flexível no campo das ideias e das práticas e mudar o modo de pensar para poder melhorar sempre que necessário;
- Elevar a equipe – Líder é aquele que, quando cresce no campo da elevação do trabalho, valor e reconhecimento, faz com que todos aqueles que estejam ligados a ele também cresçam. Ele deve aproveitar as oportunidades para fazer a equipe evoluir;
- Inovar a obra – Não basta repetir o que já está sendo feito, o líder deve ir além do óbvio. Ele tem de ser capaz de dar vida e inovação constantemente àquilo que fazemos;
- Recriar o espírito – É preciso saber que um grupo necessita ter no trabalho um lugar para alegria e prazer. Seriedade não é sinônimo de

tristeza, ou seja, um trabalho sério não significa ser triste. Por isso, é necessário criar circunstâncias em que o reconhecimento, a alegria e o bem-estar possam vir à tona;

- Empreender o futuro – Ser capaz não apenas de resolver o urgente, mas de cuidar do importante e não deixar sua condição de líder no momento presente. O líder precisa resolver os problemas que estão presentes na atualidade, não se esquecendo de que virá o futuro, dando assim importâncias iguais para os dois.

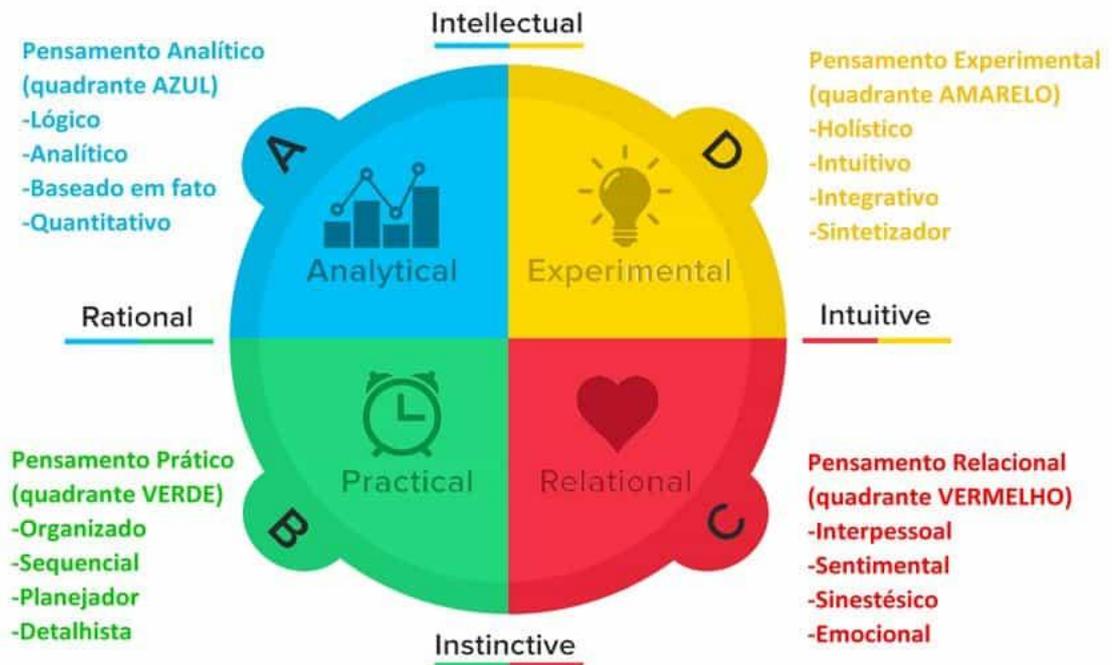
Ainda na visão de Cortella (2011), liderar requer inspiração, motivação, espírito de coletividade, pois a liderança requer uma elevação do líder e de seus liderados para o desenvolvimento da equipe.

Outra vertente na diferenciação entre as lideranças femininas e masculina é a análise das características biológicas que destacam as mulheres no coletivo.

De fato, as diferenças genéticas entre sexos são numerosas: estudos revelam que enquanto a mulher utiliza mais o hemisfério direito do cérebro, alcançando com isso melhor desempenho nos campos da emoção, da assertividade e da linguagem, entre outros, os homens desenvolvem mais o uso do lado esquerdo do cérebro. Em consequência, conseguem apurar melhor aspectos como objetividade, a inteligência espacial, o foco e a determinação. (COHEN, 2009, p.21)

Na figura 6, podemos analisar e melhor entender as divisões cerebrais, conclusão dada pelo autor Ned Herrmann, que nos anos 70, desenvolveu o método Whole Brain, onde as mulheres se destacam nos quesitos Experimental e Relacional e os homens em Analítico e Prático. Esses estilos caracterizam nossos impulsos no dia a dia, influenciando a tomada de decisões, energia emocional, trabalho em equipe, iniciativa, capacidade de liderar, entre outros.

Ned Herrmann Brain Dominance



The four-color, four-quadrant graphic and Whole Brain® are registered trademarks of Herrmann Global, LLC. © 2016 Herrmann Global, LLC

Figura 6. Método Whole Brain. Fonte Herrmann. 2016

Ainda conforme Cohen (2009), no início quando as mulheres ascendiam a cargos de comando precisavam se espalhar em comportamentos masculinos, agora, elas buscam se impor por competências femininas (sensibilidade, intuição, subjetividade, entre outras) ou de acordo com Frankel (2007), em vez das mulheres agirem como homens para terem sucesso como líderes, elas têm usado qualidade femininas, quer naturais, quer desenvolvidas por formação.

[..] estamos vivendo um momento decisivo em que ambos os sexos precisam sentir-se mais livres para assumir papéis que costumeiramente rejeitavam. Esse momento decisivo teve origem na evolução de valores e atitudes profissionais em que as mulheres estão mais preparadas para conduzir. Assim como no passado elas tiveram de aprender com os homens a adotar estilos muitas vezes contrários a sua natureza, estes devem agora aprender com as mulheres a forma ideal de extrair o máximo da força de trabalho atual. (FRANKEL, 2007, p.21)

1.3. O Empoderamento Feminino

Tanto as relações de gênero quanto de poder precisam passar por legitimação e mostrando reafirmar a convivência e a dinâmica entre os indivíduos envolvidos na relação. É na busca desta reafirmação que se dá o empoderamento, definido por Emirbayer e Johnson apud Campos e Silva (2014) como a aglutinação de valores do poder simbólico determinado pela autonomia e pela posição de dominador simultânea num mesmo indivíduo. Isto é, numa organização, um cargo de alta gerência detém poder formal, mas somente a partir do momento que o ocupante deste cargo adere as funções de domínio e autonomia na tomada de decisão para si, é que se pode dizer que há um processo de empoderamento estabelecido.

Cohen (2009) destaca o empowerment como uma marca cada vez mais presente na liderança feminina e que tem como características trabalhar em parceria; desenvolver estratégia do negócio fazendo uso da inteligência coletiva; descentralizar poderes na cadeia hierárquica; delegar autoridade e responsabilidade; conferir autonomia aos funcionários de modo que eles desenvolvam as aptidões de diagnosticar, analisar e propor soluções no dia a dia; favorecer a criação de relações de confiança entre os colaboradores; melhorar a qualidade, a produtividade e o serviço prestado. Cohen (op cit) aponta que a moderna gestão feminina está intimamente associada, nos dias atuais, à ponta do iceberg corporativo, que veio para romper com o poder da hierarquia e se associar a uma forma de gestão mais participativa – o empowerment.

Já Bourdieu (1998) menciona que ter poder é especificamente mais difícil para as mulheres uma vez que, historicamente e socialmente, o poder da autonomia está nas mãos dos homens. Uma afirmação que quase uma década depois ainda é realidade e que levou a projetos como o da ONU Mulheres - Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres - em colaboração com a o Pacto Global das Nações Unidas a criar os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, sigla em inglês). Trata-se de um grupo de Princípios para o meio empresarial oferecendo orientação sobre como delegar poder às mulheres no ambiente de trabalho, mercado de trabalho e na comunidade. O desenvolvimento de tais Princípios incluiu um processo de consulta entre stakeholders diversos que começou em março de 2009 e culminou com seu lançamento no Dia Internacional da Mulher em março de 2010.

Com o subtítulo de Equality Means Business, os Princípios enfatizam o caso de negócio de ação corporativa para promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, e se baseiam em práticas de negócios e insumos da vida real colhidos do mundo todo, buscando apontar a melhor prática, trabalhando com a dimensão de gênero da responsabilidade, do Pacto Global da ONU e o papel do meio empresarial no desenvolvimento sustentável.

Ao implementar os WEPs, conforme imagem abaixo, as empresas estarão empregando um grupo padronizado de parâmetros e indicadores para medir o desempenho e o progresso no empoderamento das mulheres. Isto permite identificar lacunas nas políticas e procedimentos existentes e incluí-las no plano de ação da empresa, e até mesmo comparar o seu desempenho em relação aos concorrentes.



Figura 7. Princípios de Empoderamento das Mulheres. Fonte ONU. 2017

Tais Princípios visam empoderar as mulheres para que participem integralmente de todos os setores da economia e em todos os níveis de atividade econômica sendo essencial para construir economias fortes; estabelecer sociedades mais estáveis e justas; atingir os objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos internacionalmente reconhecidos; melhorar a qualidade de vida para as mulheres, homens, famílias e comunidades; e impulsionar as operações e as metas de negócios. Baseados em práticas empresariais reais, eles ajudam as empresas a adaptar as políticas e práticas existentes — ou a estabelecer outras novas — para concretizar o empoderamento das mulheres.

Os Princípios também consideram os interesses dos governos e da sociedade civil e apoiam as interações com as partes interessadas, uma vez que alcançar a igualdade de gênero requer a participação de todos e todas. Enquanto líder na igualdade de gênero e empoderamento das mulheres, a ONU Mulheres traz mais de três décadas de experiência para este esforço. Já o Pacto Global das Nações Unidas é a maior iniciativa mundial de cidadania corporativa, contando com a participação de mais de 12.000 signatários sendo 8.000 empresas em mais de 170 países.

Para SEN 2000 apud Nadú, Torres & Simão (2014), o empoderamento sugere uma ideia de processo, ou seja, a passagem de um estado de não se ter poder para o de se ter poder. Para se progredir de um estágio para o outro, o indivíduo vive um processo através do qual ganha autoconfiança, se apodera de alguns recursos e torna-se capaz de tomar decisões necessárias ao controle de sua vida, no presente, e institui ações estratégicas para o futuro. No decorrer do processo, há que se fazer opções, escolhas, estabelecer comando sobre várias dimensões da vida. O empoderamento é, portanto, um atributo individual e coletivo e consiste, ao mesmo tempo, em um processo e uma condição.

Conforme Carloto e Mariano apud Nadú, Torres & Simão (2014) ao realizarem uma pesquisa sobre empoderamento e trabalho no contexto do bolsa família, constataram que, para as mulheres, ter autonomia e poder significa também ter mais liberdade, independência, poder viver por conta própria, não depender de ninguém, principalmente do marido. Essas características estão intrinsecamente associadas com o trabalho. Em contrapartida, as autoras relatam que a conciliação entre a esfera dos cuidados intrafamiliares e o trabalho remunerado é o grande desafio a ser transposto.

2. MULHERES DE DESTAQUE

Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, a Endeavor, organização global sem fins lucrativos que visa multiplicar o poder de transformação dos empreendedores brasileiros, contou em seu site <https://endeavor.org.br> a trajetória de 7 mulheres empreendedoras, à frente de 5 negócios de altíssimo impacto. Da criança que fez da mãe costureira seu símbolo de inspiração e coragem, à paulistana que realizou mais de 70 viagens à China para reduzir nosso consumo de energia elétrica. Abaixo alguns dos maiores ícones femininos de força e determinação no empreendedorismo brasileiro citados em publicação original do site postada no dia 04 de março de 2015 e escrita por Gabriela Levy.

Leila Velez e Zica Assis | Beleza Natural

Uma ex-empregada doméstica, um ex-taxista e dois ex-atendentes do McDonald's. Todos os dias, os quatro entravam em ônibus urbanos para colar, no vidro atrás do motorista, um papel xerocado. “Se seus cabelos são um problema, nós somos a solução”, dizia o anúncio. À noite, o papel era arrancado pelos supervisores. De manhã, lá estavam eles de novo, fazendo sua divulgação.

Essa história começou há 21 anos, quando Zica Assis começou a misturar produtos e matérias-primas em busca da fórmula que traria balanço a seus cachos super rebeldes. Foram incontáveis testes, que chegaram a deixar familiares carecas, até encontrá-la. Nascia o Beleza Natural, primeiro instituto especializado em cabelos crespos e ondulados do Brasil. Na época, ele era uma salinha de 30m² que recebia imensas filas na porta, tocada por quatro sócios – aqueles do início. As chances de dar errado eram grandes, mas nas palavras da presidente e co-fundadora, Leila Velez, “a gente acreditava muito em um sonho e era tudo que a gente tinha”.

Luiza Helena Trajano | Magazine Luiza

Ela nasceu e foi criada no interior de São Paulo, em Franca. Filha e sobrinha única, aprendeu a inteligência emocional com a mãe, e o empreendedorismo e o espírito de vendedora com a tia, também Luiza. Somando valores como honestidade, sonho grande, generosidade e aprendizado constante, transformou a loja fundada pelos tios em um dos maiores varejistas do país: o Magazine Luiza.

“Eu sou vendedora. A minha família é vendedora. Eu não tenho vergonha de dizer isso. Comecei a trabalhar no varejo aos 12 anos porque queria comprar presente de Natal para as pessoas que eu gostava. Com o dinheiro das comissões, eu consegui. Todo mundo que trabalha vende algo para alguém. No Magazine Luiza, durante cinco anos, todo mundo tinha o cargo de vendedor no crachá. Isso é motivo de orgulho e não de vergonha.” Diz Luiza.

Sônia Hess | Dudalina

Numa das idas a São Paulo para reabastecer o estoque da vendinha, Seu Duda acabou comprando muito mais do que deveria de um tecido. Prejuízo certo em uma época em que as coisas não eram tão acessíveis como hoje, o espírito empreendedor de Dona Lina assumiu o controle. Ela descosturou uma camisa que tinha na venda, entendeu como a peça era feita, contratou duas costureiras (que passaram a trabalhar no quarto dos filhos) e, naquela tarde, fizeram três peças que venderam bem rápido. Da situação, Dona Lina viu uma oportunidade e assim nasceu a Dudalina, em 1957.

Seu Duda e Dona Lina são os pais de Sônia Hess. Ela, empreendedora, ele, poeta. As primeiras lojas de Balneário Camboriú foram deles. Segundo Sônia, as tocadãs pela mãe, de quem herdou a sensibilidade para os negócios, eram muito mais bem-sucedidas. Com 11 irmãos homens, Sônia assumiu a presidência da camisaria fundada pelos dois e a transformou na maior exportadora de camisas do país. Perguntada se ser mulher atrapalha, ela responde que não: “o que importa é o espírito empreendedor”.

Alcione Albanesi | FLC

Alcione Albanesi nasceu prematura – brinca que nem na barriga da mãe, conseguiu esperar para fazer as coisas, e sua veia empreendedora se manifestou cedo. Com 14 anos, arranjou um trabalho como modelo, mas o que ela queria era ser dona da confecção de roupas, por isso se inseria nos bastidores do corte e costura. Montou sua própria confecção e, com 17 anos, já tinha 80 funcionários. Em 1992, com a confecção vendida e outra loja bem-sucedida em funcionamento, Alcione encontrou uma lâmpada fluorescente sendo vendida a baixo custo em uma loja nos EUA, várias vezes mais barata que no Brasil, onde ainda era novidade.

Quando leu “Made in China” no produto, resolveu ir sozinha visitar o país e perguntar pelas lâmpadas. Foram 71 viagens à China desde então, que contribuíram para a criação e o rápido crescimento da FLC.

Janete Vaz e Sandra Costa | Laboratório Sabin

As bioquímicas Janete Vaz e Sandra Costa já eram amigas quando se tornaram sócias. Janete conta que, desde criança, observava o pai fazendo negócios no alpendre da casa. Sandra lembra a inspiração empreendedora de sua mãe, costureira que fez da sua profissão um grande negócio e foi seu exemplo de coragem. Honestidade, sinceridade, palavra, trabalho. Os valores herdados da família foram trazidos para o Sabin e fizeram dele um dos melhores lugares para trabalhar no país.

Com muita humildade para aprender, essas duas mulheres empreendedoras começaram buscando credibilidade junto à classe médica e perceberam o quanto precisavam se capacitar. “Nós não sabíamos fazer gestão, éramos duas farmacêuticas”, comenta Janete. Com apoio de profissionais especializados, o Sabin, que começou com três funcionários, alcançou a marca de 2000. Aos novos colaboradores, elas repetem a frase que se tornou um lema desde que, sentadas na calçada, observavam o prédio da empresa que acabavam de criar: “Tire seus sonhos da gaveta”.

2.1. Sheryl Sandberg – Faça Acontecer

Assim como nos exemplos de determinação citados anteriormente, Sheryl Sandberg¹ é um ícone na luta pela equidade de gêneros e pela participação das mulheres nos cargos de liderança. Em 2013 Sheryl publicou o livro *Lean in – Women, Work and the Will to Lead*². O livro tem como lema, e tradução do título para o português, “Faça Acontecer”, onde Sheryl encoraja as mulheres a sonharem alto, assumirem riscos e se lançarem em busca de seus objetivos sem medo. Ela acredita que um maior número de mulheres na liderança levará a um tratamento mais justo de todas as mulheres, fazendo uma autorreflexão sincera sobre os acertos e os erros de sua carreira.

¹ Chefe operacional do Facebook desde 2008. Eleita em 2012 como primeira mulher a integrar o conselho de Administração da empresa e como a 4ª mulher mais poderosa pela Forbes em 2017.

² Tradução: *Faça Acontecer – Mulher, Trabalho e a Vontade de Liderar*

Sandberg (2013, p.10) destaca em seu livro:

A verdade nua e crua é que os homens ainda comandam o mundo. Isso significa que, quando se trata de tomar as decisões mais importantes para todos nós, a voz das mulheres não é ouvida da mesma forma. As mulheres ocupam apenas 20% das cadeiras dos parlamentos no mundo. Nas eleições de novembro de 2012 nos Estados Unidos, as mulheres conquistaram um número de assentos no Congresso que ultrapassa todos os anteriores, alcançando 18%. No Brasil, 9,6% das cadeiras no Congresso são ocupadas por mulheres. A porcentagem de mulheres em papéis de liderança é ainda menor no mundo empresarial. Entre os diretores executivos das quinhentas empresas de maior faturamento dos Estados Unidos, apontadas pela Fortune, as mulheres correspondem a magros 4%. Nos Estados Unidos, elas ocupam cerca de 14% dos cargos de direção executiva e 17% dos conselhos de diretoria, números que quase não mudaram em relação à última década. Por toda a Europa, as mulheres ocupam 14% dos conselhos de diretoria. No Brasil, as mulheres ocupam cerca de 14% dos cargos executivos nas quinhentas maiores empresas do país. Na América Latina como um todo, apenas 1,8% das maiores empresas tem mulheres na direção executiva.

Todos esses dados levam Sandberg (op cit) ao questionamento: “Como vamos derrubar as barreiras que impedem a ascensão de um número maior de mulheres?”. Ela destaca que além das barreiras externas levantadas pela sociedade, as mulheres têm que lutar contra as barreiras internas.

Nós nos refreamos de várias maneiras, em coisas grandes ou miúdas, por falta de autoconfiança, por não levantar a mão, por recuar quando deveríamos fazer acontecer. Interiorizamos as mensagens negativas que ouvimos ao longo da vida — as mensagens que dizem que é errado falar sem rodeios, ter iniciativa, ser mais poderosas do que os homens. Reduzimos nossas expectativas do que podemos realizar. Continuamos a cumprir a maior parte do trabalho doméstico e da criação dos filhos. Comprometemos nossas metas profissionais para dar espaço a companheiros e filhos que às vezes ainda nem existem. Em comparação a nossos colegas homens, é menor o número de mulheres aspirando a posições mais altas. (SANDBERG, 2013, p.12)

Sandberg destaca ainda o preconceito que há entre as próprias mulheres gerados pela falta de confiança onde a dúvida sobre si mesma se torna uma espécie de autodefesa.

O sucesso e a simpatia mantêm uma correlação positiva para os homens e negativa para as mulheres. Quando um homem é bem-sucedido, homens e mulheres gostam dele. Quando uma mulher é bem-sucedida, ambos os sexos não gostam tanto dela. É um fato ao mesmo tempo chocante e esperado: chocante porque ninguém jamais admitiria estereotipar com base no sexo; esperado porque é evidentemente o que fazemos. (SANDBERG, 2013, p.32)

Gruenfeld³ apud Sandberg (2013, p. 34) explica que o preço pago pelas mulheres em busca do sucesso relaciona-se ao fato de que nossas ideias culturais associam os homens às qualidades de liderança e as mulheres às qualidades de proteção, e criam um dilema para as mulheres. Acreditando assim que as mulheres não só são, mas devem ser protetoras acima de qualquer outra coisa. Quando uma mulher faz qualquer coisa indicando que talvez não seja acima de tudo boazinha e agradável, isso dá má impressão e incomoda.

As escolhas pessoais nem sempre são tão pessoais como parecem. Todas as mulheres sofrem a influência das convenções sociais, da pressão dos colegas e das expectativas familiares. Coroando todos esses fatores, as mulheres que têm recursos para deixar de trabalhar costumam receber não só permissão, mas também incentivos de todos os lados para sair do emprego. (SANDBERG, 2013, p.69)

Em palestra dada ao TED Women em 2010 intitulada “Por que temos tão poucas líderes?”, Sandberg aponta três lições importantes para permanecer no mercado de trabalho mesmo diante os preconceitos.

A primeira é “sente à mesa”. Após presenciar em muitas reuniões que as mesas eram ocupadas por homens, Sheryl (2010) passou a chamar as mulheres a sentarem-se à mesa e mesmo assim elas continuavam a se sentarem nas laterais durante as reuniões. Ela destaca que os homens atribuem seu sucesso a eles mesmos, enquanto as mulheres o atribuem a fatores externos. Se você perguntar aos homens por que eles fizeram um bom trabalho, eles dirão, "Sou demais. Obviamente. Por que você está perguntando?". Se você perguntar o mesmo às mulheres, elas dirão que alguém as ajudou, que elas tiveram sorte, que trabalharam duro, ou seja, ninguém chegará ao escritório principal sentando ao lado, não à mesa. E ninguém será promovido se não acreditar que merece o sucesso, ou se não entender o próprio sucesso.

A segunda lição é “faça do seu parceiro um parceiro verdadeiro”. Sheryl afirma que as mulheres têm feito mais progresso no mercado de trabalho do que em casa, uma vez que se uma mulher e um homem trabalham em tempo integral e têm um filho, a mulher faz duas vezes mais trabalho doméstico do que o homem e cuida três vezes

³ Deborah Gruenfeld foi professora de liderança e comportamento empresarial de Sheryl Sandberg em Stanford.

mais do filho, tendo então três empregos. Tal desgaste em um momento de necessidade leva as mulheres a pedirem demissão com maior frequência e nos mostra que se houver equidade nas tarefas e apoio de ambos como parceiros a situação pode ser melhor, sem sacrificar um dos lados.

A terceira lição é “não saia antes de sair”. Sheryl aponta que todas as ações que as mulheres estão tomando para permanecerem no mercado levam a uma eventual saída, isto é, em um mundo onde todos são ocupados, quando uma mulher pensa em ter um filho, elas analisam como conciliará trabalho e filhos, e começam a desacelerar a partir daí, perdendo oportunidades, desistindo de projetos e novos desafios antes da hora. “Não tome decisões muito precipitadas particularmente as que você não sabe se está tomando certo.” Sheryl (2010) aconselha.

Sandberg (2013, p.115) termina seu livro com a seguinte mensagem:

Enxergo bem o mundo que quero para todas as crianças, inclusive as minhas. Minha maior esperança é que meu filho e minha filha possam escolher o que fazer com suas vidas sem obstáculos internos ou externos que os atrapalhem ou os levem a questionar suas escolhas. Se meu filho quiser se dedicar ao importante trabalho de criar seus filhos em tempo integral, espero que seja respeitado e receba apoio. Se minha filha quiser trabalhar fora em tempo integral, espero que seja respeitada, receba apoio e também seja querida por suas realizações. Espero que ambos cheguem exatamente aonde querem chegar. E quando descobrirem onde residem suas verdadeiras paixões, espero que ambos façam acontecer — sempre.

Fazer acontecer é a base do empoderamento e reforça o quanto as mulheres podem mais quando elas lutam por seus direitos e, principalmente, pelo direito da igualdade em qualquer âmbito da sociedade. Fazer acontecer é sair da posição de expectadora.

Temos de assumir que a verdadeira igualdade está longe e só será alcançada quando um número maior de mulheres subir ao topo de todos os governos e de todos os setores da economia. Posto isso, temos de trabalhar arduamente para chegar lá. Todos nós, homens e mulheres, temos de entender e reconhecer que os estereótipos e as discriminações toldam nossas convicções e perpetuam o status quo. Em vez de ignorar nossas diferenças, precisamos aceitá-las e superá-las. (SANDBERG, 2013, p.107)

3. ESTUDO DE CASO

Para complementar o assunto tratado nesse trabalho foram feitas entrevistas com as perguntas abaixo no decorrer dos meses outubro e novembro de 2017, qualitativamente e de forma semi-estruturada, com três mulheres em cargos de liderança na região de Atibaia a fim de levantar, através de amostragem, a opinião das mesmas sobre pontos importantes.

1. Qual foi sua trajetória para chegar ao cargo que ocupa atualmente?
2. Você acredita que foi difícil e até mesmo um lento processo para a ocupação desse cargo?
3. Em relação ao seu curso superior, foi necessário fazer uma graduação ou pós-graduação para obter determinada promoção?
4. Em sua carreira você já sofreu preconceito por ser mulher? Houve diferença entre você e algum homem, devido ao gênero?
5. Você já passou por desigualdade salarial diante de um homem ocupante de um cargo semelhante ao seu?
6. Você vê diferença entre a liderança feminina e a masculina? Se sim, quais são elas?
7. Você acredita em igualdade de gêneros no âmbito profissional?
8. Em sua opinião, é possível ser uma mulher de sucesso na vida pessoal, social, sendo mãe e esposa, e na vida profissional?
9. Em sua opinião, para ocupar tal cargo você teve que abdicar de certas características tidas como femininas para consegui-lo?
10. Como você descreve a imagem das mulheres no poder no momento atual?
11. Qual a mensagem que você deixa para as mulheres que lutam pelo reconhecimento profissional?

As líderes entrevistadas têm seus perfis delimitados na tabela número 1 e foram mantidas em anonimato, sendo nomeadas como E01, E02 e E03.

Entrevistadas	E01	E02	E03
Idade	35 anos	41 anos	35 anos
Formação Acadêmica	Graduação em Administração de Empresas e MBA em Gestão de Pessoas com ênfase em Estratégias e Bussines Executive Coaching - IBC	Graduação em Administração de Empresas e MBA em Treinamento e Desenvolvimento	Graduação em Economia e Pós-Graduação em Gestão de Pessoas
Cargo	Coordenadora de Recursos Humanos e Coaching	Gerente de Gestão de Pessoas	Diretora RH / Operacional
Ramo de atividade (atual)	Indústria	Hotelaria	Hotelaria
Anos de Gerenciamento	4 anos	10 anos	13 anos

Tabela 1. Perfil das Entrevistadas. 2017

Para melhor entendimento a entrevista foi iniciada com cada uma delas contando sobre suas trajetórias até o cargo ocupado no presente momento.

E01: “Atuo na área de Recursos Humanos há 14 anos, comecei como Estagiária de RH, depois Analista de RH JR, PL, SR e depois Coordenação de RH. Ao longo deste tempo tive vários exemplos de como não fazer e de como fazer uma boa gestão. Procuro sempre me capacitar através de leitura, treinamentos, sempre me dedicar e dar o meu melhor nas situações, principalmente no que se refere a minha equipe (saber o que eles querem e o que realmente precisam), sempre tratar todos com muito respeito e ensinar sempre. “

E02: “Iniciei a carreira de Administração de Pessoal no Mc Donald’s. Trabalhei 5 anos em RH de Construção Civil (empresa especializada em construção de Postos de Combustível para a Esso, Texaco e Petrobras). Depois disso, iniciei minha carreira na hotelaria, atuando há 10 anos em redes hoteleiras.”

E03: “Trabalho na empresa há 21 anos. No início de minha carreira eu trabalhei em cargos operacionais como faxineira, camareira e garçomete. Meu primeiro cargo de coordenação foi no restaurante, responsável pelo café da manhã. Na gerência meu primeiro cargo foi gerente de eventos, em seguida gerente geral de uma das unidades em Minas Gerais, depois gerente geral da outra unidade em Minas Gerais até chegar no cargo de diretora de RH e assumir a Diretoria Operacional.”

Quando questionadas se elas acreditavam que foi difícil e de certa maneira um lento processo para ocupação do cargo atual, as entrevistadas E01 e E02 concordaram que o tempo foi necessário para amadurecimento a fim da

transformação em gestoras completas, além do aprendizado sobre as pessoas e o conhecimento técnico adquirido com a experiência e prática profissional. Já a entrevistada E03 aponta a dificuldade da trajetória:

E03: “Difícil foi sim, porque gerenciar/coordenar não é tarefa fácil, ainda mais no início. O processo em si foi natural. Fui crescendo aos poucos na empresa. Acredito que o tempo que passei nos cargos operacionais (8 anos) foram extremamente importantes, pois aprendi muito e depois eu tinha como falar com mais propriedade sobre o trabalho, já que havia vivenciado aquilo.”

Como foi apresentado anteriormente nas figuras 3 e 4, a remuneração torna-se melhor com a conclusão do nível superior, ainda que haja uma diferença notada nos gráficos entre os salários pagos aos homens e às mulheres. Todas as entrevistadas são graduadas e especializadas e responderam abaixo em referência ao fato de terem que fazer a graduação para obter promoção dentro da empresa.

E01: “Sim. Foi muito importante a minha graduação e a pós-graduação pois me ajudou a trazer uma visão sistêmica dos processos, me trouxe mais conhecimento das áreas, de como lidar com pessoas. Em relação ao gênero sinto que ainda existe uma grande diferença salarial, os homens que ocupam uma mesma posição, ganham bem mais do que as mulheres.”

E02: “Não. Acredito que a capacitação técnica é importante, porém, a maturidade gerencial e de liderança, você desenvolve atuando. Acredito que quem faz a carreira é o funcionário e não a instituição e ou curso que este fez.”

E03: “Não foi necessário. A minha formação foi muito importante para mim, me fez crescer e aprender muito, mas não era um requisito da empresa.”

Nota-se que contrárias a E01, as entrevistadas E02 e E03 acreditam na graduação como um complemento pessoal que agrega ao gerenciamento onde a prática e empenho pessoal de cada funcionário definem o rumo da carreira. Por outro lado, é importante ressaltar a distinção vista pela E01 entre os salários diante dos gêneros e que a mesma afirma: “Sim, já senti em algumas pesquisas de cargos e salários que foram realizadas. Além de conversar com amigos que ocupam o mesmo cargo a diferença salarial.”

Quanto ao preconceito sofrido em relação ao gênero dentro das organizações, a E03 diz não ter passado por isso, uma vez que a cultura organizacional da empresa em que ela trabalha há 21 anos não permite tal clima. A E01 diz já ter passado por preconceito, contudo foi algo que acabou quando lhe conheceram como profissional.

A E02 acredita que as oportunidades estão acima disso e que apesar de muitas empresas remunerarem melhor os homens, ela nunca sofreu tal preconceito ou presenciou o mesmo.

Reforçando as opiniões trazidas no tópico “1.2.1. O estilo feminino de liderança” apresentado anteriormente, foi perguntado às entrevistadas quais são as diferenças notadas por elas entre as lideranças femininas e masculinas.

E01: “Sim, vejo que as mulheres através da sua sensibilidade conseguem entender melhor as pessoas diante de suas oportunidades e ameaças, fazendo com que as pessoas se enxerguem e se potencializem. Na hora de tratar um problema procuram entender ambas as partes e tem um controle emocional maior para lidar com as dificuldades. O nível de agressividade é significativamente menor do que dos homens. Em relação ao cuidado para expor as situações, as mulheres têm uma habilidade de comunicação que consegue dar o recado e todos entendem sem que seja ofensivo.”

E02: “Acredito que podemos ter bons gestores em ambos os sexos. Talvez as mulheres, por terem mais habilidade de fazerem mais de uma tarefa ao mesmo tempo, tenham mais produtividade.”

E03: “Vejo no sentido de que as mulheres são mais detalhistas e isto é muito positivo. Por outro lado, os homens têm disponibilidade maior de horários, comparados aos casos onde as mulheres têm filhos e rotina de casa para cuidar.”

Nota-se que todas elas apontam características tidas como femininas, com o adendo apresentado pela entrevistada E03 da distribuição de tarefas na vida pessoal que impactam na disponibilidade profissional, conforme destacado por Sandberg (2010) anteriormente.

Todas elas acreditam na igualdade de gêneros no âmbito profissional e que embora não seja fácil, é possível ter sucesso sendo mãe e/ou esposa quando se tem os parceiros ideais. É preciso criar parcerias a fim de conciliar a profissão com a maternidade.

E02: Acredito que quando você tem vontade e disposição, consegue se realizar em vários âmbitos da sua vida. Porém, para ter sucesso, você precisa se dedicar e isso toma tempo. Acredito que para que todos os âmbitos fluam paralelamente, você precisa de parceiros para te auxiliar e gerenciar muito bem o seu tempo em cada esfera da sua vida. Você precisa estabelecer prioridades e saber pedir ajuda e contribuição das pessoas. Se você tiver liderança, organização, disposição e entusiasmo, certamente conseguirá ser uma profissional de sucesso e realização pessoal (mãe e esposa).

A entrevistada E02 comentou em complemento à resposta acima que teve grande medo de contar à sua Diretora que estava grávida e perder seu emprego no retorno da licença, mas o que aconteceu foi o contrário. Ela continuou com suas atividades e empenho habituais, antes e após a licença maternidade, e alguns meses após o retorno obteve uma promoção. Isto exemplifica bem a lição apontada por Sandberg (2010): “Não saia antes de sair”, ou seja, a busca pela realização pessoal não precisa desacelerar o crescimento profissional. Quando há realização em uma esfera da vida, a outra será reflexo.

Conforme contexto histórico, certas características tidas como femininas, como fragilidade, paciência, afetividade, doação, entre outras, acompanham a trajetória profissional feminina. Segundo as entrevistadas, o mito do “sexo frágil” é a maior dificuldade. “Nós mulheres somos muito mais fortes do que imaginamos e quando nos deparamos com esta força e grandiosidade as coisas começam a acontecer.” diz E01.

E02: “As mulheres carregam o "mito" de serem mais sensíveis e socialistas. Porém, as mulheres profissionais sabem e atuam como foco nos negócios e nas pessoas paralelamente e não apenas como assistentes sociais. Elas estão a cada dia, ocupando posições importantes e de decisão nas empresas e isso quem conquistou, foram elas mesmas através de suas ações, resiliência, dinamismo e determinação.”

Para finalizar a entrevista, cada uma delas deixa uma mensagem às mulheres que estão em busca do reconhecimento profissional.

E01: “Continuem firme em seu propósito, vocês são capazes, deem o seu melhor e façam acontecer.”

E02: “Acredito que temos que tirar estereótipos. Temos que correr atrás dos nossos objetivos sem nos auto discriminarmos. O importante é saber onde se quer chegar e traçar metas para chegar lá. Precisamos também de parceiros/profissionais, gestores para nos orientar em momentos de dificuldades e seguir em frente.”

E03: “Sigam sua vontade, seu desejo e batalhem por ele. O importante é ser feliz, seja da forma que for.”

Todas elas acreditam no empoderamento feminino, onde as barreiras internas e externas podem ser desfeitas, e o potencial, conhecimento e experiência são o que ditam o profissionalismo, não o gênero. Basta fazer acontecer como protagonista de qualquer que seja a história.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que historicamente as mulheres foram levadas à posição de serem lideradas, contribuindo para as dificuldades quanto à sua participação na liderança das organizações. Contudo percebe-se que mesmo o fator cultural é passível de transformação no que diz respeito às relações entre homens, mulheres e trabalho.

O presente documento apresentou o histórico das mulheres, indicando seus papéis ao longo das mudanças na sociedade até chegarem no mercado de trabalho. Junto a esse marco, foram apontadas as dificuldades e diferenças encontradas pelas mulheres diante à posição profissional masculina nas organizações, principalmente em questão à hierarquia e às diferenças salariais diante aos gêneros.

Foi apontado no decorrer do trabalho, as definições de liderança e o que se poderia ser denominado como gerenciamento feminino ou estilo feminino de gerenciar, ou seja, um gerenciamento que dificilmente é visto quando temos a liderança masculina e que se mostra mais interativo, caracterizado por encorajar a participação, desenvolver a autoestima das pessoas, dividir o poder e a informação, levantando um questionamento quanto às características tidas como femininas, como a capacidade de multiprocessamento de informações e situações, visão sistêmica e não sequencial da realidade, maior flexibilidade e real preocupação com as pessoas não só enquanto profissionais, mas como seres humanos que possuem emoções.

Concluiu-se, através de amostragem por meio de entrevistas com mulheres em cargos de liderança, que as dificuldades em conseguir reconhecimento profissional, posicionamento dentro das organizações e salários compatíveis aos homens ainda existem. Além disso apesar das entrevistadas acreditarem na possibilidade de serem bem-sucedidas simultaneamente nos âmbitos pessoal, social e profissional, é notável que as dificuldades são em maioria para as mulheres que tem além do trabalho, afazeres domésticos e cuidados com filhos, levando através de um acúmulo de atividades, uma maior desistência da vida profissional em detrimento dos cuidados familiares.

O problema científico em seu início tinha como intuito identificar se para as mulheres existia a diferença entre as características das lideranças femininas e masculinas, e, se para elas, seria necessário abandonar as características tidas

femininas (como fragilidade, paciência, afetividade, doação, entre outras) para alcançar os postos de liderança, ou seja, se assemelharem à postura profissional masculina para conseguir ascensão e conseqüentemente “abafar” o jeito feminino e suas particularidades para não serem lembradas dentro de uma organização como mulheres.

Podemos perceber através das respostas das entrevistadas que há diferença da abordagem das mulheres e dos homens, e que elas em alguns casos são reconhecidas e em outros julgadas por tais características tidas como femininas, mas que cada vez mais não é necessário esconder sua feminilidade para ascender dentro de uma organização. A demora pode ser maior se comparada à ascensão dos homens, mas o avanço de mulheres no poder diante esse preconceito é grande na atualidade.

A fala abaixo de uma das entrevistadas mostra que a competência é maior que o gênero e que o reconhecimento deve vir pelas ações realizadas, sejam mulheres ou homens os realizadores.

E02: “As mulheres carregam o “mito” de serem mais sensíveis e socialistas. Porém, as mulheres profissionais sabem e atuam com foco nos negócios e nas pessoas paralelamente e não apenas como assistentes sociais. Elas estão a cada dia, ocupando posições importantes e de decisão nas empresas e isso quem conquistou, foram elas mesmas através de suas ações, resiliência, dinamismo e determinação.”

Sandberg (2013) em seu livro destaca e exemplifica de forma real o que a maioria das mulheres pensam quanto rotuladas pelo gênero.

Às vezes fico pensando como seria viver sem ser rotulada pelo sexo. Não acordo pensando: O que vou fazer hoje como a mulher que é diretora operacional do Facebook?, mas é assim que muitos se referem a mim. Quando se fala em mulher piloto, mulher engenheira, mulher automobilista, a palavra “mulher” denota certa surpresa. Os homens no mundo profissional raramente são vistos com essa lente do sexo. Se procurarmos no Google “Diretores operacionais homens do Facebook”, a resposta é “Não foi encontrado nenhum resultado”. Como observou Gloria Steinem, “Quem tem poder fica com o substantivo — e a norma —, enquanto os menos poderosos recebem um adjetivo”. Já que ninguém quer ser visto como menos poderoso, muitas mulheres recusam a identificação pelo sexo e insistem: “Não me vejo como mulher; vejo-me como romancista, atleta, profissional e assim por diante”. Estão certas. Ninguém quer um adjetivo de gênero em suas realizações. Todos queremos apenas o substantivo. Mas o mundo tem suas maneiras de lembrar às mulheres que são mulheres e às meninas que são meninas. (SANDBERG, 2013, p.95)

A luta pela igualdade ainda é atual e mesmo com tantos avanços é preciso almejar um futuro onde as mulheres não precisam ser lembradas como mulheres, assim como os homens não serão descritos como homens, e sim reconhecidos pelas suas realizações e contribuições demarcadas por seus princípios e valores.

A marcha rumo à verdadeira igualdade prossegue. Nos corredores de governos, empresas, academias, hospitais, escritórios de advocacia, entidades sem fins lucrativos, laboratórios de pesquisas e em todas as organizações, grandes e pequenas. Devemos isso — continuar lutando — às gerações que nos antecederam e às gerações que nos sucederão. Acredito que as mulheres podem comandar mais no local de trabalho. Acredito que os homens podem contribuir mais em casa. E acredito que assim se criará um mundo melhor, um mundo onde metade de nossas instituições seja dirigida por mulheres e metade de nossos lares seja dirigida por homens. (SANDBERG, 2013, p.115)

Em suma, espera-se que o presente documento contribua para uma melhor visão do tema e incentive às mulheres a se empoderarem até uma realidade onde o gênero não precisará ser destacado como marco da desigualdade e preconceito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSA, Karla Adriana Martins. **Papel da mulher na sociedade ao longo da história**. São Paulo: companhia das letras. 1996.

BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. p.115-134. 1998.

CAMPOS, Rafaella Cristina; SILVA, Késia Aparecida Teixeira. **Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades**. 2014.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais**. Revista de Administração Mackenzie, vol. 11, no. 3. São Paulo. 2010

COHEN, Marleine. **Como escalar montanhas de salto alto?: Exercendo o poder no feminino**. São Paulo. Saraiva. 2009.

CRAMER, Luciana; PAULA NETO, Alcielis de e SILVA, Áurea Lucia. **A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior**. Organ. Soc. (online), vol. 9 no. 4. 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Coluna '**Agora é com elas**'. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. GVExecutivo, vol. 12., no.1., p. 46 a 49. 2013

FRANKEL, Louis, P. **Mulheres lideram melhor que homens: Descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho em casa e na vida**. São Paulo. Editora Gente. 2007.

GARCIA, Lucia dos Santos e CONFORTO, Ecléia. **A inserção feminina no mercado de trabalho urbano brasileiro e renda familiar**. 2012.

MADALOZZO, Regina. **CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?**. Revista de Administração Contemporânea; vol.15 no.1. Curitiba. 2009.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. vol. 26/27, p. 149. São Paulo. 1991.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. **Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino**. Psicologia. Reflexão e Crítica; vol.21 no.1. Porto Alegre. 2008.

NADÚ, Amanda C. A.; TORRES, Laiene Joyce P.; SIMÃO, Andrea Branco. **Trabalho e empoderamento feminino: percepções de usuárias do programa bolsa família**. 2014.

PEREIRA, Inês. **Sem viés**. Revista Você RH. vol. 51., p. 43. São Paulo. 2017.

PROBST, Elisiana. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina. 2006.

SANDBERG, Sheryl. **Faça Acontecer**. Companhia das Letras. 2013.

SARTI, Cynthia A. **Feminismo e contexto: lições do caso brasileiro**. 2001.

STEARN, P.N de. **História da sexualidade**. Contexto, São Paulo, 2010.

Sites

CORTELLA, Mário Sérgio. **A arte de liderar**. Disponível em: <http://blog.ciatech.com.br/2011/12/01/entrevista-com-mario-sergio-cortellaa-arte-de-liderar/>. Acesso em: 03 de agosto de 2017.

IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego – **Mulher e mercado de trabalho: perguntas e respostas**. 2010. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Estudos/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf. Acesso em: 20 de abril de 2017.

FORBES. **Power Women List**. 2017. Disponível em: www.forbes.com/profile/sheryl-sandberg/. Acesso em: 30 de outubro de 2017.

HERRMANN. **What is Whole Brain thinking**. 2017. Disponível em: <http://www.herrmannsolutions.com/>. Acesso em: 03 de agosto de 2017.

LACERDA, Andreia Ribeiro. **Mulheres no mercado de trabalho**. 2009. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/mulheres-no-mercado-de-trabalho/31709/>. Acesso em: 04 de setembro de 2017.

LEVY, Gabriela. **7 mulheres empreendedoras que nos inspiram**. Endeavor. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/mulheres-empreendedoras/>. Acesso em: 24 de outubro de 2017.

SANDBERG, Sheryl. **Por que temos tão poucas líderes?**. TED. Disponível em: https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders/transcript?language=pt-br. Acesso em 24 de outubro de 2017.

ONU. **Princípios de Empoderamento das mulheres**. 2017. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>. Acesso em: 04 de setembro de 2017.

ONU. **Women's Empowerment Principles**. 2017. Disponível em: <http://portuguese.weprinciples.org/Site/PrincipleOverview/>. Acesso em: 03 de agosto de 2017.

APÊNDICE

Questionário Aplicado Às Entrevistadas

NOME: _____

IDADE: _____

FORMAÇÃO ACADÊMICA: _____

CARGO: _____

EMPRESA: _____

ANOS DE GERENCIAMENTO: _____

1. Qual foi sua trajetória para chegar ao cargo que ocupa atualmente?
2. Você acredita que foi difícil e até mesmo um lento processo para a ocupação desse cargo?
3. Em relação ao seu curso superior, foi necessário fazer uma graduação ou pós-graduação para obter determinada promoção? Houve preconceito quanto ao seu gênero durante sua formação acadêmica?
4. Em sua carreira você já sofreu preconceito por ser mulher? Houve diferença entre você e algum homem, devido ao gênero?
5. Você já passou por desigualdade salarial diante de um homem ocupante de um cargo semelhante ao seu?
6. Você vê diferença entre a liderança feminina e a masculina? Se sim, quais são elas?
7. Você acredita em igualdade de gêneros no âmbito profissional?
8. Em sua opinião, é possível ser uma mulher de sucesso na vida pessoal, social, sendo mãe e esposa, e na vida profissional?
9. Em sua opinião, para ocupar tal cargo você teve que abdicar de certas características tidas como femininas para consegui-lo?
10. Como você descreve a imagem das mulheres no poder no momento atual?
11. Qual a mensagem que você deixa para as mulheres que lutam pelo reconhecimento profissional?

ANEXOS

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 01

HISTÓRICO DA EMPRESA - TAUÁ HOTEL & CONVENTION ATIBAIA

Em 1986, na cidade de Caeté, Minas Gerais, o Sr. João Pinto Ribeiro recebia em seu sítio família e amigos, uma prática que lhe dava um imenso prazer. Percebendo que o sentimento de alegria era compartilhado tanto por ele quanto por quem visitava aquele lugar perto da natureza, Sr. João decidiu abrir as portas para o público e inaugurou o Tauá Resort Caeté, o primeiro da Rede Tauá. A Rede cresceu assim como os sonhos da família Ribeiro, mantendo a premissa de ter sempre o prazer em atender bem. O sorriso de quem visita qualquer um dos hotéis da Rede Tauá é o que alimenta e escreve essa história.

A cultura organizacional da Rede Tauá preza pelo sentimento familiar não só entre os funcionários, ao verem e defenderem a empresa como sua família, mas também no tratamento acolhedor e preocupado dos funcionários para com os hóspedes. Ela é de extrema importância nos três Hotéis, fazendo com que a Rede seja conhecida e respeitada por emocionar àqueles que passem por ela.

A missão da Rede Tauá consiste em emocionar os clientes com serviços de hotelaria visando a felicidade das famílias e o sucesso das empresas, tendo como visão ser admirado nacionalmente pelo atendimento mais alegre, humano e caloroso aos hóspedes e emocionadores, inspirados por valores consistentes como rentabilidade, simplicidade, honestidade, flexibilidade, excelência no atendimento, sustentabilidade, ambiente familiar e valorização das pessoas.

Na Rede Tauá os funcionários não são simplesmente funcionários ou colaboradores, todos são emocionadores. Em todos os crachás os cargos foram substituídos por “emocionador”. Muitos acham curioso, e de fato a curiosidade é algo que instiga os hóspedes a perguntarem o porquê de todos serem “emocionadores”, mas esse é um dos indicadores do quanto a empresa zela por sua cultura. Para ela emocionar os clientes deve ser prioridade. Tanto que para se tornarem oficiais emocionadores, todos passam por uma palestra com o Sr. João antes de iniciarem em seus setores. Nela ele transmite de um jeito bem humorado, o calor que ele espera de seus emocionadores quando se trata de atendimento com excelência e, dentre outras ideias, o quanto é importante dizer sempre com um sorriso no rosto “Bom dia”, “Boa tarde” e “Boa noite” aos hóspedes e clientes todas as vezes que os encontrarem.

Ele também ensina a todos a música “Amigos Para Sempre” que é cantada pelos emocionadores aos hóspedes e clientes na hora das refeições e que só fortifica o lema da Rede Tauá: Sorrir para emocionar.

A história da Rede de Hotéis Tauá foi crescendo gradativamente. A seguir alguns dos marcos anuais do histórico da empresa:

1986: Com 22 apartamentos, é inaugurado o primeiro empreendimento da Rede Tauá em um sítio em Caeté/MG.

1997: Com o crescimento do turismo de negócios, o pequeno Hotel inaugura um novo prédio com mais 60 apartamentos.

2000: O Hotel se consolida como uma das principais referências hoteleiras para as famílias mineiras e eventos regionais.

2001: Com o crescimento contínuo, o Tauá Resort Caeté investe no aprimoramento da sua estrutura e inaugura mais 60 apartamentos totalizando 150 neste ano.

2005: É inaugurado o novo centro de eventos do Tauá Resort Caeté. O maior centro de eventos dentro de um hotel em Minas Gerais.

2008: A Rede se consolida. Ano de inauguração do Tauá Hotel Atibaia com 72 apartamentos, no interior de São Paulo.

2009: Em um ritmo acelerado, o Tauá Hotel Atibaia atinge o número de 144 apartamentos e assume uma posição de referência na região.

2010: A Rede se amplia. O Grande Hotel e Termas de Araxá passam a ser administrado pelo Tauá. A rede se fortalece com um dos resorts mais incríveis do Brasil.

2011: A Rede cresce ainda mais com a inauguração do Prédio Roças Novas no Tauá Resort Caeté. São mais 100 apartamentos, totalizando 350.

2012: Os investimentos nunca param. Com o objetivo de se tornar uma referência em hotelaria no país, o Tauá inova com o lançamento de novos espaços, como Jota City, espaço voltado para as crianças.

2013: Ano de inovação. O Tauá Resort Caeté ganha o Kids Club e o espaço Papagaio Falamansa, enquanto o Hotel Tauá Atibaia ganha a maior piscina térmica da região.

2014: Realização da Primeira Edição da Páscoa Iluminada em Araxá, o maior evento temático de Páscoa no Brasil. Neste mesmo ano, também foi criado o Tauá Vacation Club.

Nos anos de 2015 e 2016 as expansões continuaram principalmente no Hotel Tauá Atibaia com inaugurações para este ano da Jota City, cidade educativa para as crianças, em Julho, e de um Salão para o Centro de Eventos que comporta 3.000 pessoas em Outubro. Mesmo diante da crise atual, para o ano de 2017 a Rede de Hotéis Tauá, que vem se preparando, será ampliada em novos locais e continua com o objetivo de crescer e ser reconhecida em seu segmento como referência em atendimento.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 02

HIERARQUIA E CARGOS DO SETOR - TAUÁ HOTEL & CONVENTION ATIBAIA

Comecei a trabalhar no Tauá Hotel & Convention em Dezembro de 2014 em um projeto novo na área de Vendas. Por conta dos horários flexíveis que esse projeto exigia houve incompatibilidade com os meus horários da faculdade, já que eu não conseguiria mudar meu curso para o período da manhã. Foi aí que, já preocupada, no final de Janeiro conversei com meu Gerente e o mesmo passou a situação para a Gestora de Recursos Humanos. Foi então que ela propôs me treinar e testar se eu me adaptaria ao Departamento Pessoal. Em fevereiro de 2015 iniciei no novo setor em horário administrativo e hoje possuo o cargo de Assistente de Administração de Pessoal.

O departamento pessoal é imprescindível para o bom funcionamento da empresa já que é responsável pela organização e manutenção do arquivo que contém toda a documentação, expedida durante a realização das rotinas, exigidas pelo governo. Além do cumprimento das normas de higiene e segurança do trabalho, atendimento da fiscalização trabalhista e da justiça do trabalho e entre as principais funções do meu setor estão as seguintes responsabilidades:

- ✓ Participar dos processos de administração de pessoal, tais como: Registros, folha de pagamento, pagamentos de autônomos, benefícios, rescisões, férias, etc...
- ✓ Organizar e controlar documentação interna em geral;
- ✓ Acompanhar os pagamentos implantados junto aos bancos, de acordo com a modalidade.
- ✓ Implantar e acompanhar os pagamentos de acordos judiciais, contribuição social (FGTS), e Pensão Alimentícia;
- ✓ Executar atividades diversas conforme necessidades circunstanciais em atendimento às solicitações de seu superior imediato, ou em cumprimento de programação pré-estabelecida.
- ✓ Zelar pela ordem e conservação de equipamentos e materiais, bem como cuidar da organização e limpeza das instalações do hotel em geral.

As atividades que são de minha responsabilidade são o adiantamento salarial, folha de pagamento, 13º salário, controle de faltas e atestados, acompanhamento de

abandonos de emprego, envio de telegramas, recebimento de documentação dos novatos, entrega de holerites e controle do ponto. Minha colega que é analista de administração de pessoal cuida da parte de admissão e rescisão contratual, mas ambas somos treinadas para realizar as atividades uma da outra e nos ajudarmos.

O setor de Recursos Humanos e Departamento Pessoal possuem duas funcionárias (uma assistente e uma analista) em cada um e são gerenciados por uma única Gestora. Nós contamos também com duas Jovens Aprendizizes e um estagiário.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 03
RELAÇÃO DO DEPARTAMENTO PESSOAL/RH COM OUTROS SETORES
TAUÁ HOTEL & CONVENTION ATIBAIA

Como parte do setor de Recursos Humanos os nossos clientes são os funcionários de todo o Hotel. Independente do setor todos eles recebem os holerites, assinam férias, são admitidos e demitidos, tiram suas dúvidas conosco do Departamento Pessoal.

Com alguns setores nosso relacionamento é maior, pois eles fazem parte de muito procedimentos nossos, como:

- ✓ **Almoxarifado:** Geralmente requisitamos materiais para o dia a dia como tinta para impressora, copos descartáveis, galão de água, canetas, bobinas para a máquina de pontos, folhas sulfites, entre outros. Para isso, temos que fazer requisição no dia correto ao Almoxarifado pelo sistema Volux e retirar no dia correto também.
- ✓ **Compras:** Qualquer compra que não tenhamos em estoque no Almoxarifado tem que ser solicitada pelo Sistema Volux ao departamento de Compras e aprovada pelo Comprador.
- ✓ **Departamento Pessoal Central (Contabilidade):** A Rede Tauá possui um DP Central localizado em Belo Horizonte para cuidar de todos os empreendimentos. Todos os nossos processos são enviados a Gerente desse Departamento e à sua assistente, ou seja, nós enviamos todas as informações para elas processarem as rescisões, admissões, folha de pagamento, reintegrações, adiantamento salarial, 13º salário, entre outros.
- ✓ **Financeiro:** Temos que enviar ao Financeiro todos os pagamentos a serem feitos, como rescisões, férias, adiantamento salarial e salário do 5º dia útil, pensões, pagamento à empresa do nosso sistema de ponto e taxa dos jovens aprendizes. Além dos telegramas de abandono de emprego que são eles que enviam e nos retornam quando há resposta.

- ✓ Jurídico: A Rede possui uma assessoria jurídica terceirizada com a qual entramos em contato via e-mail e por telefone, na maioria das vezes, para que eles nos instrua em casos de ações judiciais ou dúvidas perante a Lei. Quando necessário eles nos enviam advogados para nos acompanhar nas ações e processos.

- ✓ Transporte: Como nosso Hotel fica na Rodovia Dom Pedro, quando temos que resolver algo como homologações no Sindicato ou audiências em Atibaia, devemos solicitar via e-mail e com antecedência que um motorista nos leve.

- ✓ TI: O TI do Hotel nos atende para resolver qualquer problema na nossa rede compartilhada, na internet, telefones ou impressora.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 04

ROTINA MENSAL – MARÇO/2016

Tomamos o café da manhã por volta das 10 horas com a nossa Gestora a fim de passar a agenda do dia, tanto do DP como do RH, para relatar os acontecimentos que temos em comum para a semana. Às segundas e às quartas-feiras temos horário de atendimento para os emocionadores. Abaixo segue minha rotina no mês de Março de 2016 no Tauá Hotel & Convention Atibaia, onde pertenço ao setor de Recursos Humanos como Assistente de Departamento Pessoal.

Primeira Semana

O mês de Março foi iniciado com a entrega dos holerites para os funcionários do Hotel. Os setores são divididos entre minha colega do Departamento Pessoal e eu, e a partir disso marcamos horários para levarmos os holerites em cada setor. Pela manhã do dia primeiro, entreguei nos setores da Lavanderia e Administrativo. O resto do meu dia foi dedicado à apuração das Irregularidades do mês de Fevereiro que os funcionários cometeram e, por estarem previstas e proibidas em lei, fazemos um controle para que cada Gestor não deixe que elas ocorram novamente. Tais irregularidades consistem em fazer menos do que 55 minutos de almoço, não descansar as 12 horas de um turno para o outro, ter mais do que 2 horas extras diárias e não folgar de acordo com a escala 6x1. Elas são apuradas a cada 10 dias e enviadas aos Gestores e ao final do mês enviadas à Diretoria.

No segundo dia entreguei holerites nos setores da Limpeza, Restaurante, Jardim e continuei a apurar as Irregularidades.

No terceiro dia pela manhã, nós do Departamento Pessoal recolhemos os documentos dos novatos contratados para darmos andamento nas Fichas de Registro junto à Contabilidade.

A semana se encerra no dia 4 de Março, com a entrega dos holerites nos setores da Manutenção e Reservas, e o preenchimento de Relatórios sobre quantidade e valores das Horas Extras pagas em folha e total de irregularidades do mês de Fevereiro solicitados pela Diretoria.

Segunda Semana

Comecei minha semana fazendo um levantamento dos funcionários que não haviam pego seus holerites e passando email para os respectivos Supervisores avisando que passaria para entregar na parte da manhã do dia seguinte. Depois liguei para alguns funcionários que estavam faltando para que os mesmos comparecessem no Hotel.

Como os Informes de Rendimento chegaram da Contabilidade, os enviei por e-mail para as funcionárias que trabalham em Vendas Externas em São Paulo e para os Gestores de cada setor.

No dia 7 de Março entreguei o restante dos holerites e dediquei o restante do meu dia a organizar os espelhos de pontos de nossos funcionários, regularizando os atestados entregues, as faltas e respectivas folgas. Também enviei o saldo de horas de cada setor do período passado para que eles montassem suas escalas.

Na quarta-feira entreguei os Informes de Rendimentos aos funcionários, marquei perícias e informei a Contabilidade de um caso de licença maternidade.

A semana foi encerrada com o levantamento de Irregularidades de Almoço/Jantar, atestados e faltas para a Diretoria.

Terceira Semana

No dia 14 de Março enviei para todos os Gestores as Irregularidades dos dez primeiros dias de Março e um levantamento de quais funcionários não tinham feito o intervalo corretamente na sexta-feira, sábado e domingo.

Enviei algumas cartas para funcionários que estavam faltando e uma lista com os Ativos para a prestadora de serviços que cuida dos nossos exames admissionais, demissionais e periódicos.

Na terça-feira pela manhã fiz o levantamento de todas as informações que a Contabilidade precisava para liberarmos o adiantamento salarial do dia 20, e às 15:30 tivemos uma reunião com o Sindicato dos Hoteleiros junto a todos os funcionários.

A semana seguiu com a conferência do Adiantamento e com o tratamento das divergências do ponto dos funcionários para que na semana seguinte estivesse tudo certo para o fechamento da Folha de Pagamento.

Quarta Semana

O dia 21 consistiu no lançamento do restante de todos os atestados, faltas e folgas do período de 21 de Fevereiro a 20 de Março (período de nosso fechamento) no nosso software de espelhos de pontos e na apuração e envio para os Gestores das Irregularidades dos dias 11 a 20.

Como temos um prazo para enviar todas as informações para a Contabilidade, nesse caso foi o dia 23 de Março. Os dias 21 e 22 foram dedicados ao lançamento delas. Tais informações como adicional noturno, faltas e DSRs, horas extras, diferença de caixa, recibos de uniformes e crachás, empréstimos e promoções são lançados em um sistema e, após finalizado, o arquivo é enviado por email à Contabilidade, que gera a Folha de Pagamento e devolve para a conferência. Confiro tudo o que foi enviado, faço as devidas alterações e depois do retorno com tudo certo, é dado o Ok final para a Gestora da Contabilidade Central e gerados os recibos de pagamento.

Dou sequência enviando os valores das pensões descontadas em folha para nosso Financeiro.

Imprimimos todos os Recibos e os juntamos com os espelhos de ponto para fazermos a entrega para os funcionários.

Quinta Semana

Nos últimos dias de Março eu marquei algumas perícias, enviei todos os relatórios que os Gestores precisavam para controle de Horas Extras e apurei os valores das Pensões pagas em Folha para o Setor Financeiro pagar.

Na terça-feira fiz o levantamento dos valores das horas extras pagos por setor em folha e enviei o saldo das horas após esse pagamento para cada Gestor.

Nos dias 30 e 31 apurei as Irregularidades dos últimos dez dias do mês e as enviei para os responsáveis e para a Diretoria, além de todos os relatórios da quantidade de atestados entregues e faltas durante o mês.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 05

ROTINA MENSAL – ABRIL/2016

Primeira Semana

O mês de Abril foi iniciado com a entrega dos holerites para os emocionadores. Pela manhã do dia primeiro, entreguei-os nos setores da Lavanderia e Manutenção. Na parte da tarde entreguei-os à Limpeza. O resto do meu dia foi dedicado à apuração das Irregularidades dos dez últimos dias do mês de Março. No dia quatro finalizei o relatório das Irregularidades e o enviei para os Gestores e para Diretoria.

Fiz também na segunda-feira a minha parte do relatório “RH em Ação”. Tal planilha comparativa consiste em um controle mensal, setorizado e também total do quadro ideal em baixa e alta ocupação; turnover; número de atestados, faltas, afastamentos e acidentes; número de desligamentos de cada tipo; quantidade de horas dadas de treinamento; cronograma dos treinamentos; quantidade de ações realizadas; quantos emocionadores utilizaram os benefícios de massagem, casa na praia, ginástica laboral; número de participantes das seleções e quantidade de contratados; avaliação de clima; avaliação do refeitório e promoções; onde eu e minhas colegas completamos com as informações que apuramos ao decorrer do mês e são de responsabilidade de cada uma.

Na terça-feira resolvi algumas pendências dos funcionários e ao final do dia tive a Leitura do Livro. Os emocionadores são divididos em turmas e devem ler o resumo feito do livro dado pelo RH, geralmente com assuntos relacionados à liderança, motivação e trabalho em equipe, para o presidente da Rede, o Sr. João. Ao final da leitura de todos, trocam-se os livros a fim de serem feitos novos resumos para a próxima leitura.

No decorrer da semana atualizei os pontos com as folgas e ocorrências enviadas pelos setores, entreguei o restante dos holerites, respondi solicitações enviadas por e-mail e solucionei pendências diárias dos funcionários.

Segunda Semana

Comecei minha semana fazendo um levantamento das Irregularidades dos dez primeiros dias do mês de Abril e outro do não cumprimento do horário de intervalo durante o final de semana.

Na terça-feira liguei para resolver sobre alguns documentos de abandono de emprego, enviei documentos para atualização de informações no DP Central e elaborei uma planilha com as estabilidades dos funcionários que foram afastados.

No dia 13 tive reuniões para conversar sobre o banco de horas dos emocionadores e junto aos Gestores e Supervisores encontrar as melhores soluções para a diminuição das horas extras.

A semana foi encerrada com o envio e conferência das informações do Adiantamento Salarial à Contabilidade.

Terceira Semana

No dia 18 de Abril enviei para todos os Gestores e Supervisores um lembrete dos prazos para regularizações do Fechamento da Folha de Pagamento. Fiz algumas cartas para funcionários que estavam faltando e encaminhei ao Setor Financeiro para as enviarem, marquei exames de retorno ao trabalho para alguns emocionadores e verifiquei se as autorizações de horas extras enviadas pelos Gestores correspondiam às marcações de ponto.

O dia 19 e 20 foram focados ao fechamento dos pontos. Trabalhamos no dia 21 (feriado de Tiradentes) e folgamos na sexta-feira (22) e para enviar as informações da Folha de Pagamento ao DP Central dentro do prazo.

Quarta Semana

O dia 25 consistiu na conferência da Folha de Pagamento e fechamento da mesma após o OK da Gestora da Contabilidade Central.

Na terça-feira tivemos o recolhimento dos documentos dos novatos. Neste dia também enviei o saldo do banco de horas de todos os funcionários aos Gestores e atualizei a Planilha de Horas Extras Pagas.

No dia 27 nossas atividades foram pausadas para mudarmos para as novas salas dos setores de DP e RH.

A semana se encerrou com a elaboração das escalas padrão. Um novo procedimento que elaborei para que todos os setores fizessem as escalas de revezamento padronizadas e para nós, do Departamento Pessoal, termos maior controle de quantas vezes as escalas são alteradas e se elas são seguidas. Todas as escalas são enviadas aos Gestores com os nomes de todos os funcionários, períodos de férias e afastamentos em destaque e eles devem preencher com a quantidade correta de folgas, assinarem e entregarem ao DP dentro do prazo para o recolhimento das assinaturas da Gerente do RH e do Gerente Geral. Caso tenham alterações, deve-se repetir o processo de assinaturas.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 06

ROTINA MENSAL – MAIO/2016

Primeira Semana

Com o novo modelo da Escala que elaborei, iniciei o mês de Maio passando um treinamento à Jovem Aprendiz do Departamento Pessoal para que ela entendesse e tivesse como tarefa me ajudar a fazer as escalas. Como nossos prazos para entregarmos relatórios e fazermos fechamentos são muito próximos, a delegação dessa atividade foi de extrema importância. Enquanto ela fazia as escalas, preenchi a minha parte do “RH em Ação”.

Na terça-feira enviei o email ao Financeiro com os valores das Pensões a serem pagas aos dependentes de nossos funcionários e continuei a fazer as Irregularidades dos últimos dez dias de Abril.

Na quarta-feira fiz a entrega dos holerites aos setores da Lavanderia, Restaurante, Manutenção, Jardim e Administrativo.

Tivemos algumas correções a fazer na Folha de Pagamento, então solicitei à nossa Contabilidade os recibos para correção.

A semana foi encerrada com uma Reunião com a Nutricionista e o responsável por preparar as refeições do refeitório dos funcionários a fim de reavaliarmos o cardápio, mudando o que não foi bem aceito por eles e melhorando com padronização de pratos iguais em todos os horários.

Segunda Semana

Comecei minha semana enviando os Holerites das funcionárias de Vendas Externas em seus respectivos emails e respondendo dúvidas das mesmas.

Na terça-feira respondi meus e-mails, fui ao Financeiro levar alguns pagamentos, enviei à Contabilidade documentos para atualização nas fichas de registro e à Diretoria relatórios atualizados de Faltas e Atestados. Minha tarde foi dedicada a olhar os pontos e regularizar as divergências encontradas.

Dia 11 completei a Planilha de Irregularidades com os números dos dez primeiros dias de Maio e tive uma conversa com a responsável por nossos Jovens

Aprendizes para sanar todas as minhas dúvidas sobre a jornada de trabalho e contratos dos mesmos.

A semana foi encerrada com o envio das informações seguida pela conferência e OK final do Adiantamento Salarial.

Terceira Semana

Iniciei a semana chamando dois funcionários para informá-los de um desconto que não foi feito em folha deles e por isso viria em seus próximos holerites.

Após uma reunião com minha Gestora, tivemos uma reunião com o Gerente Geral a fim de alinhar alguns procedimentos do meu setor.

Os dias 17 e 18 foram dedicados a elaboração da nova escala para que pudéssemos enviá-las no dia 19, já que o período do nosso Fechamento é de 21 de um mês a dia 20 do outro.

A semana se seguiu com outras reuniões, entre elas, uma feita com todos meus colegas do setor para pensarmos juntos em melhorias para as áreas de Refeitório, Limpeza e Lazer dos funcionários.

Dia 19 enviei às escalas aos Gestores, marquei alguns exames de retorno e enviei documentos solicitados por nossa Advogada.

Os dias restantes foram dedicados à finalização dos Espelhos de Ponto para que os relatórios de faltas, DSRs, adicional noturno e horas extras estivessem prontos para o Fechamento da Folha de Pagamento. Com tal fechamento, enviei aos Gestores o saldo de horas do período e as Irregularidades do segundo decanato do mês de Maio.

Quarta Semana

Nossa quarta semana iniciou com o limite para o envio da Folha de Pagamento, então o dia todo foi dedicado a isso. Além disso, com as férias da nossa Gestora, cada uma de meu setor recebeu novas responsabilidades e procedimentos para a realização de tais.

Com os recibos prontos fiz um levantamento das coparticipações referentes ao convênio médico utilizado pelos funcionários a serem descontadas no 5º dia útil a fim de avisá-los com antecedência da diferença em seus pagamentos.

O dia 25 foi o último dia da semana, devido ao Feriado da quinta-feira e emenda da sexta-feira e ficamos por conta da conferência e OK final da Folha de Pagamento.

Quinta Semana

Essa última semana conteve os dois últimos dias de Maio e muita agitação em nosso Hotel. Infelizmente perdemos no domingo do dia 29 um funcionário e nós do Departamento de RH e Pessoal nos dedicamos a tomar todas as providências legais como empresa e solidárias à família.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 07

ROTINA MENSAL – JUNHO/2016

Primeira Semana

Comecei o mês respondendo alguns questionamentos da Central de Contabilidade sobre divergências que ocorreram na folha de pagamento e depois dediquei meu dia à apuração das Irregularidades dos últimos dez dias de Maio. No final do dia fiz um processo de desligamento.

Na quinta-feira preenchi a minha parte do “RH em Ação” e acrescentei os quadros de alta e baixa ocupação à primeira planilha comparativa com o número de ativos por setor. Enviei um e-mail ao DP Central sobre uma gratificação pendente de um dos Gerentes.

Na sexta-feira entreguei holerite nos setores da Manutenção e Restaurante e enviamos o “RH em Ação”.

Segunda Semana

Comecei minha semana indo ao Ministério do Trabalho para uma homologação que não havia sido resolvida em nosso Sindicato. Ao chegar no Hotel providenciei o necessário para resolver o caso do ex-funcionário e entrei em contato com o mesmo agendando uma data para ele buscar os documentos.

No período da tarde enviei os Holerites das funcionárias de Vendas Externas em seus respectivos e-mails, marquei perícias, entrei em contato com uma funcionária afastada.

Na terça-feira respondi meus e-mails e passei a maior parte do dia fazendo os lançamentos no sistema de ponto.

Na quarta-feira enviei os valores das pensões ao Financeiro; enviei alguns documentos ao nosso Jurídico e entreguei holerites nos setores da Manutenção, Jardim e Limpeza.

Na quinta-feira dois funcionários me procuraram para solicitar empréstimo, então eles preencherem a solicitação e eu encaminhei para minha Gerente. À tarde entreguei holerites no setor do Restaurante e continuei os lançamentos no ponto.

Na sexta-feira fiz algumas requisições para suprir materiais que faltavam no setor e enviei alguns documentos solicitados pela Contabilidade. Passei boa parte do dia em contato com um Hospital da região, pois precisava da assinatura de um médico em uma CAT.

Terceira Semana

Iniciei a semana enviando o Adiantamento ao DP Central e apurando as Irregularidades dos dez primeiros dias de Junho.

Na terça-feira fiz a conferência do Adiantamento e olhei os espelhos de pontos para ver o que precisava ser lançado.

Na quarta-feira meu dia foi dedicado a ajudar a Auditoria com Planilhas de Banco de Horas e Folha de Pagamento.

No dia 16 de Junho, chamei um funcionário para conversar sobre um abatimento que não havia sido feito em Folha de Pagamento; solicitei RAIS para um antigo funcionário; enviei alguns espelhos de pontos solicitados por um Gerente; liguei para uma funcionária que estava faltando e para dois funcionários que estavam voltando de afastamentos para alinhar os exames e procedimento de volta.

Na sexta-feira enviei as escalas para todos os Gestores preencherem com as folgas do novo período (20 de Junho a 21 de Julho).

Os dias 20 a 23 de Junho foram dedicados ao fechamento dos espelhos de pontos; lançamentos no sistema de tudo que devia ser pago e descontado em Folha de Pagamento; envio das informações para o DP Central; conferência da Folha de Pagamento e OK final. A sexta-feira, dias 24 de Junho, foi feriado Aniversário da cidade de Atibaia e, portanto, Feriado. No dia 27/06 entrei de férias.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 08

ROTINA MENSAL – JULHO/2016

Segunda Semana

Retornei das minhas primeiras férias (15 dias) no dia 12/07. Enviei os holerites das funcionárias de Vendas Externas por e-mail e entreguei holerites nos setores da Manutenção e Limpeza. O período da manhã da quarta-feira foi dedicado ao levantamento de faltas, atestados e advertências para a Diretoria e o período da tarde tivemos um treinamento com o técnico do nosso sistema de ponto DIMEP.

No dia 14/07 enviei as informações do adiantamento para o DP Central e quando elas retornaram o arquivo, conferi e dei o OK final. Lancei algumas pendências no sistema de ponto e elaborei a planilha dos desligados que precisaríamos entrar em contato para pagar o Papametas* de cada um.

A semana encerrou com a reunião ministrada pelo Presidente da Rede para os novatos. Em seguida nós, do Departamento Pessoal, passamos aos novatos os documentos necessários para admissão.

*O Papametas é um programa onde cada funcionário tem suas metas individuais e do setor, além da meta geral do hotel que corresponde ao faturamento acumulado, e cada meta corresponde a uma porcentagem do salário. Por exemplo: se hotel bate o faturamento, o funcionário tem 20% do salário, se ele bater a meta individual, mais 20% e se bater todas as metas de grupo, mais 60%. Nesse caso ele ganharia 100% do salário. Se não bater alguma, vai diminuindo a porcentagem do salário a receber. O funcionário pode ganhar até dois salários por ano com esse programa, já que ele é apurado por semestre.

Terceira Semana

Na segunda-feira, tive a ajuda da Aprendiz para enviar aos gestores os modelos das escalas para o próximo período e colocar em dia as Irregularidades que estavam atrasadas. À tarde, fiquei olhando os espelhos de ponto a fim de fechá-los para o fechamento. Os dias 19, 20 e 21 foram dedicados ao fechamento da Folha de Pagamento.

Quarta Semana

Na terça-feira conferi a folha de pagamento que retornou do DP Central, enviei as rescisões de término de contrato e enviei à minha Gerente as faltas e advertências de alguns funcionários que estavam sendo avaliados para promoção.

Na quarta-feira enviei o ponto e banco de horas de um funcionário externo ao responsável, debitei no sistema as horas extras pagas e folha, fiz o levantamento das estabilidades dos afastados e lancei as ocorrências de ponto do novo período.

Encerrei a semana respondendo alguns e-mails, enviando documentos ao DP Central e resolvendo pendências que foram surgindo no dia a dia.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 09

ROTINA MENSAL – AGOSTO/2016

Primeira Semana

Iniciei a semana preenchendo a minha parte do “RH em Ação”. Depois escrevi e encaminhei para envio cartas de abandono de emprego e finalizei as Irregularidades dos últimos dez dias de Julho para enviar aos gestores e à Diretoria.

Na terça-feira entreguei holerites nos setores da Lavanderia, Jardim e Manutenção; verifiquei um atestado que parecia rasurado e pedi algumas chaves de FGTS.

No dia 03/08 enviei os valores das pensões ao Financeiro e entreguei holerites nos setores da Manutenção, Reservas, Restaurante e Limpeza.

Na quinta-feira enviei por e-mail os holerites das funcionárias de Vendas Externa; liguei para uma funcionária afastada para alinhar o retorno; chamei alguns funcionários para conversar sobre seus espelhos de pontos e entreguei holerites no setor do Restaurante novamente.

Finalizei a semana entregando o restante dos holerites; respondi solicitações dos Gestores por e-mail e enviei a Planilha de Atestados atualizada para a Diretoria.

Segunda Semana

Minha colega do Departamento saiu de férias na segunda semana de Agosto, portanto eu fiquei responsável pelas tarefas dela. Comecei a semana enviando as informações para processar algumas rescisões e a renovação de um contrato de estágio ao DP Central. Respondi alguns e-mails e fiz solicitação de pagamento para o curso dos Jovens Aprendizizes.

Na terça-feira realizei a admissão de uma funcionária de Vendas Externas e enviei todas as informações ao DP Central. O restante do dia passei colhendo a assinatura dos funcionários nos holerites daqueles que receberam o Papametas referente ao primeiro semestre do ano.

A quarta-feira foi dedicada à preparação dos certificados, papéis para sorteio e prêmios para a Reunião de Cultura que ocorreu na quinta-feira. Tal Reunião é

ministrada pelo Presidente da Rede e tem como objetivo reforçar a Cultura a todos os funcionários, premiar os destaques do primeiro semestre e dar sortear prêmios em forma de agradecimento.

Na sexta-feira conferi as rescisões que retornaram da Contabilidade, chamei alguns funcionários para assinar férias e resolvi algumas tarefas pendentes.

Terceira Semana

Iniciei a semana enviando as informações do Adiantamento para o DP Central. Enviei as rescisões para o Financeiro pagar e imprimir todas elas com a quantidade certa de cópias dos ex-funcionários que seriam homologados e os que não seriam e arqueei em suas pastas. Enviei informações ao DP Central de um desligamento feito.

Na terça-feira passei a parte da manhã recolhendo os documentos e tirando dúvidas dos novatos e à tarde conferi o adiantamento até chegar ao OK final.

O restante da semana foi dedicado aos lançamentos no sistema de pontos.

Quarta Semana

Nossa quarta semana iniciou com o limite para o envio da Folha de Pagamento, então o dia todo foi dedicado a isso. O dia 25/08 foi dedicado à Conferência da Folha e OK final, além do envio da Planilha de Atestados do período à Diretoria e o saldo de horas a todos os Gestores e à nossa Diretora Operacional.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 10 ROTINA MENSAL – SETEMBRO/2016

Primeira Semana

Iniciei o mês de Setembro preenchendo a minha parte do “RH em Ação”. Entrei em contato com nosso Sindicato para atualizar a lista de funcionários que são associados a eles. Designei à nossas duas aprendizes que pegassem todos os arquivos das folhas de pagamentos de Janeiro a Agosto para grampear os e-mails

enviados pelos gestores e supervisores ao espelho de ponto do funcionário correspondente.

A sexta-feira e sábado foram dedicados a Planilhas solicitadas com urgência pela Diretoria.

Segunda Semana

Trabalhei somente na segunda-feira e terça-feira da segunda semana de Setembro e ambos os dias foram dedicados a enviar uma nova planilha que nosso sistema de ponto não apura, então ela tem que ser feita no Excel manualmente. Tal planilha é um controle diário das horas trabalhadas pelos funcionários e tem como finalidade ver quantos funcionários estavam trabalhando no determinado dia em relação à ocupação do Hotel e quais deles fizeram hora extra sem autorização. Primeiro é necessário arrumar as divergências no sistema (funcionários que passaram marcação ímpar no relógio) e depois importar para Excel os nomes dos funcionários que trabalharam no dia anterior e olhar de ponto em ponto para verificar as horas trabalhadas. Terminada a planilha, ela é enviada ao Gerente Geral do hotel e à Diretoria.

Terceira Semana

Iniciei a semana apurando as Irregularidades dos dez primeiros dias de Setembro com a ajuda da Aprendiz. Depois dediquei meu dia a arrumar as divergências no sistema de ponto e olhar os pontos para completar a Planilha de Horas Extras Diárias da sexta-feira, sábado e domingo. A semana continuou com esse foco, todo dia completando a Planilha com as informações do dia anterior. Quando terminava a planilha fazia os lançamentos no sistema de ponto. Enviei também o adiantamento no dia 15, o conferi e dei OK final.

Quarta Semana

No dia 20 tivemos uma reunião sobre os Procedimentos do Setor. Cada uma levou duas de suas atividades em forma de Procedimento e compartilhou com as outras do Setor. Assim fomos ajustando o que não ficou tão claro. Ao final todos os procedimentos foram passados à nossa Gestora que compartilhou com as gestoras de RH dos outros hotéis da Rede a fim da padronização dos procedimentos. A parte da tarde foi dedicada aos lançamentos no sistema de ponto para exportar os relatórios para a folha de pagamento.

O dia 21 foi dia de finalizar dar a última revisada nos espelhos de pontos e enviar ao Presidente da Rede o saldo de horas dos funcionários. No dia 22 enviamos todas as informações da folha ao DP Central.

Quinta Semana

Nessa última semana conferi a folha; enviei os funcionários que mudaram de centro de custos; terminei algumas planilhas; dei o OK final na folha de pagamento; fiz o controle diário das horas extras realizadas; marquei as datas para entrega dos holerites e chamei alguns funcionários com documentos pendentes para assinar.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 11

ROTINA MENSAL – OUTUBRO/2016

Primeira Semana

No dia 01/10 (sábado) inauguramos o maior espaço para Eventos dentro de um hotel da região e por isso fizemos uma força tarefa para ajudar a organizar e deixar tudo pronto para o Evento que ocorreu a noite. Na segunda-feira folguei devido ao sábado trabalhado. Na terça-feira arrumei as divergências do fim de semana e comecei a apurar as horas extras feitas no fim de semana.

Na quinta-feira olhei meus e-mails e lancei as ocorrências de ponto informadas neles, enviei documentos de novatos ao DP Central e no período da tarde entreguei as CTPS's dos novatos com os devidos registros.

Segunda Semana

Comecei minha semana enviando os Holerites das funcionárias de Vendas Externas em seus respectivos e-mails e regularizando as divergências no sistema de pontos.

Na terça-feira tivemos um treinamento com o técnico do nosso sistema de pontos DIMEP e após o término entreguei alguns holerites e fiz a planilha das horas extras diárias.

Após o feriado da quarta-feira, comecei a apurar as irregularidades dos dez primeiros dias de Outubro e cuidei do processo de reintegração de uma funcionária gestante.

A semana foi encerrada com o envio das informações seguida pela conferência e OK final do Adiantamento Salarial.

Terceira Semana

Iniciei a semana no domingo indo ao Hotel para atualizar o relógio de ponto devido ao horário de verão. Na segunda-feira arrumei as divergências nos pontos e lancei as faltas, atestados e advertências; designei as irregularidades para a Aprendiz

fazer e como precisava fazer a planilhas das horas extras desde a sexta-feira, as meninas do RH me ajudaram a entregar os holerites nos setores da Limpeza e Restaurante.

Continuei a semana entregando holerites, apurando as horas extras diárias e resolvendo solicitações dos funcionários. Na quinta-feira fiquei arrumando os pontos para o fechamento da folha de pagamento. Nosso prazo para entrega da folha desse mês foi o dia 21/10, sexta-feira, o que foi bem acirrado, mas com a ajuda das minhas colegas conseguimos enviar.

Quarta Semana

Na segunda-feira foi decidido pela Diretoria que seriam pagas uma parte das horas extras para os funcionários então lancei tudo no sistema, exportei e enviei o arquivo para a Contabilidade. Como precisava dedicar meu dia à conferência da folha de pagamento, designei a uma aprendiz as irregularidades e à outra a planilha das horas extras diárias.

Continuei a semana fazendo planilhas comparativas do saldo de horas no decorrer dos meses dos funcionários que ficaram positivos e negativos. Na quinta-feira não pude ir trabalhar devido a uma febre alta. Na sexta-feira dei o OK final na folha de pagamento; enviei as Irregularidades que estavam atrasadas e completei a planilha das horas extras dos dois dias anteriores.

Análise: Esse mês iniciou com o grande evento de inauguração do salão para 3000 pessoas e foi muito gratificante ver que todos se mobilizaram em ajudar e que não final ocorreu tudo bem. Acredito que nesse segundo semestre com a chegada da planilha de horas extras diárias eu acabei me atrasando em outras tarefas. A parte boa é que, apesar de difícil no começo, eu consegui delegar outras tarefas às minhas aprendizes para focar naquilo que a Diretoria pediu diretamente para mim, além disso percebi o quão minhas colegas, tanto do DP quanto do RH, me ajudaram em dias mais conturbados.

Outro ponto positivo foi a inserção dos procedimentos em nosso setor. É muito bom ter tudo o que fazemos escrito passo a passo e ao fazermos as reuniões vamos

ajustando até ficar totalmente compreensível, pois às vezes para quem realiza a tarefa todos os dias parece óbvio e automático e para o outro não é.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Nº 12

ROTINA MENSAL – NOVEMBRO/2016

Primeira Semana

O mês de Novembro começou para mim na quinta-feira após o Feriado do dia 02/11. Preenchi a minha parte do “RH em Ação”, lancei as faltas e atestados no sistema de ponto, respondi alguns e-mails e dediquei o restante da semana a completar a planilha de horas extras que estava atrasada desde segunda-feira.

Segunda Semana

Na segunda-feira fiz a planilha de horas extras do fim de semana e enviei os Holerites das funcionárias de Vendas Externas em seus respectivos e-mails.

Na terça-feira respondi meus e-mails, atualizei as planilhas de atestados e de horas extras pagas em folha de pagamento e fechei o banco de horas de dois funcionários que voltaram para o Hotel de Minas Gerais.

Na quarta-feira entreguei holerites nos setores da Manutenção e Restaurante e resolvi solicitações dos funcionários que estavam pendentes. Tivemos novamente a Reunião para elaborar os procedimentos do nosso Setor.

A semana foi encerrada com o envio das informações seguida pela conferência e OK final do Adiantamento Salarial e realização da planilha das horas extras do dia anterior.

Terceira Semana

Iniciei a semana passando para os novatos os documentos necessários para contratação.

Após o feriado da terça-feira, comecei a quarta-feira recolhendo os documentos e tirando dúvidas dos novatos. No período da tarde fiquei arrumando as divergências do sistema de ponto e completando a planilha de horas extras realizadas nos dias anteriores.

Na quinta-feira atendi os novatos que tinham alguma pendência com documentos.

Dia 18 enviei às escalas aos Gestores, marquei alguns exames e ajudei minha colega a enviar as fichas para registro dos novatos à Contabilidade.

Quarta Semana

Na segunda-feira chamei alguns funcionários que tiveram problema para receber o adiantamento salarial para pegar os recibos e receberem em dinheiro com o Financeiro e conferi o arquivo do 13º salário, prestando atenção aos valores, já que algumas pessoas adiantaram uma parte dele até chegar no OK final.

A terça-feira foi dedicada aos pontos e exportação dos relatórios para o fechamento da folha de pagamento. Na quarta-feira fechamos a folha e no restante da semana conferimos e fizemos as planilhas de horas extras dos dias anteriores.

Na sexta-feira dediquei uma parte da manhã para passar minhas tarefas e tirar as dúvidas da minha colega para o período das minhas férias que se iniciaram na segunda-feira (28/11).

Análise: Percebi que com os procedimentos foi mais tranquilo sair de férias, uma vez que já havíamos finalizado todos eles. Um ponto a ser melhorado em meu setor é a comunicação entre o Departamento Pessoal e o Recursos Humanos, pois muitas de nossas tarefas são interligadas e às vezes a falta de comunicação atrapalha. Acredito que todas fazemos nossas tarefas com propriedade, mas em certos momentos nos falta autonomia para decidirmos sem precisarmos recorrer à nossa Gerente.

PROJETO DE MELHORIA

SETOR DE RECURSOS HUMANOS E DE PESSOAL

Ao fazer os relatórios ficou notório que no setor de Recursos Humanos precisa haver uma comunicação interna mais eficiente entre os subsetores Recursos Humanos e Departamento Pessoal, visando assim maior credibilidade diante aos funcionários e à Diretoria.

Objetivo: Melhorar a comunicação interna entre Recursos Humanos e Departamento Pessoal.

Soluções:

1- Passar as informações importantes diariamente.

Todos os dias serão feitas as chamadas “Reunião de 5 minutos” no período da manhã, onde as integrantes da equipe passarão sua agenda do dia, frisando as tarefas mais importantes. A cada semana uma será a redatora das atividades, passando por e-mail à Gestora que cobrará ao final do dia a realização das tarefas e possíveis pendências.

2- Mural com destaque dos principais eventos do dia.

Nos murais de cada sala haverá uma lista em branco e esta será preenchida com os eventos do dia. Por exemplo: Ação Dia das Mães – Será no refeitório as 14:30.; Treinamento de Líderes – Sala Manaus; Assinatura de Contrato – Sala Minas Gerais as 15:00. Assim quando os funcionários perguntarem tanto RH quanto DP saberá responder onde a outra está.

3- Criação de uma pasta na Rede Pública compartilhada.

Pasta compartilhada onde terão todos os procedimentos, planilhas e relatórios pertinentes ao setor de modo geral.