



## **ATUAÇÃO FEMININA NO MUNDO DO TRABALHO**

**KAUANA RAIZA DE ARAUJO DOS SANTOS**  
Graduação no Curso de Administração  
Universidade Estadual do Paraná - Unespar  
Kauanaraiza@gmail.com

**ADALBERTO DIAS DE SOUZA**  
Mestre e Doutor em Administração; Doutor em Geografia.  
Universidade Estadual do Paraná - Unespar  
Ad.unespar@gmail.com

**MARCOS JUNIO FERREIRA DE JESUS**  
Mestre em Administração; Doutor em Administração Pública e Governo.  
Universidade Estadual do Paraná - Unespar  
Ad.unespar@gmail.com

---

**RESUMO** – Há alguns séculos as mulheres eram vistas unicamente como cuidadoras do lar, do marido, e dos filhos, sendo impossibilitadas de trabalhar em algo que não estivesse relacionado a isto. Felizmente atualmente as mulheres vêm mostrando que podem ser tão bem-sucedidas em outras atividades profissionais, quanto os homens, conquistando seu espaço na política, na sociedade, e no mundo trabalho, atuando em áreas que exigem formação intelectual, até então domínio exclusivo dos homens, mantendo ainda um equilíbrio com a sua vida pessoal. Alguns eventos formam de suma importância para a inserção da mulher no mundo do trabalho, tais como a Segunda Guerra Mundial, a Revolução Industrial e os movimentos feministas, que contribuíram para um ambiente propício a entrada de novos trabalhadores, entre eles, as mulheres. Entretanto, muitas empresas ainda diferenciam o trabalho feito pelas mulheres dentro da organização, pagando a elas remunerações menores e priorizando seus trabalhos em cargos mais baixos na estrutura organizacional. Dito isto o objetivo deste trabalho é analisar através de um estudo bibliográfico, como ocorrem as desigualdades salariais e hierárquicas entre os gêneros nas organizações, e de que maneira a cultura e o clima organizacional influenciam na continuidade destas desigualdades.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial. Cultura Organizacional. Desigualdades, Gêneros. Salários.

**ABSTRACT** – A few centuries ago, women were seen as simple housekeepers, who could only be useful to their husband and children, being unable from working in something that was not related to it. Fortunately, nowadays, women have been showing that they can be just successful as men are in professional activities, cementing their place in politics, society and in the work market, acting in areas that, until some time ago, were completely dominated by men, and besides that they keep their personal lives organized. However, a lot of companies still disdain the work from women within the company, paying less and keeping women in lower importance jobs in the company hierarchy. With that said, the meaning of this research is to analyze through a bibliographic study, how the salaries and hierarchical discrepancy between gender occur, and in what way culture and organizational atmosphere influence in these discrepancies.

**Keywords:** Business Management. Organizational Culture, Inequalities, Gender, Salaries.

## **INTRODUÇÃO**

Desde o início da década vem se elevando a participação feminina no mundo de trabalho; cada vez mais as mulheres vêm provando que podem ser tão bem-sucedidas quanto os homens, conquistando seu espaço na política, na sociedade, e no trabalho, mantendo ainda um equilíbrio com a sua vida pessoal. Todavia nem sempre foi assim, alguns séculos atrás, as mulheres eram vistas unicamente como cuidadoras do lar, do marido, e dos filhos sendo impossibilitadas de trabalhar em algo que não estivesse relacionado a isto. Desta forma, alguns eventos foram de suma importância para quebrar essa barreira entre a mulher e o mundo do trabalho como, a segunda guerra mundial, a expansão da Industrialização e movimentos feministas que contribuíram para um ambiente propício a entrada de novos trabalhadores, principalmente as mulheres.

As mulheres sempre trabalharam em áreas relacionadas a agricultura e as fabricas, mas foi só no último século que elas entraram para valer nas profissões que exigem formação intelectual, até então domínio exclusivo dos homens. Segundo dados do IBGE (2010), as mulheres são a maioria em universidades, cursos de especialização, e chefiam cerca de 40% das famílias brasileiras; porém são maioria nas taxas de desemprego, recebem salários que equivalem a 70% do rendimento dos homens, e sua maior participação nas empresas são em cargos que não interessa aos homens.

Para analisar a situação da mulher no mundo do trabalho dentro das organizações, primeiramente será feito um levantamento bibliográfico, com o objetivo de analisar como ocorrem as desigualdades salariais e hierárquicas entre os gêneros nas organizações, de que maneira elas interferem no clima organizacional e, qual a influência que a Cultura organizacional exerce sobre essas desigualdades.

Posteriormente, este estudo teórico será aplicado em um estudo de caso em uma empresa de Campo Mourão, para analisar, se as desigualdades anteriormente mencionadas ocorrem dentro do ambiente da empresa.

Para o levantamento destes dados será feita uma entrevista semiestruturada com as funcionárias da empresa escolhida, para saber a opinião delas sobre o tema abordado, e em que se assemelha a realidade da empresa; também através de observação serão analisados os critérios empregados no processo seletivo, pois segundo estudos publicados, é no processo seletivo que se define a importância do funcionário para a empresa. Todas as informações

coletadas serão tabuladas e analisadas de acordo com os tópicos abordados no estudo teórico, com o objetivo de apresentar as causas e sugestões para os futuros resultados obtidos.

Este estudo se mostra importante, não apenas pelo fato de recentemente o assunto ter ganhado espaço na mídia, e em trabalhos científicos, mas também porque, a inserção da Mulher no mundo do trabalho gerou impacto nas relações sociais, familiares, e econômicas; além do que, é de vital importância expor, que mesmo as mulheres tendo vencido grandes barreiras ao longo dos anos, elas ainda são vistas como o gênero fraco, e merecedores dos postos de trabalho mais baixos dentro das empresas e de salários inferiores, para efetuar as mesmas tarefas que os homens.

## **2. METODOLOGIA**

O propósito do estudo é analisar através de um estudo bibliográfico, como ocorrem as desigualdades salariais e hierárquicas entre os gêneros nas organizações, e de que maneira a cultura e o clima organizacional influenciam na continuidade destas desigualdades.

Para o alcance do objetivo proposto realizamos uma pesquisa bibliográfica, seguindo uma tipologia de pesquisa qualitativa, pois assim como expõe Gerhardt e Silveira (2009, p.32) a pesquisa qualitativa objetiva aprofundar a compreensão sobre um determinado grupo social, ou organização.

Os procedimentos da pesquisa se delimitaram a pesquisa bibliográfica em livros, artigos e teses, relacionados com a temática. Os textos encontrados foram selecionados pela leitura do título e resumo, sendo que estes deveriam atender a problemática da pesquisa, ou seja, apresentar dados sobre as desigualdades entre os gêneros nas organizações.

Após a leitura dos textos selecionados, foram identificados os textos mais relevantes para a pesquisa, os quais tratavam de assuntos como a forma como a mulher entrou no mundo do trabalho, quais as consequências dessa ação para a sociedade e para a economia de um país como o Brasil, como as organizações reagiram à entrada da mulher em cargos antes considerados masculinos, as desigualdades sofridas pelas mulheres dentro das organizações desde o momento da seleção de pessoas.

Alguns autores que contribuíram para a pesquisa foram Sandberg (2013), com seu relato sobre como é ser uma mulher executiva dentro de empresas como Google e Facebook; Gomes (2005), que aponta os principais fatores que impulsionaram a mulher a garantir seu posto no mundo do trabalho; Galeazzi (2001) que apresenta os motivos que levaram as

mulheres a se inserirem no mundo do trabalho, mas sem deixarem de lado seus papéis de mães e esposas; entre outros.

Autores como Gil (1994); Capelo e Oliveira (2004); Robbins (2005); Lacombe (2005), etc, também foram importantes para os dados bibliográficos referentes à cultura organizacional, clima organizacional, seleção de pessoas, cargos e salários, que estão diretamente ligados às desigualdades dentro das organizações.

Todos os referenciais teóricos utilizados serviram como base para alcançar o propósito do estudo em questão.

### **3. INSERÇÃO DA MULHER NO MUNDO DO TRABALHO**

A sociedade mundial passa por constantes mudanças políticas, econômicas e sociais, mudanças estas que interferem diretamente no mundo de trabalho.

Na concepção de Gomes (2005.p.3), trabalho pode ser entendido como:

(..) a atividade exercida pelo ser humano na transformação da natureza em bens que satisfaçam as suas ilimitadas necessidades. Ao longo da história, as visões que o ser humano construiu sobre o trabalho evoluíram: inicialmente, o trabalho era considerado algo indigno; na atualidade, o trabalho é encarado como um bem supremo, capaz de libertar o indivíduo da pobreza e fazê-lo ascender na escala social. De um extremo ao outro, o conceito de trabalho foi-se modificando, refletindo as profundas alterações ocorridas nos processos produtivos, cuja característica principal foi, e continua sendo, a redução drástica do esforço físico e sua substituição pelo esforço intelectual, como núcleo da tarefa transformadora da natureza.

Seguindo esta concepção de trabalho, como um bem supremo as mulheres começaram a adentrar neste mundo e segundo Galeazzi (2001.p.61), os motivos que levaram as mulheres a procurar uma colocação no mundo de trabalho foram:

(...) o desejo de desenvolver uma carreira; a necessidade econômica, seja em decorrência da deterioração dos rendimentos reais do trabalho, seja para fazer frente aos novos anseios de consumo — a alteração no padrão de consumo com a presença de novos produtos, expandindo o leque de consumo familiar, impeliu as mulheres a trabalharem fora de casa para aumentar a receita doméstica.

E foi durante a expansão da Revolução Industrial, que houve um aumento na demanda por mão-de-obra, contribuindo assim para a inserção da mulher no mercado de trabalho; as indústrias preferiam as mulheres pelo fato de menores remunerações e facilidade em disciplinar as trabalhadoras, que se mostravam mais aptas a mudanças e longos períodos de trabalho.

Na busca por melhores condições de trabalho dentro do ambiente industrial, em 1908, 130 operárias de uma fábrica de tecelagem em Nova Iorque entraram em greve, ocupando a

fábrica para reivindicarem a redução do horário de trabalho, equiparação de salários com os homens e tratamento mais digno dentro do ambiente de trabalho. A manifestação foi reprimida com total violência e as mulheres foram trancadas dentro da fábrica, que foi incendiada. Todas as mulheres presentes na fábrica morreram carbonizadas neste ato desumano. Anos mais tarde o dia 8 de março foi reconhecido como o dia internacional da Mulher em homenagem a estas mulheres (PINHEIRO, 2012).

Mesmo com a Revolução Industrial gerando muitas oportunidades de empregos para as mulheres, para Gomes (2005), o evento mais relevante para o trabalho feminino ganhar espaço, foi a Segunda Guerra Mundial, que exigiu dos Países que estavam envolvidos com a guerra, uma mobilização da força de trabalho feminino.

Soares e Izaki, (2002.p.1) concordam com essa premissa e afirmam que:

Embora a participação feminina na procura por emprego e ocupação já fosse incipiente antes da Segunda Guerra Mundial, logo após as mulheres entraram pesadamente no mercado de trabalho. Nos EUA, as mulheres passaram de 18% da População Economicamente Ativa em 1990 para 32% em 1960 e 46% em 1992, e no Brasil as mulheres foram de 32% da PEA em 1977 para 46% em 2001. [...] Trata-se de um fenômeno de grande importância pois seu impacto foi sentido nas duas instituições mais presentes na vida da maior parte dos indivíduos – a família e o local de trabalho.

O aumento da atuação feminina no mundo do trabalho, segundo Gomes (2005), se deu por quatro razões. A primeira se refere ao crescimento informacional global, que proporcionou as mulheres oportunidades no campo da educação, e as impulsionou a estudarem mais e a participarem do mercado de forma mais consistente. A segunda seria o avanço tecnológico no controle eficaz sobre a gravidez, onde por meio da queda da taxa de fecundidade devido à adoção de métodos anticonceptivos, permitia as mulheres mais instruídas terem menos filhos, o que as tornava mais disponíveis para as atividades econômicas. O terceiro seria o desenvolvimento do movimento feminista; e o quarto, a rápida difusão de ideias em uma cultura globalizada.

No Brasil a mulher nunca esteve completamente fora do mundo do trabalho; isto porque antes do início do processo de industrialização, a mulher era ativa em serviços domésticos fora de casa, venda de produtos caseiros, e principalmente em atividades rurais, como cuidar da horta e pequenos animais.

Para Coan (2008), foi a partir do início da década de 70 no Brasil, que, se intensificou a participação das mulheres na atividade econômica com o acelerado processo de industrialização. Na década de 80, segundo Jagnow e Engel (2013), devido à estagnação

econômica, a elevada inflação e mudança na estrutura do emprego vivido no Brasil a maior participação feminina no mercado era na tentativa de evitar o empobrecimento das famílias, desta forma esta década foi marcada por uma continuação do processo de expansão da força de trabalho feminina. Todavia durante a década de 90, Borges (2009), afirma que este cenário muda, pois, o governo abre boas oportunidades para a aplicação de capital estrangeiro em território brasileiro, facilitando a entrada e concedendo vantagens às aplicações de recursos. Sendo assim, apesar do aumento do emprego nos anos 80, não se observa a mesma tendência nos anos 90, sendo que neste último período ainda se observa uma diminuição na quantidade de postos de trabalho.

Borges (2009) acrescenta que a partir de 2002, quando a economia global volta a se fortalecer e a economia brasileira inicia seu processo de recuperação, setores como os de Serviços, Indústria de Transformação, Construção Civil e Agropecuária foram incentivados a gerar empregos formais no País. A partir daí, é observado um crescimento nos índices de ocupação do País, atingindo tanto homens quanto mulheres, mas não no mesmo ritmo devido à discriminação de gênero presente na sociedade como um todo.

Atualmente para Borges (2009) as mulheres estão cada vez mais qualificadas, tem mais tempo de estudo que os homens, e começam a ingressar em profissões consideradas de prestígio e a ocupar postos de comando dentro das organizações. Entretanto seus serviços ainda são encontrados principalmente na área de administração e em setores como recursos humanos, financeiro e jurídico. A pressão que sofrem dentro das empresas ao ocupar tais cargos é maior que a sofrida pelos homens, além de continuarem a ganhar salários inferiores em quase todas as ocupações, as mulheres precisam se qualificar constantemente para se manterem no mercado, sendo ainda as responsáveis pelas tarefas domésticas.

Sandbergo (2013. p.17) em seu livro “Faça acontecer”, explica porque muitas mulheres não conseguem atingir os cargos mais altos e de prestígios dentro das empresas:

O avanço na carreira muitas vezes depende de assumir riscos e defender a própria posição — traços que as moças são desestimuladas a mostrar. Isso talvez explique por que as conquistas acadêmicas das jovens ainda não se traduziram num aumento significativo de mulheres em cargos de alto nível. O canal que abastece o mercado de trabalho qualificado está entupido de mulheres no nível da entrada, mas, quando esse mesmo canal abastece as posições de chefia, há um predomínio esmagador de homens.

Dados do IBGE (2010) apontam que famílias chefiadas por mulheres representam 40% do total, e em meio aos aumentos de responsabilidades assumidas pelas mulheres, Gelinsk e Ramos (2003), sugerem a elaboração de direitos trabalhistas para estas famílias, a

fim de garantir a permanência da mulher na empresa, já que a taxa de desemprego feminino é superior à média total; e uma vez ocupada a vaga de emprego a desigualdade ainda é expressa através da remuneração inferior, ocupações de baixo status, e menores oportunidades de ascensão ocupacional.

A legislação é omissa quanto a elaboração de horários flexíveis para que a mulher possa trabalhar e conciliar as atividades de trabalhadora e mãe; e quanto ao Estado em ofertar vagas em creches e escolas para o cuidado dos filhos durante o expediente das mães. Estes serviços devem estar inseridos dentro da formulação de políticas que visem compatibilizar o trabalho com o desenvolvimento da família. [...]. Com essa falta de infraestrutura para o cuidado dos filhos, as mais afetadas são as mulheres de baixa renda; de maneira que as possibilidades para qualificar suas filhas para atender as exigências do mercado de trabalho no futuro serão cada vez mais reduzidas, e com isso a desigualdade de renda do País, se aprofunda cada vez mais. (GELINSK E RAMOS, 2003. p.6.7).

Segue no Quadro 1 um resumo das Constituições Federais de 1932 a 1988, que trata de alguns direitos fundamentais para a inserção da mulher no mundo do trabalho no Brasil.

Quadro 1: Relação das Constituições com o mundo do trabalho feminino.

Constituição de 1932	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Proibiu em seu artigo 121 a discriminação das mulheres quanto aos salários;</li><li>2. Estabeleceu a proibição do trabalho da mulher em locais insalubres;</li><li>3. O direito ao repouso antes e depois do parto, sem prejuízo do salário e do emprego.</li></ol>
Constituição de 1934	Foi promulgada direitos preventivos a todos os trabalhadores como: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Jornada diária de 8 horas;</li><li>2. Descanso semanal;</li><li>3. Férias remuneradas;</li><li>4. Igualdade de salários entre homens e mulheres;</li><li>5. Assistência médica e sanitária a gestantes;</li><li>6. Salário e licença maternidade.</li></ol>
Constituição de 1937	Nesta constituição foi garantida assistência medica e higiênica a gestantes, antes e depois do parto, sem prejuízo de emprego ou salários, porém foram omitidas questões como: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Garantia do emprego a gestantes;</li><li>2. E isonomia salarial entre homens e mulheres, permitindo assim que as mulheres ganhassem salários até 10% menores que os homens.</li></ol>
Constituição de 1946	Trouxe além dos direitos já existentes, novidades aos trabalhadores como: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Assistência aos desempregados;</li><li>2. Garantia do direito a greve;</li></ol>

	3. Participação obrigatória e direta no lucro das empresas.
Constituição de 1967	Esta constituição trouxe a: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Proibição de critérios de admissão diferentes por motivos de sexo, cor, ou estado civil;</li><li>2. Assegurou a aposentadoria para mulheres aos 30 anos e com salário integral.</li></ol>
Constituição de 1988	A CLT garantiu: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Direito a licença a gestantes de 120 dias, sem prejuízo nos salários;</li><li>2. Realizações de ações que visassem a proteção do trabalho da mulher;</li><li>3. Proibição de diferenças de salários e;</li><li>4. Igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres.</li></ol>

Fonte: Legislação do direito ao trabalho da mulher (MELO, 2011).

Reis et al (2013), acrescentam que o aumento no número de famílias chefiadas por mulheres, não implicou em uma mudança nos valores familiares clássicos. O trabalho doméstico não foi transferido para o sexo masculino, tendo as mulheres que se dividir entre a jornada de trabalho e os afazeres domésticos, resultando na sobrecarga da mulher nesse contexto.

A participação econômica das mulheres como chefes de famílias pode acarretar alterações importantes não apenas na estrutura familiar, mas também na posição social das famílias, pois de acordo com Galeazzi (2001), consideradas as desvantagens vividas pelas mulheres enquanto trabalhadoras, principalmente na questão salarial, essa expansão das famílias dirigidas por mulheres pode significar um aprofundamento de problemas sociais graves. Sua posição de únicas ou principais provedoras do núcleo familiar acarretaria a essas famílias uma situação de empobrecimento e de exclusão social.

Outro fato que influencia diretamente a economia e a sociedade brasileira é a queda da taxa de natalidade, pois com mais mulheres entrando no mercado de trabalho, e priorizando a carreira, parte da vida pessoal como casar e ter filhos está sendo adiado. Desta forma segundo Pinheiro (2012), este processo da queda das taxas de natalidade, tem provocado uma rápida mudança na estrutura brasileira, com uma redução da população jovem, uma elevação da população adulta e conseqüentemente uma futura elevação da população idosa.

É importante salientar que o envelhecimento de uma população tem inúmeros reflexos na vida social. Conforme Pinheiro (2012, p.43): “O Brasil passará no futuro próximo pelo seu maior desafio para alcançar a prosperidade econômica e o progresso social, que será encontrar



meios de fazer a renda per capita crescer ao mesmo tempo em que aumentarão a razão de dependência e custos previdenciários”.

Para isso um estudo realizado em 2006 pelo Fórum Econômico Mundial concluiu que, quanto maior a participação das mulheres na vida econômica de um país, mais desenvolvido ela se torna. Ou seja, lugar de mulher é na economia.

É evidente que o papel da mulher na sociedade, está sendo alterado a cada barreira que as mulheres derrubam, elas já foram apenas mães, esposas e empregadas do lar, agora são também universitárias, formandas, funcionárias e chefes. Entretanto é preciso que as empresas evoluam com as mulheres, pois a divisão salarial, e barreiras em cargos de chefias para Homens e Mulheres é algo que em pleno século XXI, não deveria mais existir, as mulheres por meio da educação se mostram aptas a trabalharem onde quiserem e merecem ser reconhecidas por isso.

Gomes (2005.p.5), afirma que:

A educação é a via pela qual a mulher pode abreviar seu ingresso, com segurança, nas carreiras profissionais. Aqui reside o principal desafio a ser vencido por ela: recuperar de forma rápida o tempo perdido e aplicar todo o seu talento na conquista, na preservação e na constante ampliação de seu conhecimento.

O modo como uma empresa é estruturada, a cultura enraizada nela, o clima organizacional existente na empresa são fatores que influenciam os funcionários, e a forma como será o seu rendimento na empresa. Desta forma torna-se importante para o estudo entender como esses fatores influenciam nos critérios de contratação de um novo funcionário para empresa, a escolha do perfil do funcionário para o cargo, e o retorno financeiro que este funcionário irá receber.

#### **4. O CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nas organizações, quase que de modo geral as pessoas são vistas como recursos, portadores de habilidades e capacidades, que fazem a empresa funcionar. Porém, não se pode esquecer que a influência das características destas pessoas é que vai determinar o grau de satisfação com o seu trabalho e assim o grau do comprometimento com a empresa.

Oliveira e Capello (2004, p.2) definem clima organizacional como sendo:

Um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes. (LACOMBE, 2005, p. 236).

Fernandes, Silva e Carvalhal (2011) afirmam que o clima organizacional pode ser medido por meio da identificação do nível de satisfação dos funcionários com a organização, logo funcionários insatisfeitos demonstram que o clima está desagradável. Assim, a satisfação no trabalho expressa o sentimento saudável em relação ao mesmo, ou seja, quando as pessoas se relacionam bem no ambiente organizacional e possuem condições sadias de trabalho consequentemente se sentem bem e assim o clima na organização também tende a ser agradável.

Oliveira e Capello (2004) complementam dizendo que o clima organizacional é um conjunto de valores, ou seja, aquilo que identifica os colaboradores como seres humanos, suas raças, gêneros, culturas e crenças que devem ser reconhecidas como importante nas organizações, pois essas diferenças individuais influenciam a forma como as pessoas percebem o clima.

Avaliar o clima organizacional se faz necessário a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização. O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados. (Oliveira e Capello, 2004).

De acordo com Lacombe (2005) o clima organizacional recebe de maneira expressiva a influência da cultura organizacional, pois se os valores culturais passados para os colaboradores não estiverem satisfazendo suas necessidades pessoais e profissionais, consequentemente o clima será afetado, gerando um ambiente hostil de trabalho.

#### **4.1. A influência da Cultura na Organização**

A cultura organizacional é o reflexo os valores existentes dentro de uma organização, valores estes que definirão, o modo de agir, o que deve ser seguido, como deve ser e o que pode ou não ser feito, dando a organização características e personalidade própria diferenciando-a das outras. Robbins (2005, p. 375) define cultura organizacional como sendo “um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais”.

Lacombe (2005) afirma que a cultura organizacional atua em três níveis. O primeiro nível está relacionado com o que se vê fisicamente, com o modo como as pessoas da organização se vestem, no modo como elas se comunicam, na forma de falar, e no tratamento formal ou informal que se tem um com o outro dentro da organização, tanto entre colegas como com os superiores. O segundo nível é referente aos valores visíveis e conscientes relacionados à estrutura da organização, às políticas que a organização pratica, a forma como são solucionados os problemas e os conflitos, ao potencial de inovação, ao nível de lealdade e a estrutura hierárquica. O terceiro nível é o mais relevante da cultura, ele está relacionado às relações afetivas, as percepções e atitudes das pessoas, ele diz respeito ao que se manifesta de maneira automática e inconsciente advindo das concepções da natureza humana.

É no terceiro nível que a mudança da cultura se torna mais, difícil e demorado, pois ele está relacionado com os aspectos invisíveis e intrínsecos da pessoa, enquanto os outros dois primeiros níveis estão relacionados a aspectos físicos e conscientes tornando a mudança mais possível e sem muita dificuldade.

Para Dias (2003) e Robbins (2005), a cultura organizacional pode influenciar de modo positivo ou negativo, o rendimento dos funcionários. Uma cultura forte, bem estabelecida e que valoriza todos os funcionários irá influenciar positivamente. No entanto se suas prioridades e valores não estiverem definidos ou não estiverem atendendo as necessidades dos funcionários, ela influenciará negativamente.

Alves e Geraldles (2012, p.6) afirmam que “uma cultura organizacional que valoriza a autoestima dos empregados gera maior rendimento e produtividade por parte deles, criando um clima organizacional favorável a investimentos e interesses de colaboradores”. Ou seja, o indivíduo que é valorizado tende a valorizar seu trabalho e conseqüentemente a organização para a qual trabalha.

É importante ressaltar que a pessoa que será responsável pelo gerenciamento de uma empresa, é moldada pela própria empresa segundo suas normas, através da estrutura organizacional, o ambiente, o clima e principalmente a cultura, pois é através dela que a empresa vai formar o perfil de seus administradores.

Lacombe e Heilborn (2008) expõe que os administradores usam a cultura por meio de práticas e decisões como recursos para definir as estratégias de negócios executadas, as condutas com públicos externos, os tipos de pessoas a serem admitidas na organização, as formas como elas devem se desenvolver, os critérios que irão definir quem será promovido, e os atos que conduzem a demissão.

E são esses administradores que tomarão a decisão sobre os critérios utilizados na contratação da força de trabalho. Robbins (2010) ressalta que os dirigentes são os responsáveis por definir o que será levado em consideração no momento da seleção de pessoas, se apenas as qualificações dos candidatos será o suficiente ou se outros fatores podem interferir, como a questão dos gêneros, idade, experiências etc.

#### **4.2. O Processo de Seleção de Pessoal**

O recrutamento e seleção de pessoas é um processo que fala muito sobre a organização, pois os critérios utilizados na escolha dos candidatos, é que definirão os futuros funcionários, e o modo como a empresa atuara no mercado.

No momento do processo seletivo, é comum os candidatos serem selecionados de acordo com a idade ou sexo, para cada tipo de cargo, entretanto este tipo de seleção pode não ser efetiva para a empresa, pois a capacidade de trabalho vai muito além das características físicas dos indivíduos.

Robbins (2005) afirma que isso se dá porque existe uma premissa de que, conforme a idade de uma pessoa aumenta, seu rendimento diminui, porém, uma pesquisa realizada com uma cadeia de lojas, diz o contrário, pois o rendimento das lojas com funcionários com mais de 50 anos, foi melhor que o resultado das lojas com funcionários mais jovens, desta forma Robbins (2005), conclui que o declínio na idade, é compensado em experiência o que gera um melhor rendimento do funcionário.

Em relação a seleção por sexo, Robbins (2005), também afirma que “não existem diferenças dignas de nota entre homens e mulheres no que se refere a produtividade”.

A melhor forma de selecionar as pessoas é pela habilidade de cada uma. Robbins (2005) conceitua essa habilidade como a capacidade de cada indivíduo em desempenhar as diversas tarefas de uma função.

Antes de selecionar os candidatos em potencial, é preciso fazer o recrutamento que segundo Andrade (2009), é considerado o processo que visa atrair candidatos para fazer parte da organização.

Em termos mais amplos a seleção de pessoas pode ser entendida como o processo de escolha entre os candidatos recrutados. Andrade (2009), afirma ainda que “a seleção, é o processo de escolha dos candidatos que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base na avaliação das características pessoais e motivações”.

A seleção de pessoas depende de alguns critérios que variam de acordo com a organização, podem ser: as entrevistas (não estruturadas e estruturadas), a busca de referências, as provas de conhecimentos ou de capacitação, os testes de personalidade, os testes de habilidade cognitivos, os testes de desempenho e integridade e a aplicação de técnicas de simulação (ANDRADE, 2009).

Porém segundo Gil (1994, p. 61) “a tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade”, e o autor cita algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa como:

- É mais importante considerar as realizações do que as credenciais do candidato;
- Preconceitos de raça, idade, religião e gêneros devem ser excluídos, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes;
- Candidatos fortes ameaçam gerentes fracos;
- Candidatos super qualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho;
- Candidatos finalistas não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

Lacombe e Heilborn (2008, p.260) afirma que:

“ Todas as empresas deveriam adotar, como política, o princípio de igualdade de oportunidades, isto é, a seleção deveria ser efetuada somente com base no mérito e nas qualificações de cada candidato. Isto só favoreceria o objetivo de conseguir a melhor escolha possível. [...] mesmo que a política de oportunidades iguais seja adotada, é difícil aplica-la com rigor, mas deveria ser perseguida com afincos em benefício a própria empresa. Oportunidades iguais significam ampla publicidade, perfil dos candidatos claramente definidos, critérios de seleção definidos e divulgados, número de vagas divulgados”.

Tudo é definido através da seleção de pessoas por isso ela se faz importante ao estudo, pois através dela é definido quem irá ocupar os cargos dispostos na estrutura organizacional e

em que níveis hierárquicos estes cargos estão situados, pois com critérios de avaliação focados em gêneros e idade por exemplo, como critérios acima das habilidades para atuação nos cargos, as mulheres continuaram a se manter nos postos de trabalho mais baixos, e com menores remunerações.

### **4.3. Cargos e Salários**

Primeiramente é importante destacar que salário não é motivação para o trabalhador. Analisando os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg, é possível constatar tal fato. Herzberg divide os fatores em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como; ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores de insatisfação. Já os considerados motivacionais estão relacionados ao cargo ocupado pelos colaboradores e abrangem o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional que levam os funcionários ao estado de satisfação.

Com isto podemos concluir que o salário isoladamente não é fator de motivação, a troca apenas de produção por salário não é suficiente para a satisfação e motivação dos funcionários, e isto é visto apenas como uma recompensa pela justa pelo seu trabalho.

Munhê (2011, p.19), conceitua o salário como sendo, “a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro, de forma regular e mensal”. E o cargo pode ser entendido como a composição de funções ou atividades equivalentes às tarefas a serem desempenhadas, na organização.

É muito importante que a administração de cargos e salários, mantenha a manutenção de um equilíbrio interno, isto é, o equilíbrio entre cargos na própria empresa e o equilíbrio externo, que é a relação dos cargos da organização com os de outras organizações.

O equilíbrio interno é muito importante devido ao fato de os colaboradores julgarem equidade de suas remunerações, comparando com os demais colaboradores. Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém com a diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não é visível, maior é a complexidade, ou a responsabilidade, o conhecimento, a capacidade e a produtividade.

Equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho, este é de suma importância uma vez que os colaboradores julgam a

equidade de suas remunerações, comparando com as dos ocupantes de cargos iguais ou similares em outras organizações. Quando o equilíbrio externo não é mantido a empresa encontra dificuldade de atrair mão de obra qualificada e manter os seus talentos.

É de suma importância que essa relação entre os cargos e salários sejam atualizadas sempre, a fim de mantê-la alinhada com as práticas de mercado e garantir o seu equilíbrio interno. Essa atualização permite adequar, as menores remunerações das mulheres dentro das organizações, garantindo uma melhora na satisfação pessoal das colaboradoras, e conseqüentemente uma melhora no seu rendimento dentro da organização.

## **5. CONCLUSÃO**

A partir do estudo teórico anteriormente exposto foi possível analisar que, apesar das mulheres virem conquistando seu espaço no mundo do trabalho, ainda existe muita desigualdade dentro das organizações.

A cultura organizacional presente na empresa, é o fator de maior influência, pois ela é a representação dos valores existentes na organização, e quando essa cultura enraizada, não está preparada para atender de forma igualitária as mulheres dentro da empresa, isso pode gerar uma influência negativa no rendimento das mesmas. E esta influência negativa por sua vez, gera um clima organizacional tenso, pois se os valores culturais transmitidos aos colaboradores, não estiverem satisfazendo suas necessidades pessoais e profissionais, conseqüentemente, o clima organizacional será afetando, gerando um ambiente de trabalho hostil e, em muitos casos, de baixa produtividade.

Salientamos ainda que a cultura organizacional está intimamente ligada, a seleção de pessoas, pois os critérios utilizados na seleção de pessoal muitas vezes são decididos pelos administradores responsáveis. São eles que definem se apenas as qualificações dos candidatos será o suficiente, para preencher a vaga, ou se fatores tais como, gênero e idade podem interferir. Os critérios utilizados por estes gestores estão ligados a forma com que a organização os moldou, com suas normas, regras e valores.

O fator de maior desigualdade dentro das organizações continua sendo os cargos e salários, pois a organização precisa manter uma conformidade com o meio interno para que os salários pagos sejam equivalentes ao cargo preenchido, de modo a manter a satisfação dos colaboradores; e com o meio externo de modo que os salários oferecidos pela organização sejam equivalentes aos salários oferecidos por outras organizações. Entretanto, com as

mulheres sendo mantidas, nos postos de trabalho mais baixos, elas continuam recebendo remunerações menores, e como as organizações se comparam entre si, e nenhuma delas diminui essas diferenças salariais entre os gêneros, a desigualdade continua existindo.

A relevância teórica deste estudo reside no fato de que ele demonstra como as desigualdades entre os gêneros presentes desde a cultura da organização, atrapalham o rendimento dos colaboradores, gerando uma insatisfação com o seu trabalho e, conseqüentemente, contribui para a diminuição da rentabilidade da empresa. Pois funcionários felizes produzem mais, do que funcionários que sentem menosprezados.

## 6. REFERENCIAS

ALVES, L. C. R.; GERALDES, E. C. **Cultura Organizacional como Influenciadora da Aceitação feminina.** Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação. Ed. 4, São Paulo, Junho – Agosto 2012. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/viewFile/7989/7438>. Acesso em: 10/07/2017.

ANDRADE, K. M. **Práticas de Recrutamento e Seleção nas Empresas.** Psicologia IESB, 2009, Vol. 1, nº.1, p.110. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29418251.pdf>. Acesso em: 10/07/ /2017.

BORGES, N. **A evolução recente da mulher no mercado de trabalho brasileiro:** perspectiva social e econômica. 2009, Monografia, 45.p. Instituto de Economia – Unicamp. Disponível em: [www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000475131](http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000475131). Acesso em: 11/07/ 2017.

COAN, E. **O processo de expansão feminina no mercado de trabalho catarinense.** Universidade Federal de Santa Catarina - Monografia, Outubro de 2008: p. 81. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/123514>. Acesso em: 20/05/2017.

DIAS, R. **Cultura Organizacional.** Campinas: Alínea, 2003. 151 p. GALEAZZI, I. M. S. **Mulheres Trabalhadoras:** a chefia da família e os condicionantes de gênero, 2001. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2669>. Acesso em: 22/05/ 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GELINSKI, C. R. O. G.; RAMOS, I. S. **Mulher e Família em Mutação:** onde estão os mecanismos de apoio para o trabalho feminino? Mulher e Trabalho. Porto Alegre, FEE, v. 4, p. 141-148, 2004. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2706/3028>. Acesso em: 18/04/2017.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, A. F. **O Outro no Trabalho:** Mulher e Gestão. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro, 2005. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522>. Acesso em: 24/04/2017.

IBGE. **PME - Pesquisa Mensal de Emprego.** 08 de Março de 2010. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/). Acesso em: 22/06/ 2017.



JAGNOW, G. E. B.; ENGEL, V. **A mulher no mercado de trabalho:** no Município de Horizontina. 2013. Estratégia Financeira e Desenvolvimento. IV JOPEC – Jornada de Pesquisas Econômicas. Disponível em: [http://www.fahor.com.br/publicacoes/jopec/2013/A\\_Mulher\\_no\\_Mercado\\_.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/jopec/2013/A_Mulher_no_Mercado_.pdf). Acesso em: 24/04/ 2017.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.  
LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração dos princípios e tendências.** 2. Ed. rev. E atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MELO, M. AP. M. T. **Legislação do direito do trabalho da mulher:** uma perspectiva de sua evolução. Jurisway. 2011. Disponível em: [https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=6254](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=6254). Acesso em: 08/05/ 2017.

MUNHE, V. P. C. **Plano de Cargos, Salários e Benefícios.** Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas. Maringá, 2011, p.65. Disponível em: <http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/987.pdf> . Acesso em: 28/07/2017

OLIVEIRA, J. S. G.; CAPELLO, M. L. C. **Clima e Cultura organizacional no desempenho das empresas.** 2004.

PINHEIRO. J. C. **Trabalho feminino no Brasil:** Análise da evolução da participação da mulher no mercado de trabalho 1950-2010. 58. p. Monografia, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/69992/000875738.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05/04/2017.

REIS, P. N. C.; MELO, F. A. O.; CARVALHO, L. C.; ALMEIDA, E. M. S. P.; SIQUEIRA, M. A. C. **A participação feminina na gestão empresarial no século XXI:** um estudo de caso na empresa Magazine Luiza. Gestão e Tecnologia para a competitividade. Outubro de 2013. 16 p. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418323.pdf>. Acesso em: 20/05/2017.

SANDBERG, S. **Faça Acontecer: Mulheres, trabalho e a vontade de liderar.** Trad. Denise Bottman. São Paulo: Companhia das letras, 2013.

SOARES, S.; IZAKI, R. S. **A participação feminina no mercado de trabalho.** IPEA. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: [http://www.mestradoprofissional.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0923.pdf](http://www.mestradoprofissional.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0923.pdf). Acesso em: maio de 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.