

A Emergência do Modelo de Competências no Processo de Reorganização da Produção: Uma Discussão sobre Gênero

Autoria: Edileusa Godói de Sousa, Lina Eiko Nakata, Antônio de Pádua Araujo

RESUMO

O presente artigo discute a crescente inserção da participação feminina no mercado de trabalho frente à emergência do modelo de competência. O seu objetivo é analítico à medida em que promove uma discussão teórica sobre as mudanças em curso na divisão social do trabalho, particularmente, sobre as razões que têm alterado a estrutura ocupacional e a divisão do trabalho entre homens e mulheres. A partir da análise do movimento de reestruturação produtiva e da conseqüente flexibilização do mercado de trabalho, procura-se examinar os efeitos dessas mudanças sobre relações de gênero, investigando como o aumento da participação feminina no mercado de trabalho pode ser considerado um avanço essencialmente positivo ou se, de alguma forma, recria padrões de desigualdades sociais. Os dados secundários analisados tiveram cinco fontes distintas: sítio do IBGE (PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios); relatório *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*, do Instituto Ethos, de 2005; relatório de pesquisa com ex-alunos dos cursos de MBA da FIA, de 2006; banco de dados da pesquisa do Guia Você S/A-Exame *As melhores empresas para você trabalhar*, edição 2007, e relatório do Fórum Econômico Mundial sobre gênero, de 2007.

Palavras-chave: Gênero; Competência; Educação; Mercado de Trabalho; Espaço Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o sistema capitalista de produção vem passando por profundas transformações, provocando enormes impactos nos processos produtivos e nas estratégias de organização do trabalho. Para enfrentar o acirramento da concorrência e ampliar a competitividade de seus produtos e serviços as empresas tiveram que reestruturar seus sistemas produtivos e caminhar rumo a uma crescente internacionalização, em uma economia cada vez mais informacional, imaterial e de serviços.

Obviamente, todo esse conjunto de mudanças está provocando uma radical transformação no mundo do trabalho e da produção. A produção flexível exige uma nova forma de organização da produção. O modelo que se consolidou no pós-guerra, caracterizado pela concentração em torno de determinados setores industriais dominados por grandes monopólios, verticalmente estruturados a partir da lógica *fordista*, e que empregavam mão-de-obra numerosa (predominantemente masculina) para produzir desde a matéria-prima aos produtos finais, não tem mais aplicabilidade nos dias de hoje (OLIVEIRA, 1998).

Atualmente, o que se observa é a descentralização do processo produtivo, com o surgimento de um núcleo de produção com tecnologia de ponta, onde atua a nova base social de produção, e uma imensa rede de empresas parceiras espalhadas no país-sede ou fora dele (as redes estratégicas de negócios), cuja função principal é fornecer os elementos a serem transformados por aquele núcleo de alta tecnologia.

A transição do *fordismo* para o novo modelo de acumulação flexível implicou deslocamento do trabalho como unidade dominante da produção de riqueza. O elemento central nesse processo é a intensa substituição da eletromecânica pela eletrônica e a microeletrônica, com a tecnologia da informação se transformando no eixo fundante do

processo produtivo. Isto exige uma divisão menos acentuada do trabalho, uma maior integração de funções e uma nova forma de organizar o trabalho, na qual a noção de “posto de trabalho” é substituída pelo conceito de “trabalho em equipe”. Com isso o “modelo de qualificação” cede lugar para um novo “modelo de competências”.

Uma outra evidência da transição histórica atualmente em curso, especificamente no que diz respeito à flexibilização do mercado de trabalho, está relacionada com a transformação do papel das mulheres nos sistemas de produção. Como observa Hirata (2002), as novas estruturas ocupacionais têm sinalizado para o crescente aumento da força de trabalho feminina, acentuando uma tendência de bipolarização das categorias profissionais: um dos pólos é constituído por mulheres extremamente qualificadas e bem remuneradas e outro, de trabalhadoras não qualificadas, ocupando empregos mal remunerados e não valorizados socialmente. Não é por acaso que os estudos sobre as relações de gênero nas organizações têm crescido exponencialmente, tanto na instância acadêmica quanto no âmbito empresarial, sendo grande o seu potencial heurístico.

Uma primeira geração de estudos sobre o tema focalizou, exclusivamente, a ótica da produção, sem levar em conta o fato de que o lugar que a mulher ocupa na sociedade também está determinado por seu papel na família. Somente, mais tarde, as pesquisas sobre o trabalho feminino tomaram um novo rumo, quando passaram a focalizar a articulação entre o espaço produtivo e a família. Para a mulher, a vivência do trabalho implica sempre a combinação dessas duas esferas, seja pelo entrosamento, seja pela superposição. Atualmente, os estudos de gênero despontam no cenário acadêmico internacional e nacional, como uma das formas possíveis de se compreender a realidade social em seu dinamismo e complexidade, em suas continuidades e descontinuidades históricas (BRUSCHINI, 1996).

É no contexto abrangente dessa transição histórica que o artigo se situa. Seu objetivo essencial é promover uma discussão de natureza teórica a partir das conseqüências da emergência do “modelo de competências” sobre as relações de gênero nas organizações, mais precisamente no que diz respeito à crescente inserção da mulher no mercado de trabalho. As questões que orientam este trabalho são: competência tem gênero?; como explicar esse fenômeno recente do contínuo crescimento do processo de inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho?

No levantamento de dados, foi dada prioridade à análise da educação como fator de mobilidade social da força de trabalho feminina. A pesquisa foi realizada com base em dados secundários.

Além desta introdução, o presente artigo contempla uma revisão teórica composta pelo corpo conceitual que orienta, atualmente, as discussões e práticas relacionadas ao tema. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada, analisam-se os dados coligidos para, finalmente, serem apresentadas as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A emergência do modelo de competências

Até o final da década de 1990, a noção de competência formulada pela escola americana era hegemônica enquanto construto incorporado às práticas empresariais. Tratava-se do conceito de competência percebida como estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo detém (BOYATZIS, 1982; MIRABILE, 1997; SPENCER; SPENCER, 1993; PARRY, 1996).

Analisando criticamente os fundamentos dessa abordagem, Fleury (2002, p. 53) alertou para o fato de que, esta noção de *competência individual* é o conjunto de tarefas prescritas no cargo e, sob esta ótica, a gestão de pessoas por competência é apenas um “rótulo

moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do *taylorismo-fordismo*". A escola francesa havia ampliado as perspectivas do conceito a partir da incorporação de elementos da sociologia e da economia do trabalho.

Para Le Boterf (2003, p. 52), integrante da escola francesa, a competência exige mais do que o estoque de conhecimentos e habilidades. Não se limita ao *saber (conhecimentos)* e nem ao *saber-fazer (habilidades)*. Competência implica saber agir com pertinência, mobilizar e integrar recursos, saberes múltiplos e heterogêneos, saber aprender e envolver-se em um determinado contexto profissional. Dessa forma, é a efetiva aplicação das capacidades, em situações muitas vezes adversas, que caracteriza a passagem para a competência: "*não há competência senão posta em ato, competência só pode ser competência em situação*".

Para o autor, o atual contexto sócio-econômico tende a favorecer a passagem de um modelo de competência herdado do *taylorismo-fordismo*, onde a competência se limita a um *saber-fazer* de acordo com a prescrição, para um modelo que se instala com a escalada da economia do conhecimento, onde competência é saber ir além do prescrito, tomar iniciativas e considerar que diversas condutas podem ser pertinentes.

Zarifian (1999), também integrante da escola francesa, define competência como sendo "*o assumir responsabilidade*", "*o tomar iniciativa*" diante de situações profissionais com as quais a pessoa se depara. É um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. Introduce a noção de *evento*, que é aquilo que ocorre de modo imprevisto, inesperado, e perturba o desenrolar da programação normal de atividades. As pessoas precisam saber como enfrentar estas situações, pois a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho.

Fleury e Fleury (2004, p. 30), nesta mesma linha, alertam para o fato de que o trabalho não pode mais ser visto como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, e definem competência profissional como: "*Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*".

Ruas (2005) estabelece a diferença de significado entre os termos *competência* e *capacidade*. Competência é a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando a situação exigir) para atingir resultados desejados. As capacidades são os potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizados em um contexto específico. Estes potenciais são representados pelos conhecimentos, habilidades e atitudes e teriam sido desenvolvidos em circunstâncias anteriores.

Dutra (2001) chama atenção para o fato de que as pessoas podem ser detentoras do estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas isto, por si só, não assegura que a empresa irá se beneficiar diretamente. Sugere que, para entender melhor a noção de competência individual, é importante que se incorpore o conceito de *entrega*, ou seja, a capacidade da pessoa entregar-se à empresa, apresentando, através de suas realizações, os resultados que a organização espera e necessita.

Apesar da diversidade de abordagens, as construções teóricas mais recentes sobre a definição de competência individual coincidem em alguns pontos. O principal deles é que ninguém pode ser considerado competente, *a priori*, por ter incorporado um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes. Competência ocorre somente em situação real de trabalho, através de uma ação concreta e na relação com o desempenho esperado.

O movimento de reestruturação das empresas, sobretudo nas economias avançadas, tem sido direcionado para uma maior flexibilização do uso do capital e do trabalho, com a incorporação de novas tecnologias e processos de trabalho orientados para a redução de custos, da ociosidade e dos riscos ampliados pela instabilidade financeira e dos mercados. Esse novo contexto tem se afirmado cada vez mais favorável à consolidação do novo modelo

de competência ancorado pelas três dimensões essenciais postuladas pela escola francesa: a tomada de iniciativa e de responsabilidade pelo indivíduo; a inteligência prática das situações, que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma; e a faculdade de mobilizar redes de atores, co-responsáveis, em torno das mesmas situações.

De uma ótica da teoria organizacional, a adoção deste novo enfoque tem contribuído para fortalecer a noção de “trabalho em equipe”, fragilizando ainda mais a lógica do posto de trabalho. Como resultado, o indivíduo passa a ser considerado o foco principal do processo de trabalho, ao invés do posto de trabalho, como ocorre na noção de competência percebida como estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Uma das conseqüências mais visíveis das transformações que estão ocorrendo nos paradigmas produtivos está relacionada à transformação do papel das mulheres nos sistemas de produção. Apesar disso, são praticamente inexistentes as incursões dos formuladores do emergente modelo de competência no que concerne ao estabelecimento de quaisquer tipos de associações entre competência e relações de gênero. Em outras palavras: ainda não existe na literatura evidência empírica que permita diferenciar as competências individuais de homens e mulheres. Será que competência tem gênero? Como explicar esse fenômeno recente do contínuo crescimento do processo de inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho?

2.2 O uso do conceito de gênero como categoria analítica

No final da década de 1970 e início dos anos 1980 verificou-se uma crescente inserção do contingente feminino no mercado de trabalho e, conseqüentemente, o aumento das pesquisas científicas sobre gênero. Algumas dessas pesquisas se tornaram clássicas na literatura sobre a mulher, tais como a de Saffioti (1969) e a de Blay (1972), que abordaram a questão do trabalho, consolidando-se como referências no meio acadêmico.

Contudo, o ano de 1975 – Ano Internacional da Mulher – constituiu um marco, a partir do qual a produção sobre o tema ganhou maior dimensão. Todavia, para Costa, Barroso e Sarti (1985) foi a emergência do feminismo como movimento social que criou as condições necessárias para a legitimação da condição feminina como objeto de estudo.

Segundo Machado (1992), o feminismo teve três fases características: a primeira tinha por objetivo defender a igualdade de direitos entre homens e mulheres, reivindicando a igualdade civil, política e social; a segunda foi marcada por uma prática política separatista e sexista, que enfatizava a posição antagônica entre os sexos, debruçava-se no estudo de papéis sexuais masculinos e femininos e denunciava a dominância masculina com o propósito de eliminar as diferenças universais entre gêneros; e a terceira, chamada de “a geração do gênero” – emerge no cenário nacional no final dos anos 1980 – quando, segundo Scott (1990), o conceito de *gênero* vai ser utilizado em substituição aos termos “sexo” e “diferença sexual” para marcar a posição de ruptura com o determinismo biológico e afirmar a historicidade das distinções sociais entre gêneros.

2.2.1 Conceituando gênero

No Brasil, o conceito de gênero começou a ser usado mais sistematicamente no final da década de 1980, mais precisamente a partir de 1987, segundo Machado (1992), quando da passagem dos “estudos da mulher” para “os estudos de gênero”. A partir da década de 1990, o conceito de gênero difundiu-se rapidamente no meio acadêmico e profissional, especialmente, após a publicação, em português, do artigo “Gênero: uma categoria de análise histórica”, da historiadora americana Joan Scott (1995). Neste texto, a autora recupera o desenvolvimento do conceito dentro do debate feminista e o sistematiza a partir de três principais

características: sua dimensão relacional; como construção social das diferenças percebidas entre sexos; e como um campo primordial onde o poder se articula (ao lado de outros marcadores sociais como classe e raça/ etnia).

Scott critica a utilização de gênero apenas como categoria descritiva, pois, apesar do termo enfatizar que as relações entre os sexos são sociais, nada diz sobre o modo como essas relações foram construídas, como funcionam e como elas mudam ao longo da história. Por isso, historiciza o conceito e propõe seu uso como categoria analítica e instrumento metodológico, para entender como, ao longo da história, se produziram e legitimaram as construções de *saber* e *poder* sobre a diferença sexual.

Na compreensão da autora, gênero significa o *saber* (no sentido foucaultiano) a respeito das diferenças sexuais. Produzido pelas culturas e sociedades, tal *saber* não é absoluto, mas sempre relativo. Seus usos e significados nascem de uma disputa política e são meios pelos quais as relações de poder (de dominação e subordinação) são construídas. Este saber não se refere apenas a idéias, mas a instituições e estruturas, práticas cotidianas e rituais específicos, já que todos constituem as relações sociais. É uma forma de ordenar o mundo e, como tal, não antecede a organização social, mas é inseparável dela.

A proposta de Scott de pensar o gênero como uma categoria relacional e histórica possibilitou um novo olhar sobre as diferenças sexuais e ampliou o estatuto teórico do conceito, ao transformá-lo num instrumental analítico (e político) extremamente útil no questionamento das relações de poder e desigualdades entre os sexos.

Como uma categoria mais ampla, que contempla a diversidade entre homens e mulheres, entre mulheres e entre homens, gênero acabou substituindo a categoria mulher em muitos estudos feministas (PISCITELLI, 2002). A perspectiva de gênero recusa as leituras essencialistas e universalizantes, dentre elas as que tomam homens e mulheres como categorias universais. Conforme aponta Nicholson (2000), o “ser mulher”, assim como o “ser homem”, envolve uma complexa rede de características com semelhanças e diferenças. O sentido de ser mulher (ou homem) é encontrado nos diferentes contextos e não simplesmente pressuposto a partir de características biológicas

Da mesma forma, gênero tornou-se uma alternativa ao conceito de patriarcado, também criticado por seu caráter essencialista, universalizante e invariável (WELZER-LANG, 2001).

Mas os autores divergem quanto a isso. Há aqueles que, embora adotem a categoria de gênero não abrem mão dessas duas categorias. Defendem que a categoria *mulher* é fundamental para se pensar as mulheres como sujeitos históricos (PISCITELLI, 2002), assim como conceito de patriarcado é imprescindível na análise das relações de poder, dominação e opressão (SAFFIOTI, 2004). É preciso, no entanto, situar esses conceitos no tempo e no espaço. Há diferentes formas de patriarcado, assim como diferentes formas de enfrentamento das mulheres à dominação masculina. Portanto, na análise, é importante levar em conta a historicidade e os contextos específicos.

Numa tentativa de ampliar as leituras e interpretações sobre o conceito de gênero, Costa (1994) *apud* Casagrande e Corrêa (2007) apresenta o seguinte quadro referencial:

QUADRO 1 – Diferentes leituras sobre gênero

Gênero	Interpretação
Variável Binária	A interpretação de gênero como uma variável binária (Homem X Mulher).
Papéis Dicotomizados	A sociedade impõe papéis para os homens e outros para as mulheres que vão determinar a forma eles se vêem e como se relacionam uns com os outros.
Variável Psicológica	A diferença entre masculinidade e feminilidade se constituiria uma questão de grau.
Tradução de Sistemas Culturais	Na infância, meninos e meninas são educados para agir e se comunicar de forma diferenciada. A eles são ensinados direitos e deveres diferentes, criando assim as subculturas.
Relacional	Leva em conta o contexto em que os indivíduos estão inseridos, as relações de poder, as crenças, as etnias etc. – entende que as relações de gênero são construídas com base na interação social.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Costa (1994) *apud* Casagrande e Corrêa (2007).

O detalhamento apresentado pelo autor evidencia uma evolução teórico-conceitual, segundo a qual as relações de gênero passaram a ser consideradas como resultado de um processo de construções históricas, sociais e culturais acerca dos papéis de cada um, portanto, em conformidade com a proposta de Scott. Ou seja, gênero percebido como um produto construído pela socialização e pelo acesso a experiências diferentes por homens e mulheres.

O quadro 2 apresenta uma seqüência evolutiva de conceitos sobre gênero formuladas por alguns dos principais pensadores que atuam nesta área:

QUADRO 2 – Algumas definições sobre gênero

Conceito	Autor
“Gênero deve ser visto como elemento constitutivo das relações sociais, baseadas em diferenças percebidas entre os sexos, e como sendo um modo básico de significar relações de poder.”	Scott (1990)
“As características de gênero são construções sócio-culturais que variam através da história e se referem aos papéis psicológicos e culturais que a sociedade atribui a cada um do que considera ‘masculino’ ou ‘feminino’.”	Saffioti (1992)
“É um conceito das ciências sociais que, apóia-se na idéia de que há machos e fêmeas na espécie humana, mas a qualidade de ser homem e ser mulher é condição realizada pela cultura.”	Heilborn (1994)
“Gênero é um conceito desenvolvido para contestar a naturalização da diferença sexual em múltiplas arenas de luta. A teoria e a prática feminista em torno de gênero buscam explicar e transformar sistemas históricos de diferença sexual nos quais "homens" e "mulheres" são socialmente constituídos e posicionados em relações de hierarquia e antagonismo.”	Haraway (2004)

Fonte: elaborado pelos autores com base nos referenciais citados.

Para Coulouris (2004, p. 2), o termo *gênero* possui ao mesmo tempo uma perspectiva política e teórica:

Enquanto instrumento metodológico possui a pretensão de possibilitar a compreensão de relações sociais desiguais entre homens e mulheres. Enquanto práticas discursivas, muitas pesquisas que se orientam por essa temática atuam no sentido de modificar relações sociais que produzem efeitos tão indesejáveis [...] a discriminação das mulheres nas famílias, nas escolas, no trabalho e no sistema de justiça.

A referida autora enfatiza a necessidade de instrumentos e perspectivas teóricas que abordem a sociedade como ela é: composta de homens e de mulheres, de várias idades, raças,

profissões, preferências sexuais, segmentos sociais, localidades e nacionalidades; e que dêem conta da análise dos conflitos presentes nessas relações.

As relações de gênero constituem movimentos de legitimação e delimitação de espaço entre homens e mulheres na sociedade. Implicam, por esse motivo, relações de poder que envolvem uma ampla gama de conhecimentos, práticas e relações sociais. Dessa forma, “[...] gênero pode ser considerado um elemento constitutivo de relações sociais fundamentadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos e um modo de dar significado às relações de poder e dominação, inclusive no mundo do trabalho.” (CAPPELLE et al., 2007, p. 2).

2.3 As mulheres no mundo do trabalho: uma trajetória em construção

Desde a década de 1970, vem crescendo consideravelmente a presença feminina no mercado de trabalho. Conforme aponta Bruschini (2000, p. 14): “[...] ao analisar o comportamento da força de trabalho feminina no Brasil nos últimos anos, o primeiro fato a chamar atenção é a intensidade e a constância de seu crescimento”.

Alguns estudos em outros países (BLUM, FIELD e GOODMAN, 1994) e mais recentemente no Brasil (BRUSCHINI, 2000) apontam que este aumento da participação feminina no mercado de trabalho tem como base fatores como, a maior escolaridade em comparação com os homens, uma vez que estas têm se mostrado mais qualificadas que os homens.

Contudo, Posthuma e Lombardi (1997) observaram que apesar desse crescimento, a atividade econômica feminina continua sendo caracterizada por segregação ocupacional em setores de baixo status, com remuneração menor que os homens, mesmo quando elas exercem a mesma atividade, com mesma carga horária e têm níveis equivalentes de escolaridade.

Para Steil (1997) a ascensão na carreira é dificultada por aspectos socioculturais não muito perceptíveis, relacionados ao gênero e não à qualificação e competência da mulher, como a desconfiança de seu potencial ou a crença de que os homens seriam mais adequados para ocuparem cargos mais elevados na hierarquia das organizações. Esse fenômeno denominado “teto de vidro” e analisado pela referida autora é um exemplo de generificação velada nas organizações que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia.

A autora citada argumenta que o processo de seleção para altos cargos na hierarquia organizacional é “complexo e subjetivo” e tem havido uma tentativa de encobrir as discriminações contra as mulheres quando se refere à ocupação de tais cargos. Para a autora, as relações conflitantes entre gêneros nas organizações são frequentemente encoberta ou escondidas “[...] nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira análoga às formas mais sutis de discriminação racial [...] A supressão desses conflitos é fácil de negar, difícil de detectar e ainda mais difícil de estudar” (STEIL, 1997, p. 63-64).

Quatro abordagens diferentes (quadro 3), porém, complementares, são propostas por Izraeli e Adler (1994), para explicar as dificuldades e barreiras limitadoras do progresso das mulheres nas empresas.

QUADRO 3 – Barreiras limitadoras do progresso das mulheres nas empresas

Abordagens	Comentários
1ª) Sugere que por razões de socialização ou por diferenças biológicas, homens e mulheres têm personalidades e comportamentos diferentes.	Se, tradicionalmente, o modelo masculino tem sido testado como o de sucesso, haveria dificuldade para a inserção, nas organizações, de um modelo diferente.
2ª) Coloca-se que as oportunidades desiguais de promoção desestimulam o nível de ambição das mulheres.	Contesta-se a chamada falta de ambição; pois todo esforço é no sentido do progresso e do sucesso que é importante tanto para mulheres quanto para homens.
3ª) Nega a chamada “neutralidade organizacional” na avaliação que faz de homens e mulheres no poder. Ao contrário, explica a dificuldade feminina pela valorização da “ética masculina” da racionalidade. Esta ética sugere que as organizações necessitam das características socialmente atribuídas aos homens, tais como: abordagem firme dos problemas, capacidade de deixar de lado considerações de ordem emocional no cumprimento da tarefa.	Se a sociedade espera das mulheres subserviência e dos homens o exercício da autoridade, não cabe às mulheres o espaço do poder nas organizações. Se a mulher é percebida como diferente ou não completamente igual, a confiança diminui e reproduz-se, na organização, a discriminação reinante na sociedade.
4ª) Tentativa de reduzir o nível de competição para postos relativamente escassos como são os de maior poder na hierarquia.	Se os que estão no topo da organização são os que detêm poder e autoridade para determinar as regras organizacionais, a abertura de maior espaço para as mulheres aumentaria a competição para estes cargos melhor gratificados e de maior prestígio.

Fonte: elaborado pelos autores baseado em Izraeli e Adler (1994).

Embora elucidativo, enquanto quadro de referências para explicar possíveis barreiras limitadoras às trajetórias de carreira e ao progresso profissional das mulheres no ambiente organizacional, a proposta dos autores carece de evidência empírica. Em momento algum, é feita qualquer conexão com o modelo de competências. As questões levantadas estão associadas a fatores culturais que eventualmente podem explicar a subordinação feminina no contexto organizacional.

A literatura técnica sobre o tema também menciona características de comportamento que facilitam o acesso feminino às carreiras organizacionais. Tom Peters (2004) advoga que as mulheres possuem características inatas que lhes permitem desempenhar o papel de liderança com maior eficácia do que os homens. São características como: conectar os funcionários, ao invés de ranqueá-los; favorecer estilos de liderança interativos e colaboradores; sustentar colaborações frutíferas; compartilhar informações; ver a redistribuição do poder com vitória e não como derrota; aceitar a ambigüidade com prontidão; honrar tanto a intuição com a razão pura; ser inerentemente flexível; valorizar a diversidade cultural. Como no caso anterior, estas formulações não possuem evidência empírica.

É provável que as mulheres possuam algumas destas características. Porém em que dimensão isto ocorre? Retornando ao que afirma Scott (1995): não se pode utilizar o conceito de gênero apenas como categoria descritiva: é preciso entender o contexto histórico e o modo como as relações são construídas, como se legitimaram as construções de *saber* e *poder*, enfim, é preciso compreender melhor este mundo social enquanto realidade objetiva. Ainda mais: fazer as conexões com o emergente modelo de competência.

Os estudos realizados por Marcondes et al. (2003) e Casaca (2006), apontam as mulheres como detentoras de habilidades específicas, tais como paciência, docilidade, comunicação, trato interpessoal, motricidade fina etc. Entretanto, segundo os autores, estas habilidades não garantem uma inserção profissional valorizada no mercado de trabalho. Ao contrário, estas habilidades revertem contra elas próprias, uma vez as tarefas de menor prestígio e complexidade é que lhes são delegadas às mulheres.

2.4 Modelo de Competência e relações de gênero

Como já referido no tópico 2.1, a definição de competência pressupõe três dimensões: a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo; a inteligência prática em situações de trabalho, que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma; a faculdade de mobilizar redes de atores, co-responsáveis, em tona das mesmas situações (ZARIFIAN, 1999). Em outras palavras, conforme definição mais abrangente formulada por Fleury e Fleury (2004, p. 30): *“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*.

Admitindo a situação de precarização social do trabalho feminino, conforme comentado no tópico precedente, Hirata (2002) pondera que as características deste modelo de competência são poucos observáveis quando se trata de uma proporção majoritária do trabalho feminino, caracterizado pela monotonia, trabalho rotineiro, com regulamentação rígida etc. (ou do trabalho operário masculino e feminino dito não-qualificado, sobretudo em pequenas e médias empresas). Nestas situações, não há como tomar iniciativa, assumir responsabilidades e responder aos imprevistos, dimensões fundamentais para o modelo de competência. A aplicação do conceito de competência nestas condições pode privilegiar o contingente masculino qualificado da mão-de-obra.

Outro aspecto relevante levantado pela autora diz respeito às capacidades relacionais (competência para relacionamento interpessoal e de comunicação), consideradas qualidades e não competências quando se trata da mão-de-obra feminina, tendendo a desvalorizar, mais do que a valorizar o trabalho das mulheres, inversamente ao que acontece com os homens. A autora conclui afirmando que uma das conseqüências desse enfoque crítico poderia levar “à dissociação de competências ditas masculinas e outras ditas femininas” e, através da construção de normas e certificações, acabar por “legitimar a diferença sexuadas dos grupos ocupacionais”.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho, os critérios metodológicos basearam-se inteiramente no levantamento de dados e informações disponíveis, a fim de permitir uma reflexão e análise objetivas sobre as relações de gênero e competências.

Este estudo se classifica como pesquisa explicativa, segundo Gil (1987), pois tem como preocupação identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse tipo de pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão de determinado assunto.

Contextualizou-se a temática por meio do referencial teórico obtido com o levantamento bibliográfico que abrangeu especificidades sobre gênero nas organizações. A seguir foi realizado levantamento de dados secundários, visando relação entre a base teórica e os resultados apresentados dos diversos documentos encontrados.

Os dados secundários analisados tiveram cinco fontes distintas: sítio do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios); relatório Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, do Instituto Ethos, de 2005; relatório de pesquisa com ex-alunos dos cursos de MBA da FIA, de 2006; banco de dados da pesquisa do Guia Você S/A-Exame As melhores empresas para você trabalhar, edição 2007, e relatório do Fórum Econômico Mundial sobre gênero, de 2007.

4 DADOS DE PESQUISA

4.1 Análise dos resultados das pesquisas

Apesar da crescente participação da população feminina no mercado de trabalho brasileiro, que vem se tornando mais significativa desde a década de 1970, vê-se que a situação das mulheres ainda é marcada pela má qualidade, precariedade e informalidade. Porém, no caso das mulheres mais escolarizadas, percebeu-se um movimento de acesso a carreiras mais prestigiadas, como cargos de gerência e diretoria (BRUSCHINI, 2007; IBGE).

Segundo estudos do IBGE de 2006, no Brasil atualmente 44% das mulheres estão empregadas e 56% estão desempregadas. O percentual de mulheres na PEA (população economicamente ativa) era de 39,6% em 1993, e de 43,5% em 2005. Além disso, o número de mulheres que são indicadas como a pessoa de referência da família aumentou consideravelmente entre 1996 e 2006, passando de 10,3 milhões para 18,5 milhões. Tal aumento corresponde a uma variação de 79%, enquanto, neste período, o número de homens chefes de família aumentou 25% – atualmente elas chefiam 30,6% das famílias. Esses dados mostram que as mulheres vêm ganhando importância no mercado brasileiro.

Complementando esses dados, entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com o Guia Você S/A e Exame *As melhores empresas para você trabalhar* de 2007, as mulheres ocupam 36% do total de empregados envolvidos nesse grupo de 150 empresas, enquanto os homens ocupam 64% do total. Ou seja, em empresas de referência para o mercado, elas ocupam menos espaço do que a média do país.

Adicionalmente, ainda preocupa a atual situação do Brasil no contexto mundial. Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial, divulgado em novembro de 2007, o Brasil caiu da 67ª posição, em 2006, para a 74ª, em 2007, numa lista de 128 nações. Quanto mais alta essa posição (medida por índices), maior a igualdade de gênero nos itens avaliados: nível educacional, poder político, serviços de saúde e participação econômica das mulheres, em relação aos homens.

O problema não foi uma piora do desempenho do Brasil, mas principalmente pela entrada de novos países em posições mais altas. O Brasil continua entre os 17 países da região que dividem o topo na questão da igualdade na área da saúde, além de ter mostrado melhorias nos indicadores de participação econômica, como participação relativa da mão-de-obra feminina, renda estimada e igualdade de remuneração para trabalhos semelhantes. Porém, o Brasil continua apresentando resultados fracos na área da educação (84ª posição para este quesito) e no poder político (participação das mulheres nos cargos políticos; 96ª posição para este quesito).

Talvez a questão a ser observada seja o nível de escolaridade. Sabe-se que, através de diversos levantamentos feitos no Brasil e no mundo, há uma alta correlação positiva entre anos de estudo e faixa salarial (quanto mais alto o nível de escolaridade de um indivíduo, maior a sua remuneração).

Isso pode ser verificado por meio dos dados da pesquisa do Guia Você S/A e Exame *As melhores empresas para você trabalhar* de 2007, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Percentual de nível de escolaridade e de faixa salarial, para mulheres e homens, em 2007

Educação	Mulheres	Homens	Salário	Mulheres	Homens
Ensino fundamental	5,0%	8,8%	Até R\$ 600	27,7%	16,4%
Ensino médio	29,7%	39,3%	R\$ 600,01 a R\$ 900	19,9%	19,4%
Curso superior incompleto	20,1%	15,2%	R\$ 900,01 a R\$ 2.000	23,3%	26,7%
Curso superior completo	25,2%	20,8%	R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000	17,5%	19,7%
Pós-graduação	20,0%	15,9%	R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000	6,4%	8,3%
-	-	-	Mais de R\$ 6.000	5,1%	9,7%
Total	100%	100%	Total	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa do Guia Você S/A e Exame *As melhores empresas para você trabalhar* de 2007.

Verifica-se na tabela acima que nos níveis inferiores de escolaridade há maior frequência de homens (48,1% do total com nível médio ou inferior) que mulheres (34,7% do total com nível médio ou inferior). Na outra ponta, porém, há 20,0% de mulheres com pós-graduação e 15,9% de homens com essa formação. Ao mesmo tempo, vê-se que quase metade (47,6% do total) das mulheres recebe até R\$ 900 de salário mensal, em média, mas que pouco mais de um terço (35,8% do total) dos homens recebe salário mensal médio nessa faixa; e que 17,9% dos homens recebem mais que R\$ 4.000, mas apenas 11,5% das mulheres recebem esse valor.

Segundo a pesquisa citada acima, mesmo as mulheres apresentando mais altos níveis de escolaridade, elas aparecem em níveis mais baixos de faixa salarial. Estudo realizado pelo IPEA (2007), abrangendo o período de 1995 a 2005, sugere que o mercado de trabalho brasileiro está ficando menos desigual, pela redução de algumas “imperfeições”, tais como: a diferença de remuneração entre homens e mulheres, brancos e negros, áreas rurais e urbanas, regiões metropolitanas e cidades pequenas e setores de atividades.

De acordo este estudo, no que se refere à diferença de gênero, observou-se uma expressiva redução da diferença de remuneração entre homens e mulheres, quando se compara trabalhadores com perfis identicamente observáveis (escolaridade, setor, região etc.) em empregos similares. Os homens ganhavam, em 1995, 66,3% mais que as mulheres, diferença que se reduziu para 56,1%, em 2005, embora a discrepância salarial ainda continue elevada. Entre brancos e negros com as mesmas características individuais e de emprego, a diferença caiu de 12% para 11% a favor dos trabalhadores de cor branca, no mesmo período. As diferenças de raça e gênero são classificadas como discriminação.

Apesar destas constatações é necessário observar também outras realidades. Por exemplo, a pesquisa realizada pela FIA (Fundação Instituto de Administração), com seus ex-alunos dos cursos de MBA (*Master in Business Administration*) mostra que há avanços neste ponto.

Os 632 ex-alunos da FIA, nesta pesquisa, podem ser descritos com as seguintes características: por um lado, mulheres são 38% dos ingressantes de 2006 e homens são 62% desse total (mulheres eram 19% do total entre 1998 e 2000); e há três cursos, entre 14, nos quais mulheres representam metade ou mais do total (empreendedorismo social, recursos humanos e marketing). Por outro lado, as mulheres mostraram melhor desempenho profissional durante e após o curso de MBA, pois mais que homens, conquistaram novas posições na mesma empresa onde trabalhavam, ou mesmo em outras; elas também tiveram acréscimos significativos nos seus salários (conseguiram aumento relativo maior que os homens, quando essa elevação foi em 10%, ou entre 21% e 50%).

Isso é positivo para a busca de equilíbrio entre homens e mulheres. Pode favorecer o fato de que mulheres estão estudando mais que homens: nas áreas urbanas, a escolaridade média das mulheres é de 7,4 anos para a população total e de 8,9 anos para as ocupadas; no Brasil rural, essas médias são baixas: 4,5 anos e 4,7 anos, respectivamente. Porém, as áreas rurais de Piauí e Alagoas (3,2 anos), por exemplo, as mulheres que estão ocupadas podem ser

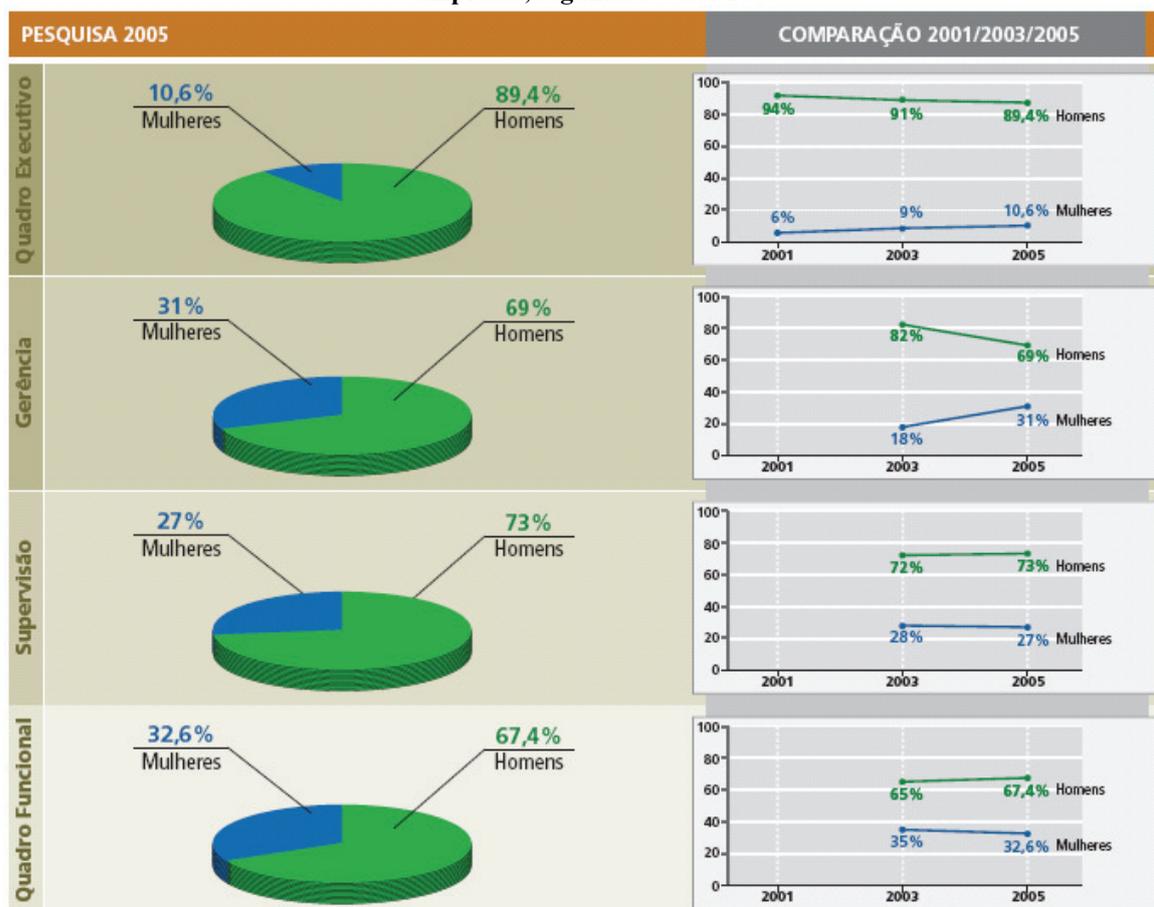
consideradas analfabetas funcionais e inseridas em trabalhos precários (IBGE). Segundo dados da PNAD, em 2006, a média de escolaridade da força de trabalho no país foi de 6,8 anos de estudo, sendo que a média das mulheres foi de 7,0 anos, ante 6,6 dos homens.

Outro dado para esse favorecimento da igualdade é que 62% dos formandos em cursos superiores em 2005 são mulheres, enquanto 38% são homens. Há destaque das mulheres nas áreas de humanas do ensino superior: representam 81% na área de educação e 74% na de bem-estar social, por exemplo.

Bruschini (2007) analisa que áreas antes consideradas predominantemente masculinas, como medicina, advocacia, arquitetura e engenharia, estão com maior presença proporcional das mulheres nas áreas de durante o período de 1994 a 2005. Entretanto, vê-se diferença na remuneração desses profissionais, pois ela é maior que 20 salários mínimos para: 32% dos engenheiros e 17% das engenheiras, 19% dos arquitetos e 15% das arquitetas, e 29% dos advogados e 24% das advogadas.

Não apenas vale a pena citar a entrada de mulheres nessas profissões mais qualificadas, mas também os cargos que elas ocupam atualmente, principalmente nas 500 maiores empresas brasileiras, conforme estudos do Instituto Ethos, feitos em 2005:

Ilustração 1 – Gráficos comparativos entre homens e mulheres nos diferentes cargos das 500 maiores empresas, segundo o Valor 1000



Fonte: Relatório *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*, do Instituto Ethos, de 2005.

A ilustração acima mostra que, entre 2001 e 2005, as mulheres mostraram-se mais presentes nos cargos executivos (6,0% para 10,6%) e, entre 2003 e 2005, bem mais presentes nos cargos de gerência (18% para 31%). Aliás, proporcionalmente, há mais mulheres na gerência que nas posições de supervisão (27% em 2005). No quadro geral, no entanto, as

mulheres são quase um terço do total, mostrando a mesma tendência que os dados da pesquisa do Guia Você S/A e Exame *As melhores empresas para você trabalhar* de 2007, conforme já apontado anteriormente.

É ainda interessante observar que uma matéria do jornal *Valor Econômico*, em 2007, comentou sobre uma análise preliminar feita pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre os resultados da PNAD: mostrou-se a necessidade de serem desenvolvidas políticas públicas com o objetivo de melhorar o desempenho dos jovens do sexo masculino no mercado de trabalho. O argumento é de que a participação das mulheres no mercado de trabalho era de aproximadamente um terço em 1980, mas saltou para 52,6% em 2006, e que a tecnologia reduziu a ênfase da força física no trabalho, além de as mulheres atingirem, tradicionalmente, melhor desempenho na escola que os homens. Têm-se, então, a necessidade de políticas públicas voltadas para o grupo que mais vem perdendo espaço: jovens do sexo masculino.

Mesmo com essa questão que aparenta contraditória, existem inúmeras evidências de que as mulheres estejam em condições desfavoráveis no mercado de trabalho, em relação aos homens. Considerando que as competências das mulheres são vistas de forma diferente às dos homens, há reconhecimento distinto. Há uma tendência, no entanto, de que a situação das mulheres esteja melhorando: como percebe-se que elas vêm buscando mais educação, ao estudar mais tempo (em anos escolares) que os homens, também se vê aumento dos salários delas, quando comparados à média. Essa melhoria relativa é ainda pequena, mas significativa, se for levado em conta todo o histórico da mulher e sua inserção no mercado de trabalho.

5 CONCLUSÃO

A partir da análise realizada dos dados secundários, há indícios de que exista uma divisão entre mulheres e homens, pois as condições para cada um desses grupos mostram-se diferenciadas, uma vez que mulheres encontram-se em posições inferiores e recebem remuneração inferior para cargos similares às dos homens, mesmo tendo mais anos de estudo. Conforme o INEP (1999), a progressão escolar das mulheres é um pouco mais regular que a dos homens, uma tendência que se acentuou a partir da década de 1990. Em dado ano-escolar, uma proporção maior de mulheres que de homens conclui os estudos médio e superior: em 1998, no ensino médio, as mulheres representavam 56% das matrículas e 60% das conclusões; no superior, 55% de matrículas e 61% das conclusões. Mesmo em 2005, as mulheres representaram 62% dos formandos em cursos superiores.

Há diferenças de gênero, porém a distância é maior quando se relacionam trabalho operacional e mão-de-obra qualificada. O mercado de trabalho tende a polarizar a estrutura ocupacional vigente, colocando de um lado aqueles trabalhadores que, por conta do seu nível refinado de conhecimento e de suas competências profissionais, passam a atuar em áreas estratégicas do ponto de vista da demanda, podendo proteger-se mais eficazmente da pressão substitutiva pelo lado da oferta de trabalho. No outro pólo, estariam aqueles trabalhadores menos qualificados, alocados em áreas mais vulneráveis da demanda e sujeitos a uma maior pressão substitutiva por seus concorrentes do lado da oferta, tendo que aceitar relações de emprego instáveis, com baixa remuneração e condições de trabalho precarizadas (OFFE; HINRICH, 1984).

Isso orienta uma resposta para a primeira questão: *competência tem gênero?* Se por um lado, a participação feminina no mercado de trabalho tem apresentado um crescimento contínuo, tanto nas economias avançadas quanto nos chamados países em desenvolvimento, independente das flutuações econômicas, por outro, as mulheres tendem a aceitar salários inferiores e em condições mais precarizadas. Escolaridade e qualificação técnica constituem duas formas diferentes de competência e possuem comportamento diferenciado no mercado

de trabalho. Se, por exemplo, existe hoje uma exigência cada vez maior do mercado de trabalho em termos de maior escolaridade, a questão da competência profissional também vem passando por uma série de transformações.

Ainda que as mulheres estejam atualmente ocupando posições inferiores, não significa que elas mostrem menos competências que os homens: a questão da competência está vinculada a um contexto e/ou a uma cultura. Portanto, conclui-se que competência não tem gênero, já que, por meio da educação, as mulheres podem ter avanços significativos. De um modo geral, todos os estudos desenvolvidos sobre este contingente apontam para uma correlação positiva entre nível de escolaridade feminina e atividade ocupacional mais valorizada, melhor remunerada e com maiores perspectivas de carreira.

Ao considerar que competência não tem gênero, é necessário, porém, estar atento a especificidades de um mundo de complexidades e diversidades, que demandam competências predominantemente femininas, como a capacidade de multitarefa e a comunicação em rede.

Isso explica o recente fenômeno do contínuo crescimento do processo de inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho, que foi a segunda questão proposta para este trabalho.

Este estudo, portanto, contribui no sentido de avançar as reflexões sobre gênero, buscando analisar as relações no mercado de trabalho, sob o ponto de vista das competências.

Tendo em vista que o tema escolhido é muito vasto, diversas são as possibilidades de futuras pesquisas nessa área, tais como:

- Realização de pesquisa empírica em organizações de diferentes portes e setores;
- Ampliação da pesquisa com ex-alunos de MBA no Brasil, relacionando esses resultados com a situação das mulheres nas empresas, e
- Comparação do contexto brasileiro neste tema com o mundial.

REFERÊNCIAS

BLAY, Eva. *A mulher e o trabalho qualificado na indústria paulista*. São Paulo: USP; Departamento de Ciências Sociais, Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, 1972 (Tese de Doutorado).

BLUM, T. C.; FIELDS, D. L.; GOODMAN, J. S. Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: v. 37, n. 2; p. 241-269, 1994.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Management: A Model for Effective Performance*. Nova York: Wiley & Sons, 1982.

BRUSCHINI, C. Fazendo as perguntas certas: como tornar visível a contribuição econômica das mulheres para a sociedade? II CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO. *Anais...* Águas de Lindóia, dezembro, 1996.

_____. "Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?" In: ROCHA, M. I. B. da (org.). *Trabalho e gênero – mudanças, permanências e desafios*. Campinas, ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG, São Paulo, Editora 34, 2000, p. 13-58.

_____. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Seminário Internacional Gênero e Trabalho*, São Paulo: MAGE/FCC, 2007.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. *A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG*. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0429_ACF687.pdf>. Acesso em: 15/10/2007.

- CASACA, Sara Falcão. Flexibilidade, precariedade e relações de gênero nos novos sectores dos serviços. In: PICCININI, V.; HOLZMANN, L.; KOVÁKS, I.; GUIMARÃES, V. N. (org.) *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Ed. UFRGS. Porto Alegre, 2006.
- CASAGRANDE, L. S.; CORRÊA, R. de O. *Definindo gênero*. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/genero/defgenero.htm>>. Acesso em: 15/10/2007.
- COULOURIS, D. G. Ideologia, dominação e discurso de gênero: reflexões possíveis sobre a discriminação da vítima em processos judiciais de estupro. *Mneme – Revista Virtual de Humanidades*, n. 11, v. 5, jul/set 2004. Disponível em: <<http://www.seol.com.br/mneme>>. Acesso em: 15/10/2007.
- COSTA, A.; BARROSO, C.; SARTI, C. Pesquisa sobre mulher no Brasil: do limbo ao gueto? *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, v. 54, p. 5-15, ago 1985.
- DADOS da Pesquisa do Guia Você S/A-Exame *As melhores empresas para você trabalhar*, ed. 2007.
- FLEURY, M. T. L. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.
- HARAWAY, D. "Gênero" para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. *Cadernos Pagu*, v. 22, Núcleo de Estudos de Gênero – Pagu/ Unicamp, 2004.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Ed. Loyola, 1989.
- HEILBORN, Maria Luiza. De que gênero estamos falando? *Sexualidade Gênero e Sociedade*. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 1-8, dez 1994.
- HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma nova divisão sexual? In: BRUSCHINI, C.; UNBERHAUM, S. G. *Gênero, democracia e sociedade brasileira*. São Paulo, Editora 34, São Paulo, 2002.
- IBGE. *Pesquisa Nacional por amostra de domicílios*, 2006.
- INEP. I Seminário Nacional sobre Educação para Todos. *EFA 2000*. Brasília: INEP, 1999.
- IPEA. *Estudo sobre a recente queda da desigualdade de renda no Brasil*, 2007.
- IZRAELI, D. N.; ADLER N. J. Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy. In: IZRAELI, D. N., ADLER, N. J. (Ed.), *Competitive Frontiers - Women Managers in a Global Economy*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell Ltd, 1994.
- LAVINAS, L., AMARAL, M. R. do, BARROS, F. *Evolução do desemprego feminino nas áreas metropolitanas*. Rio de Janeiro: IPEA, 29 p., set. 2000 (Texto para Discussão, 756).
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.
- LEITE, Márcia de Paula. Qualificação, Desemprego e Empregabilidade. In: São Paulo em Perspectiva, *Revista da Fundação SEADE*, vol. 11, n. 1, jan/mar 1997.
- LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. *Revista Tecnologia e Sociedade*, n. 3.
- MACHADO, L. Z. Feminismo, Academia e Interdisciplinaridade. In: COSTA, A. de O.; BRUSCHINI, C. (org). *Uma Questão de Gênero*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1992, p. 24-39.
- MARCONDES, W. B.; ROTEMBERG, L.; PORTELA, L. F.; MORENO, C. R. C. O peso do trabalho “leve” feminino à saúde. *São Paulo em Perspectiva*, 17 (2): 91-101, 2003.
- MATOSO, J. E. L. O Brasil frente à terceira revolução industrial – conclusões pouco definitivas. In: OLIVEIRA, C. A. et al. *A desordem no trabalho*. São Paulo: Página Aberta, p. 121-158, 1995.
- MIRABILE, R. J. Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. *Training & Development*, v. 51, n. 8, 1997.

- NICHOLSON, Linda. Interpretando Gênero. *Estudos Feministas*, v. 8, n. 2, p. 9-41, 2000.
- OLIVEIRA, Fátima. Tecnologias de reprodução. In: *Cadernos Pagu Gênero, Tecnologia e Ciência*. Campinas, n. 10, p. 53-81, 1998.
- PARRY, S. B. The Quest for Competencies. *Training*, p. 48-54, jul 1996.
- Peters, Tom. As Mulheres Reinam. *HSM Management*, mar-abr 2004.
- PISCITELLI, A. G. Fondateurs, héritières. Genre et parenté dans les élites brésiennes. *Cahiers du Bresil Contemporain*, Paris, v. 47-48, p. 21-49, 2002.
- POSTHUMA, A. C.; LOMBARDI, M. R. Mercado de Trabalho e Exclusão Social da Força de Trabalho Feminina. *São Paulo em Perspectiva*. v. 11, n. 1, 1997.
- RELATÓRIO *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*, Instituto Ethos, 2005.
- RELATÓRIO *Pesquisa com ex-alunos dos cursos de MBA da FIA*, Fundação Instituto de Administração, 2006.
- SAFFIOTI, H. I. B. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. São Paulo: Livraria Quatro Artes, 1969.
- _____. Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, A. O.; BRUSCHINI, C. (Orgs.) *Uma Questão de gênero*. São Paulo; Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul/dez 1990.
- _____. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Revista Educação & Realidade*. Porto Alegre: v. 2, n. 20, p. 71-99, jul/dez 1995.
- SPENCER JR, L. M.; Spencer, S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova York: John Wiley, 1993.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, São Paulo v. 32, n. 3, p. 62-69, jul/set 1997.
- WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Gender Gap*, Report 2007.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- WELZER-LANG, D. Os homens e o masculino numa perspectiva de relações sociais de sexo. In: SCHPUN, M. R. (org.) *Masculinidades*. São Paulo: Boitempo Editorial Santa Cruz, p. 107-128, 2004.