

ideias EM Gestão

julho • 2010 • nº3

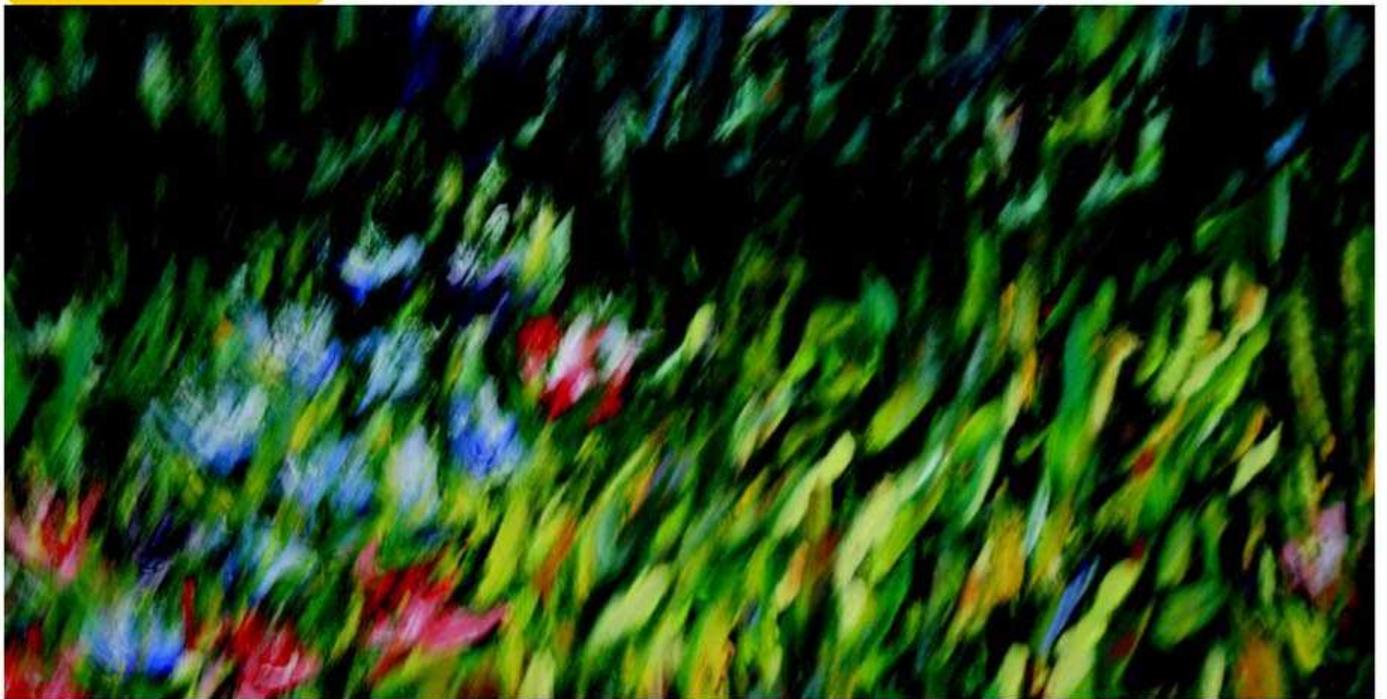
FACULDADE
AIEC

“Nosso principal desafio em RH é maximizar a capacidade de nossas equipes, encontrando a melhor equação entre as necessidades organizacionais, as expectativas dos nossos colaboradores e as demandas dos clientes.”

Régia Barbosa

Diretora do Centro
de Serviços de RH
da TIM Brasil





Pessoas & organizações: novos cenários

QUESTÕES SOBRE
GÊNERO,
DIVERSIDADE E
EMOÇÕES NO
AMBIENTE DE
TRABALHO DEVEM
COMPOR A PAUTA
DE PREOCUPAÇÃO
DOS GESTORES

Odilon Medeiros

Há mais de 20 anos atuo como consultor empresarial com foco no desenvolvimento humano nas empresas, especialmente nas regiões Norte e Nordeste do País. Neste artigo, pretendo fazer um passeio por alguns dos grandes temas que estão hoje em evidência no mundo do trabalho, vistos a partir de minha experiência profissional, leituras e reflexões. Não tenho a pretensão de esgotar qualquer dos temas aqui tratados, mas tão somente chamar a atenção para algumas questões que devem estar hoje na pauta dos executivos de empresas.

Questões de gênero

Há um paradigma de que lugar de mulher é em casa, cuidando dos filhos. Já, a função do homem é prover o sustento da família. As mulheres devem receber salários inferiores, mesmo que na mesma função do homem. Os homens não podem sequer tentar uma inversão de papéis, pois ficariam malvistas, já que seria uma violação do comportamento masculino padrão, além de terem a sua avaliação de desempenho comprometida. Sabe-se também que os homens temem não ser liderados por outros homens.

De que local ou região geográfica estamos falando? De todas, no mundo! É surpreendente saber que, ainda nos dias atuais, esse é um comportamento global. E não exclusivo dos latino-americanos cujo fator cultural os classifica como “machistas”. A literatura ajuda a comprovar isso, pois foi o que encontramos nos artigos lidos a título de fundamentação para este trabalho. É facilmente perceptível que o preconceito está presente nas mais diversas organizações, dos mais diferentes ramos de negócios e nos mais variados países. Logo, no Brasil não seria diferente.

O mundo corporativo busca novas práticas de gerenciamento, valorizando o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a motivação e persuasão em vez de ordem e controle, a cooperação no lugar de competição e a capacidade de realizar muitas atividades simultaneamente, área, por sinal, em que as mulheres se destacam. Mesmo assim, elas ainda não conseguiram ter reconhecido seu valor e assegurados os direitos de igualdade. Muito pelo contrário, o fator gênero ainda é determinante nas avaliações de desempenho: as mulheres normalmente são prejudicadas.

Como forma de incentivar a igualdade, a legislação brasileira deveria passar por algumas modificações. Por exemplo, no tocante à licença-maternidade, no Brasil são determinados períodos específicos (e imutáveis) para homens e mulheres. Em alguns países europeus, o prazo da licença também é estipulado, mas é facultado ao casal decidir quem vai permanecer com o bebê por um período maior. Essa possibilidade permitiria, por exemplo, reduzir o preconceito de que as mulheres ficam um tempo maior fora das suas atividades devido à maternidade. É importante lembrar que algumas empresas, de forma implícita, dão total prioridade à contratação de solteiras.

Questões de salário

Entre as muitas questões que buscam respostas sobre o desempenho ou avaliação do trabalho feminino, uma se destaca: por que as mulheres recebem salários menores que os dos homens? As tentativas de respostas são muitas. Uma delas diz que a mulher se destaca em atividades em que a emoção é importante. Como a emoção é natural, não precisaria ter uma retribuição material (?!), conclusão impertinente reforçada por afirmações não menos equivocadas como esta: “trabalho é pago, enquanto o ‘trabalho natural’ é compensado por palavras de agradecimentos”.

Pesquisas comprovam que as mulheres, no tocante à atuação, têm grande representatividade nas atividades de relacionamento e pouca representatividade nas atividades científicas e técnicas. Mostram também que as mulheres, estranhamente, estão em ocupações mais relacionadas à rotina e à monotonia, e isso é indicado pelo fato de que elas são as maiores vítimas de LER (lesão por esforço repetitivo). Além disso, cerca de 40% da força de trabalho feminina no Brasil ainda está no polo menos qualificado e de menor renda.

Um exemplo, porém, que pode ser citado para ilustrar a mudança do papel da mulher é encontrado na aviação. Anteriormente, as mulheres atuavam exclusivamente como comissárias, atividade em que o foco é o relacionamento. Atualmente, elas comandam as aeronaves e fazem um trabalho eminentemente técnico. Não se trata, portanto, de nenhum fator ligado à capacidade intelectual das mulheres. O fato de atuarem mais fortemente em áreas não técnicas deve-se realmente ao fato de as opções disponibilizadas no mercado de trabalho para outras atividades serem restritas e reservadas prioritariamente aos homens. Outra evidência de mudança do papel da mulher no mundo do trabalho pode ser vista nas instituições de ensino superior: o número de mulheres estudando é maior que o de homens.

“ ALGUNS PARADIGMAS RELACIONADOS AO PAPEL DO INDIVÍDUO NA FAMÍLIA E NO TRABALHO COMEÇAM A SER QUEBRADOS NO BRASIL. JÁ É POSSÍVEL VER MULHERES COMO PROVEDORAS DA FAMÍLIA, EM CARGOS ESTRATÉGICOS OU DE LIDERANÇA, E HOMENS EM FUNÇÕES OCUPADAS ANTERIORMENTE EXCLUSIVAMENTE POR MULHERES, E CONTRIBUINDO NOS SERVIÇOS DOMÉSTICOS.”



Questões de família

Outro fator que ainda gera discriminação, e que envolve não só as mulheres, é a atenção e o cuidado dado pelos profissionais às suas famílias, pois as empresas gostariam de ter atenção exclusiva. Em relação a essa questão, os líderes precisam estar atentos para incentivarem o círculo virtuoso: a empresa dá condições ao trabalhador de dar atenção à sua família; esta se sente privilegiada e motiva o trabalhador a se dedicar mais; se dedicando mais, há mais produtividade, o que é bom para a organização; e, sendo bom para a organização, é bom para o colaborador.

Existem alguns paradigmas relacionados ao papel do indivíduo na família e no trabalho que começam, felizmente, a ser quebrados também no Brasil. Já é possível ver uma inversão de papéis: mulheres como provedoras da família, em cargos estratégicos ou de liderança, e homens em funções ocupadas anteriormente exclusivamente por mulheres e contribuindo nos serviços domésticos.

Questões de diversidade

Os debates sobre questões de gênero estão relacionados à discussão, não menos importante, sobre a diversidade, tema que faz parte das preocupações de todas as empresas sintonizadas com a contemporaneidade. Para modificar e enriquecer qualquer instituição, é importante investir na diversidade. Grupos tidos como “minorias” podem surpreender com as suas contribuições.

Para comprovar essa afirmação, é suficiente observar o que acontece com as empresas que investem na contratação de profissionais de diversas origens e comportamentos, inclusive quanto à orientação sexual.

Sabe-se que a empresa que demonstra investir na diversidade, ganha a simpatia do público externo e maior envolvimento do público interno.



“SE AS EMPRESAS INVESTEM NA QUALIDADE DE VIDA DE SEUS TRABALHADORES, VISANDO EXCLUSIVAMENTE AO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE, NÃO HÁ NADA DE ERRADO NISSO. É JUSTO BUSCAR MELHORES RESULTADOS E É ÓTIMO QUE ISSO SEJA FEITO COM A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DAS PESSOAS. É BOM PARA TODOS: EMPRESA E TRABALHADORES.”

Questões de emoção

Empresas de sucesso se preocupam com o lado humano do trabalho e com a dimensão emocional de seus trabalhadores, investindo na qualidade de vida, clima organizacional, motivação, etc. Há um certo “consenso” de que as empresas investem na qualidade de vida de seus trabalhadores visando exclusivamente ao aumento da produtividade. Não há nada de errado nisso, pois é uma razão justa buscar o aumento da produtividade e é ótimo que isso seja feito com a melhoria das condições de trabalho das pessoas. É bom para todos: empresa e trabalhadores.

Nesse cenário, podemos nos referir à inteligência emocional, que diz respeito ao controle das próprias emoções, a partir da premissa de que elas interferem em nosso comportamento, repercutem em nosso desempenho e influenciam o nosso relacionamento com as outras pessoas. É importante salientar que os clientes, sejam eles internos ou externos, estão muito exigentes e que essa exigência, muitas vezes, pode gerar conflitos. Assim, pessoas com controle emocional, o que compreende autoconhecimento, empatia, cooperação, capacidade de ouvir, entre outras, podem se destacar em funções, por exemplo, de atendimento ao público. Gerenciar as emoções no trabalho é o ponto de partida para o sucesso.

É importante incentivar nas empresas trabalhos de sensibilização sobre a importância das emoções e sobre a necessidade de administrá-las. Existem muitas técnicas que possibilitam o contato dos profissionais com suas emoções e sentimentos. E essas técnicas podem ser desenvolvidas e aprimoradas com orientação de especialistas. Os benefícios são inúmeros: o cliente percebe que está lidando com uma pessoa e não com uma máquina. Essa descoberta estimula a confiança e a fidelidade. É um diferencial que impacta positivamente na produtividade.

Não é possível afirmar qual dos fatores citados neste artigo deve merecer mais atenção nas empresas. Cada organização tem suas especificidades e demandas singulares. Podemos, porém, generalizar afirmando que as questões aqui tratadas estão interligadas e devem ser pensadas em conjunto. Uma empresa, qualquer que seja sua dimensão e área de atuação, deve se preocupar em oferecer boas condições de trabalho e oportunidades aos seus colaboradores; evitar e condenar os preconceitos de qualquer natureza, especialmente os relacionados a gênero, raça, credo ou condições físicas; valorizar o trabalhador que investe na harmonização de sua vida familiar; e, finalmente, reconhecer que não se podem excluir de nossas ações no mundo do trabalho as emoções e os sentimentos. ◆

“ É IMPORTANTE INCENTIVAR NAS EMPRESAS TRABALHOS DE SENSIBILIZAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS EMOÇÕES E SOBRE A NECESSIDADE DE ADMINISTRÁ-LAS. OS BENEFÍCIOS SÃO INÚMEROS: O CLIENTE PERCEBE QUE ESTÁ LIDANDO COM UMA PESSOA E NÃO COM UMA MÁQUINA, O QUE ESTIMULA A CONFIANÇA E A FIDELIDADE.”



Odilon Medeiros

Mestre em Administração, Especialista em Psicologia Organizacional, Pós-graduado em Gestão de Equipes, MBA em Vendas, consultor e palestrante nacional sobre tópicos ligados à gestão com pessoas.

www.odilonmedeiros.com.br