

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: COMPARATIVO ENTRE GERENTES DO GÊNERO FEMININO E MASCULINO

Lígia Maria Heinzmann¹
Kellen Cristine Maders Knaack²
Rita Buzzi Rausch³

Resumo: O objetivo da pesquisa foi analisar algumas das práticas de administração de recursos humanos sobre a percepção de gerentes do gênero feminino e masculino. A pesquisa foi realizada em uma empresa prestadora de serviços da região oeste do Estado do Paraná. A pesquisa enquadra-se como exploratória e de abordagem qualitativa. Para a coleta dos dados, aplicou-se um questionário aos nove gerentes das cinco unidades da empresa (três do gênero feminino e seis do masculino). Para as oportunidades a nível gerencial e assessorias, a empresa busca profissionais com especializações e para as demais vagas buscam profissionais graduados ou graduandos. Com relação ao comparativo de respostas de gerentes do gênero feminino e do masculino quanto aos fatores que dificultam a ascensão profissional em partes as respostas foram distintas. Quanto as características de um gerente competente, os gerentes do gênero feminino apontam como principais: habilidades multifuncionais e gerar resultados; os gerentes do gênero masculino, convergem na característica de gerar resultados e divergem nas demais. Entre os pontos a serem aprimorados, os gerentes do gênero feminino citaram a instabilidade emocional, ações por impulso, preocupação excessiva e a centralização de tarefas; os do gênero masculino não mencionaram pontos a serem aprimorados.

Palavras-Chave: Habilidades multifuncionais; Recursos humanos; Resultados.

Abstract: The objective of the research was to analyze some practices used in administration human resources, under the insights of male and female managers. It was carried out in a company that provides services in the west of Parana. It is framed as an exploratory research, surveying and qualitative approach type. The information gathering consisted of a set of questions asked to the nine managers in the company five units (three

¹ Universidade Regional de Blumenau – FURB. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: lheinzmnn@al.furb.br.

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Campus Marechal C. Rondon. E-mail: kellenmaders@hotmail.com.

³ Universidade Regional De Blumenau – FURB. Docente do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: rausch@furb.br.

females and six males). Opportunities in management and consulting levels, professionals with specializations are required and for the other vacancies, graduating or graduated professionals. Concerning the comparison between answers provided by the male and female managers related to the factors which make the professional climbing difficult, in part, were distinct. Concerning the features of a competent manager, the female ones consider multitask abilities and produce results the most important ones. Male managers share the feature of producing results, however they diverge from the others. Within the aspects to be improved, the female managers mentioned the emotional instability, actions by impulse, excessive concern and task centralization; the male managers did not mention any aspects to be improved.

Keywords: Multitask abilities; Human Resources; Results.

1 INTRODUÇÃO

A atual disputa de mercado pelas empresas faz com que elas constantemente busquem se adequar às novas situações, tanto internamente quanto externamente. Manter o bom funcionamento das empresas requer planejamento das áreas funcionais que proporcionam dados e informações importantes para a tomada de decisões, dentre estas áreas se encontra a de recursos humanos.

A administração de recursos humanos precisa acompanhar as mudanças porque as pessoas representam uma das principais forças de sucesso de uma empresa e que direcionam as suas potencialidades. Ao mesmo tempo em que as práticas de recursos humanos podem representar um fator de sucesso organizacional, podem também ser um fator crítico para o desempenho da organização.

Para discutir questões relacionadas a essa área, a pesquisa tem como objetivo analisar algumas das práticas de administração de recursos humanos sobre a percepção de gerentes do gênero feminino e do gênero masculino de uma empresa prestadora de serviços, situada na região oeste do Estado do Paraná, no sentido de constatar se existem convergências e ou divergências em suas respostas. Foram escolhidos os gerentes como os sujeitos da pesquisa pelo fato de os mesmos participarem da elaboração e da definição das práticas de recursos humanos da empresa. O artigo originou-se de um Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação de Administração.

Além da introdução, este artigo divide-se em mais quatro partes. A segunda parte apresenta um breve referencial teórico, onde são abordadas práticas de recursos humanos, entre elas o processo de manutenção e desenvolvimento de pessoas. Os procedimentos metodológicos são expostos na terceira parte com o detalhamento quanto à classificação do tipo da pesquisa. Na quarta parte apresenta-se a análise e discussão dos dados e por fim as considerações.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente lidar com pessoas é mais complexo do que a alguns anos de acordo com Ribeiro (2006). A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas hoje, como parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais, tanto que atualmente, denomina-se a administração com pessoas, que significa administrar com os colaboradores e os parceiros internos. As pessoas com atitudes pró-ativas, são provocadoras de decisões e empreendedoras de ações.

A gestão com pessoas é algo tão difícil e tão fácil ao mesmo tempo (RIBEIRO, 2006). Difícil pelas diferenças individuais e fácil porque as pessoas querem ser tratadas com justiça. Uma correta gestão de pessoas permite às empresas alcançar com mais facilidade seus objetivos e metas.

Para Gramigna (2002), o fato de estarmos vivendo em uma economia globalizada vem instigando dirigentes brasileiros a demandar esforços no realinhamento de suas práticas de gestão. As mudanças contextuais e o alto nível de complexidade do ambiente exercem impactos nas organizações, colaborando para o fortalecimento do fator competitividade. Um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas.

Portanto, as empresas que adotarem estratégias para atrair, desenvolver e reter os profissionais mais qualificados, melhoram o seu quadro de pessoal, gerando um diferencial nas condições para enfrentar a concorrência e conquistar o mercado.

2.1 Práticas de administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos envolve diversos processos, entre eles: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e a monitoração das pessoas. Em cada processo existem algumas práticas a serem realizadas. Na sequência apresentam-se alguns detalhamentos sobre os processos relacionados com as práticas de recursos humanos.

No primeiro processo da provisão de pessoas destaca-se o recrutamento e a seleção. Para Marras (2000) o recrutamento de pessoal é uma atividade que objetiva captar recursos humanos interna e externamente para antecipar o sistema de seleção de pessoal.

De acordo com Lacombe (2005, p. 65) o "recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais". O recrutamento deve ser precedido da descrição da função e a definição do perfil do candidato. No caso do recrutamento externo podem ser utilizadas diversas técnicas de recrutamento, como: arquivo de currículos, anúncios na mídia, indicação por parte dos funcionários, contatos com Universidades ou Centros de Integração Empresa-Escola, agências de recrutamento, entre outros.

No mesmo sentido, para Griffin (2007, p. 270) o recrutamento é “o processo de atrair pessoas qualificadas para ocupar vagas de trabalho disponíveis”. O recrutamento pode ser tanto interno, aquele que considera os funcionários da empresa candidatos a vagas de trabalho, quanto recrutamento externo, que consiste em atrair pessoas de fora para concorrer a vagas de trabalho ou ainda recrutamento misto, que utiliza as duas formas. Schermerhorn (1999) acrescenta que o recrutamento interno incentiva os funcionários atuais, e o externo, traz novas idéias para a empresa.

Com relação ao processo de seleção Marras (2000) descreve que o processo de seleção tem a finalidade de escolher candidatos a vaga sob uma metodologia específica para atender as necessidades internas. O processo de seleção baseia-se na comparação das exigências do cargo e nas características do candidato.

Para Schermerhorn (1999) a seleção envolve o preenchimento de um formulário adequado resumindo as qualificações e experiências; entrevistas que são ferramentas para saber se a pessoa se identifica com o cargo; testes que podem ser de inteligência, habilidades, personalidade ou testes administrativos e a investigação de referências.

Neste mesmo sentido, Lacombe (2005, p. 79) destaca que a seleção “abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Entende-se como mais adequado aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e conseguir um bom desempenho.

As técnicas de seleção podem ser: triagem preliminar de currículos; entrevistas; provas escritas ou práticas; testes psicológicos; dinâmicas de grupos, entre outros. Acerca de provas ou testes de capacidade, aptidão ou conhecimentos necessários para determinado cargo, Griffin (2007, p. 271) salienta que geralmente “são os meios mais eficientes para prever o sucesso profissional, apesar de testes de inteligência ou de personalidade também terem seu valor”.

Ao ressaltar a importância do processo de seleção, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 102) mencionam que “independentemente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência”.

2.2 Processo de manutenção de pessoas

No processo de manutenção, destaca-se a política de remuneração e benefícios oferecidos. A remuneração é conceituada por Griffin (2007, p. 273) como a “contrapartida financeira que uma organização oferece aos funcionários em troca do seu trabalho”.

De acordo com Lacombe (2005, p. 146) na escolha do sistema de remuneração é preciso considerar

1) quanto se deve pagar a cada um;

2) que ênfase se deve dar à remuneração financeira em relação ao total das recompensas pelo trabalho;

- 3) que ênfase se deve dar à tentativa de diminuir os valores pagos;
- 4) se deve ser implantado um sistema de incentivos para obter melhores desempenhos, em caso afirmativo que tipo de sistema.

Quanto aos benefícios, são denominados planos ou programas oferecidos pela organização como complemento ao salário. De acordo com Marras (2000) os benefícios podem ser compulsórios ou espontâneos. Os benefícios compulsórios são aqueles que a empresa concede em atendimento às exigências da lei; os benefícios espontâneos são os concedidos por iniciativa da empresa, com o objetivo de tornar a remuneração e a empresa mais atraente para os recursos humanos.

2.3 Processo de desenvolvimento de pessoas

No processo de desenvolver pessoas destaca-se o treinamento, que é definido por Marras (2000) como um processo de assimilação cultural a curto prazo, que repassa ou recicla conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas a execução das tarefas ou a otimização do trabalho. Os objetivos do treinamento podem ser: a) específicos – se referem a formação profissional, especialização e reciclagem; ou b) genéricos – se referem ao aumento da produtividade, da qualidade, ao incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional, bem como ao atendimento a exigências de mudanças.

De acordo com Griffin (2007, p. 273) o treinamento é definido como a “capacitação operacional ou técnica dos funcionários para que desempenhem bem as funções do cargo para o qual foram contratados”. Já o desenvolvimento, para o mesmo autor, “consiste no ensino das habilidades necessárias aos gerentes e funcionários em geral para que cumpram adequadamente tanto as funções do cargo atual quanto de cargos futuros” (2007, p. 273).

Marras (2000) enfatiza quatro etapas do treinamento, que são: 1) Diagnóstico - quem deve ser treinado e o que deve ser ensinado; 2) Planejamento e programação - analisar e coordenar as ações prioritárias; 3) Execução - aplicar na prática o que foi programado; e 4) Avaliação - verificar os resultados obtidos comparando os com os esperados.

Com relação ao treinamento Lacombe (2005) afirma que é necessário para as pessoas melhorarem qualidades já existentes e adquirirem novas. Além disso, existem outros fatores que devem ser levados em consideração, tais como a seleção dos colaboradores ser feita por suas qualificações gerais, e que as empresas possuem conhecimentos específicos que necessitam ser ensinados. Verifica-se a demanda por novas ocupações, bem como a transformação de outras, tornando o aprendizado humano constante, portanto, são necessárias práticas de aprendizado contínuo. Os bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Treinamentos podem contribuir para reter esses profissionais, além de propiciar um ambiente desafiador. Os treinamentos devem corresponder às expectativas dos colaboradores e da empresa.

Atualmente com os recursos tecnológicos disponíveis como computador, *intranet*, *internet* e videoconferências, as distâncias praticamente desapareceram e a eficiência aumentou com o uso das ferramentas da tecnologia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a caracterização metodológica da presente pesquisa, usou-se como referência Triviños (1987), Richardson *et al.* (1999) e Hair Jr. *et al.* (2005) para a sua classificação. Quanto aos objetivos enquadra-se como pesquisa exploratória, que de acordo com Triviños (1987, p. 109) “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”. Na presente pesquisa busca-se o aprofundamento em relação ao foco da pesquisa.

Quanto à abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo. Conforme Richardson *et al.* (1999, p. 90) “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais [...]”. A presente pesquisa realizou uma análise comparativa das respostas.

Com relação ao tipo de estudo, se enquadra em um Estudo Transversal, que de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005, p. 87) “os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente”. No estudo, os dados foram coletados no mês de Outubro de 2007.

Para a coleta dos dados, aplicou-se um questionário com treze questões aos nove gerentes das cinco unidades da empresa (três do gênero feminino e seis do masculino). Dentre as questões, quatro foram relacionadas a dados como: gênero, faixa etária, estado civil e tempo de empresa. As demais questões foram referentes a algumas práticas de recursos humanos utilizadas na empresa e algumas percepções dos gerentes sobre o estilo gerencial.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa teve o início de suas atividades em 1981, atua com prestação de serviços, possui um quadro de 67 colaboradores, sendo que trinta e três são do gênero feminino (49,25%). Tem como área de abrangência cinco municípios da região oeste do Estado do Paraná (Toledo, Tupãssi, Nova Santa Rosa, São Pedro do Iguaçu e Ouro Verde do Oeste).

A área de recursos humanos está centralizada na unidade do município de Toledo e a empresa faz parte de um Sistema Cooperativo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise são apresentadas as formas como ocorrem os processos de recrutamento, seleção,

treinamento, definição da remuneração, e um comparativo das respostas dos gerentes do gênero feminino e do gênero masculino.

4.1 Recrutamento e seleção

Com relação ao processo de recrutamento, a empresa utiliza as formas de recrutamento interno e o externo. O recrutamento interno ocorre por meio do Portal da empresa (página da empresa na internet), onde os colaboradores recebem um comunicado sobre as vagas. Quando há interesse por parte do colaborador, ele cadastra o seu currículo para a vaga disponibilizada.

O recrutamento externo ocorre por meio de divulgação em universidades e faculdades da região, através de fixação de cartazes e contato com os coordenadores dos cursos de Administração, Ciências Contábeis ou Economia da região. Pelo fato de a empresa prestar serviços na área financeira ela opta por contratar profissionais dessas áreas.

O líder de gestão de pessoas também contata o PROE (Programa de Oportunidades para Estagiários) e o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), para que o profissional destas organizações designe candidatos com o perfil específico para a vaga (no caso de vagas para atendimento aos clientes).

Para as oportunidades em nível gerencial e assessorias, a empresa busca profissionais com especializações e para as demais vagas busca profissionais graduados ou que estejam se graduando. Quando ocorre a situação de ser contratado um profissional do mercado em detrimento a um candidato interno para assumir a vaga de gerente ou assessor, tem-se um clima de “descontentamento” por parte dos colaboradores. Da mesma forma, quando há um estagiário trabalhando há um certo tempo, e contrata-se um atendente do mercado como efetivo. A fim de otimizar o tempo e privilegiar os próprios colaboradores, de acordo com os gerentes, é interessante a empresa oportunizar primeiramente o recrutamento interno, para depois, se necessário recrutar profissionais do mercado.

Quanto ao processo de seleção, inicia a partir do recebimento dos currículos pelo líder de gestão de pessoas que efetua uma triagem inicial. Depois os candidatos são convocados para uma entrevista com um profissional da área de psicologia, e participam de uma dinâmica de grupo, sendo a dinâmica desenvolvida por uma psicóloga. São observados o poder de argumentação e persuasão. Para candidatos à gerência as características mais observadas são a iniciativa e a “agressividade” para competitividade. Para os demais cargos da área administrativa, a preferência é por pessoas com perfil mais “tranquilo”, menos competitivo e que apresentem características de organização.

O candidato sendo aprovado nessa primeira etapa, irá realizar as provas de conhecimentos gerais, matemática financeira, conhecimentos bancários e redação. Nesta etapa ainda, a empresa realiza consulta de nomes no SPC - Sistema de Proteção ao Crédito, para verificar se o candidato não possui registro de irregularidade nesse órgão.

Os selecionados nessa etapa realizam uma entrevista informal com a pessoa que será seu superior direto, assim finalizando o processo seletivo. Em nenhum momento é realizada uma consulta de referências no último local de trabalho do candidato. O processo de seleção leva em média duas semanas, isso dependendo da quantidade de candidatos. Os três primeiros colocados neste processo de seleção são chamados de acordo com as necessidades da empresa.

4.2 Treinamento

Referente aos treinamentos, estes são solicitados pelos gerentes no momento da realização do planejamento estratégico. Cada gerente define com sua equipe quais são as necessidades e encaminha a solicitação ao líder de gestão de pessoas. De posse das solicitações, o líder avalia as necessidades e define um calendário para a realização destes treinamentos.

Os treinamentos presenciais são realizados pelo assessor responsável, na própria unidade. Quando há demanda de um treinamento específico por todas as unidades, o treinamento é realizado na sala de treinamentos localizada na unidade de maior porte, que está situada na cidade de Toledo. À medida que surgem normas, procedimentos ou algum produto ou serviço novo, treinamentos são realizados. Além da forma convencional de treinamentos, são disponibilizados no Portal (página da empresa na internet) materiais referentes a produtos e serviços. A empresa busca manter um constante processo de reciclagem de seus colaboradores.

A empresa implantou no início do ano de 2007 um sistema de treinamentos a distância, num ambiente virtual com tutores *on-line*. Assim, a empresa economiza tempo e recursos financeiros, pois não é necessária a ausência no trabalho e a locomoção dos colaboradores para assistir aos treinamentos de forma presencial.

Dessa forma, também é possível direcionar os conteúdos ao público específico. Cada colaborador realiza os treinamentos que mais lhe interessam, de acordo com a atividade exercida. Esses treinamentos são realizados exclusivamente no ambiente de trabalho. Após o término do treinamento, o participante é submetido a uma avaliação, onde é exigido um percentual mínimo de conhecimentos.

4.3 Remuneração

A remuneração é composta por uma parte fixa, que é o salário base e uma parte variável, que engloba o adicional de estrutura (somente para os gerentes), adicional de praça, adicional por tempo de serviço e o adicional sobre os resultados financeiros da empresa.

O adicional de estrutura é um valor estipulado que se destina a diferenciar a remuneração de um gerente de unidade de porte pequeno, médio ou grande (no porte são considerados o volume de recursos administrados, volume este definido pela empresa).

Referente ao adicional de praça que é um valor estabelecido pela Confederação (a qual a

empresa faz parte), adicional para remunerar o colaborador em função da concorrência do seu município de atuação (definido pela Confederação). O adicional por tempo de serviço também foi instituído pela Confederação, é pago ao colaborador referente a cada ano de trabalho.

O adicional sobre os resultados financeiros da empresa é uma parcela da remuneração mensal, proporcional à remuneração-base, que possibilita a todos os colaboradores participação nos ganhos de produtividade e na performance dos resultados do negócio.

Como benefícios espontâneos a empresa oferece vale alimentação no valor de R\$ 280,00 (duzentos e oitenta reais), assistência médica por meio de um convênio com a Unimed, seguro de vida no valor de vinte vezes a remuneração do colaborador e assistência odontológica por meio de convênios.

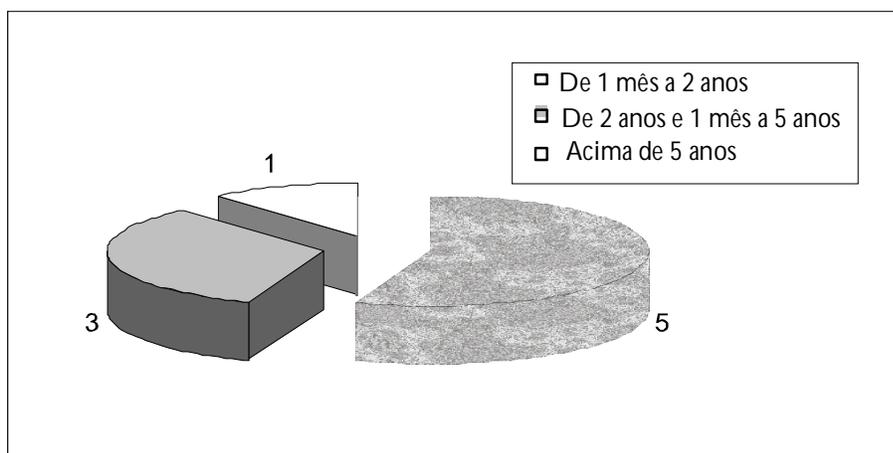
4.4 Comparativo das respostas de gerentes do gênero feminino e do gênero masculino

A empresa apresenta um quadro de nove gerentes, e destes três são do gênero feminino (33,33%). Referente à idade, o quadro gerencial é constituído na sua maioria, por pessoas jovens, tendo em vista que quatro gerentes têm entre vinte a vinte e nove anos, três têm entre trinta a trinta e nove anos e dois têm entre quarenta a quarenta e nove anos.

Quanto ao estado civil, seis gerentes são casados e três são solteiros. E com relação ao número de filhos, cinco gerentes ainda não têm filhos, quatro gerentes têm filhos e destes, dois têm um filho e dois têm dois filhos.

Com relação ao tempo de empresa, quatro gerentes estão a mais de cinco anos na empresa, quatro estão entre dois a cinco anos na empresa e um está a menos de dois anos na empresa.

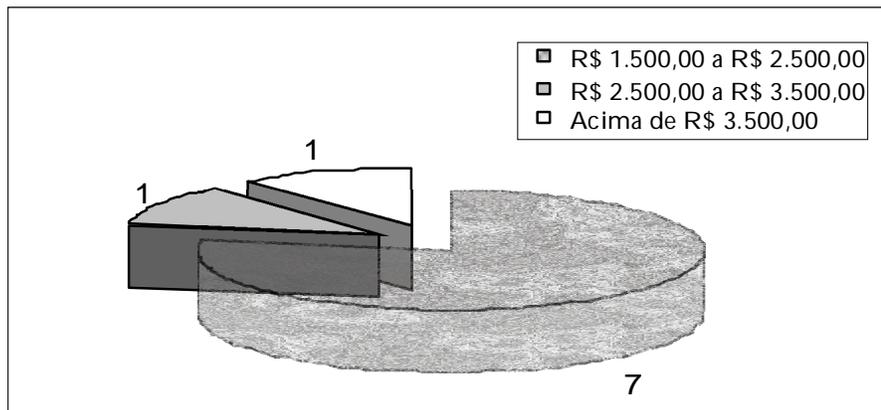
GRÁFICO 1 - TEMPO NO CARGO DE GERENTE



Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Referente ao tempo no cargo de gerente, cinco estão na função de gerente entre um mês a dois anos, três estão entre dois anos e um mês a cinco anos e um ocupa o cargo de gerente a mais de cinco anos. Constatase que a maioria dos gerentes está a menos de dois anos no cargo, considerando que o início das atividades da empresa foi em 1981, isso representa que há uma rotatividade no nível gerencial.

GRÁFICO 2 - REMUNERAÇÃO

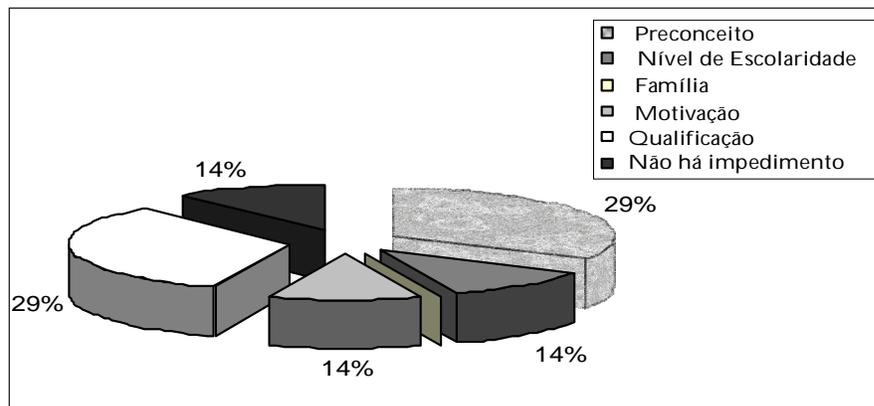


Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Com relação à remuneração, sete gerentes estão na faixa entre R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) a R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) mensais, sendo que os três gerentes do gênero feminino se incluem nessa faixa de remuneração. Um gerente recebe entre R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) e R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais) mensais, e um gerente ganha acima de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais) mensais.

Nos gráficos 3, 4, 5 e 6 as respostas foram classificadas por gênero feminino e masculino.

GRÁFICO 3 – FATORES QUE DIFICULTAM A ASCENSÃO PROFISSIONAL – GÊNERO FEMININO

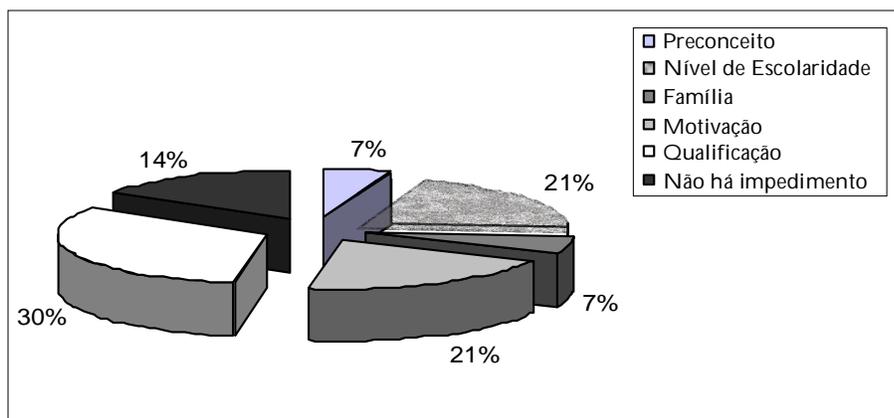


Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Observa-se que nesta questão cada gerente pôde assinalar três alternativas. Empatados com 29% das respostas, o preconceito e a qualificação foram apontados como os fatores que mais dificultam a ascensão profissional; a motivação, o nível de escolaridade e a opção de que não há impedimento para o crescimento profissional estão empatados com 14% das respostas.

Se retornarmos a análise do gráfico 2 onde constatou-se que os três gerentes do gênero feminino estão na menor faixa de remuneração, e verificando que o preconceito obteve 29% das respostas, observa-se que este é um ponto que requer uma maior investigação por parte da empresa.

GRÁFICO 4 – FATORES QUE DIFICULTAM A ASCENSÃO PROFISSIONAL – GÊNERO MASCULINO

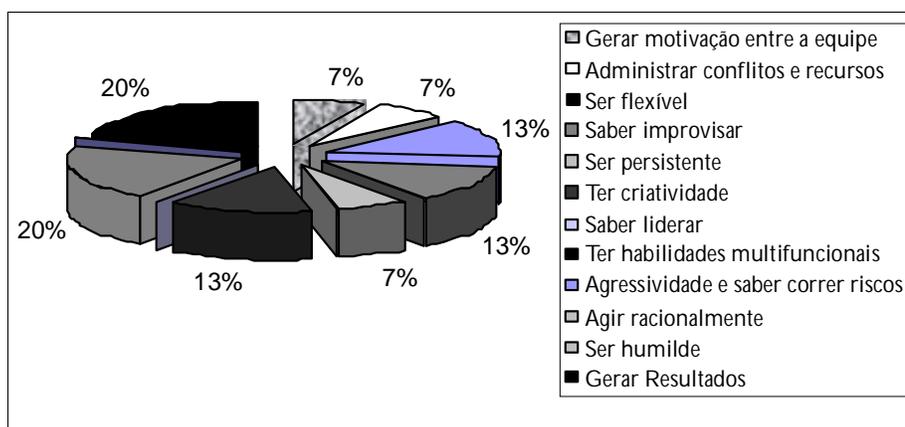


Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Com 30% das respostas o fator mais relevante é a qualificação; com 21% das respostas o nível de escolaridade e a motivação estão empatados como fatores que dificultam o crescimento profissional; 14% das respostas a opção de que não há fator de impedimento para o crescimento profissional; e 7% das respostas se referem tanto à família como ao preconceito.

No comparativo dos Gráficos 3 e 4, percebe-se que a qualificação está presente entre os fatores mais relevantes nas respostas dos gerentes do gênero feminino e masculino. O fator preconceito que aparece em destaque para gerentes do gênero feminino, aparece com o menor percentual para os gerentes do gênero masculino.

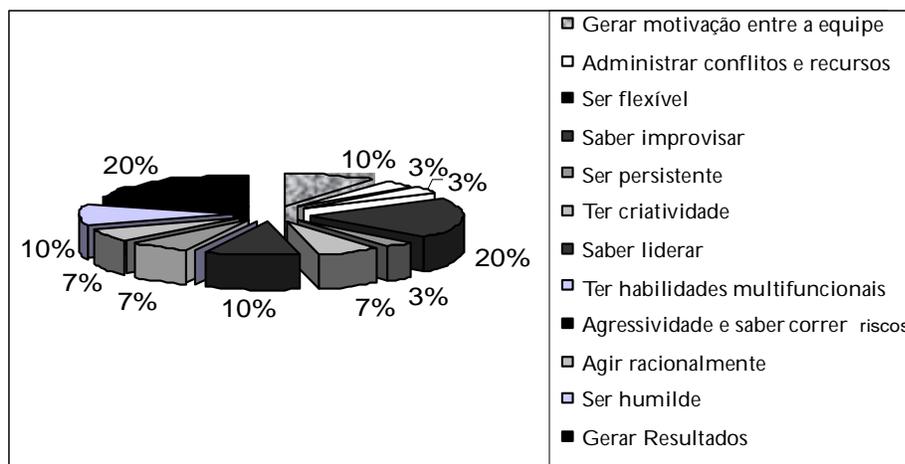
GRÁFICO 5 – CARACTERÍSTICAS DE UM GERENTE COMPETENTE – GÊNERO FEMININO



Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Considerando que nesta questão cada gerente pode assinalar cinco alternativas que consideram relevantes para um gerente ser competente, 20% das respostas para habilidades multifuncionais e também 20% para gerar resultados; com 13% tem se empate nas respostas de que um gerente competente deve ser flexível; deve saber improvisar; e que deve ser criativo. As opções motivar a equipe; administrar conflitos e recursos; e ser persistente apresenta 7% das respostas cada.

GRÁFICO 6 – CARACTERÍSTICAS DE UM GERENTE COMPETENTE – MASCULINO



Fonte: Dados da pesquisa (2007).

Com 20% das respostas as características de saber gerar resultado e saber improvisar foram consideradas mais relevantes; com 10% das respostas as características da humilde; saber liderar e saber motivar a equipe ficaram na sequência. As características agir racionalmente; agressividade e saber correr riscos; ter criatividade correspondem a 7% das respostas cada e 3% das respostas apontam como características de um gerente competente a persistência; a flexibilidade; e administrar conflitos e recursos.

No comparativo das respostas dos Gráficos 5 e 6, constata-se que existe uma diferença de estilos gerenciais. Os gerentes do gênero feminino apontam que há diferenças principalmente em suas habilidades de fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo. Quanto à característica de gerar resultados apresentou o mesmo percentual para os gerentes de ambos os gêneros. A característica de saber improvisar é uma das destacadas pelos gerentes do gênero masculino, e as habilidades multifuncionais não são mencionadas pelos mesmos.

Referente à definição do estilo gerencial, pontos fortes e pontos a serem aprimorados: os gerentes do gênero feminino responderam que são exigentes e objetivas e quando necessárias autoritárias. Apontaram-se como líderes, capazes de motivar sua equipe e como um ponto forte, destacaram o seu poder de persuasão. Entre os pontos a serem aprimorados, foram citados a instabilidade emocional, ações por impulso, preocupação excessiva e a centralização de tarefas.

Os gerentes do gênero masculino citaram como características do estilo gerencial o dinamismo, a agressividade e a busca pelo controle total das situações. Destacaram como pontos fortes, que são objetivos, racionais e imparciais. Sendo que não mencionaram pontos a serem aprimorados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar algumas das práticas de administração de recursos humanos sobre a percepção de gerentes do gênero feminino e do masculino de uma empresa prestadora de serviços. Para o desenvolvimento do artigo, algumas práticas foram abordadas, os procedimentos metodológicos foram mencionados e os dados analisados.

Referente às formas de recrutamento utilizadas têm-se o recrutamento interno e externo. A fim de otimizar tempo e privilegiar os próprios colaboradores, é interessante a empresa oportunizar primeiramente o recrutamento interno, para depois, se necessário recrutar profissionais do mercado. Quanto aos treinamentos, além da forma convencional, são disponibilizados no Portal materiais referente a produtos e serviços. A empresa busca manter um constante processo de reciclagem de seus colaboradores. No início de 2007 a empresa implantou um sistema de treinamentos a distância com tutores *on-line*, economizando tempo e recursos financeiros.

O quadro gerencial é constituído na sua maioria por profissionais jovens e do masculino. No que se refere à remuneração, os gerentes do feminino enquadram-se na faixa menor.

Com relação aos fatores que dificultam a ascensão profissional, os gerentes do feminino e do masculino apresentam em partes respostas distintas: os fatores mais assinalados pelos gerentes do feminino foram: preconceito e a qualificação, enquanto que os gerentes do masculino apontaram: a qualificação como o fator mais relevante, nível de escolaridade e motivação também foram destacados.

Sobre as principais características de um gerente competente, os gerentes do feminino apontam entre as principais, as habilidades multifuncionais, além de gerar resultados; os gerentes do masculino convergem na característica gerar resultados, mas divergem nas demais, pois consideram importante saber improvisar. As habilidades multifuncionais não são mencionadas pelos gerentes do gênero masculino.

Quanto aos seus pontos fortes os gerentes do gênero feminino e do masculino apresentam respostas distintas. Sobre os pontos a serem aprimorados, os gerentes do gênero feminino apontam entre algumas características, a instabilidade emocional, a impulsividade, preocupação excessiva e centralização de tarefas; os gerentes do gênero masculino não mencionaram nenhum ponto a ser aprimorado.

Tendo em vista as limitações da abrangência quanto às práticas de administração de recursos humanos desta pesquisa, as suas considerações não podem ser generalizadas, e sim compreendidas como um espaço para serem complementadas por meio de pesquisas mais aprofundadas sobre a temática abordada.

6 REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração**

de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração.** São Paulo: Ática, 2007.

HAIR, Jr. Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.