

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Patrícia Cristina de Souza Basilio

**Competências comportamentais na revolução digital:
uma perspectiva do feminino no novo mercado de trabalho**

Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital - TIDD

São Paulo
2022

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Patrícia Cristina de Souza Basilio

**Competências comportamentais na revolução digital:
uma perspectiva do feminino no novo mercado de trabalho**

Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital – TIDD

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo Augusto Vieira Graglia.

São Paulo
2022

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcelo Augusto Vieira Graglia (Orientador)

Prof^a. Dra. Pollyana Ferrari Teixeira (Membro da banca)

PUC-SP

Prof^a. Dra. Alcely Strutz Barroso (Membro da banca)

IBM Brasil

Aos meus avós Noel e Alda, pelo exemplo de união,
respeito e valorização da educação.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Finance Code 001.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Ao meu orientador Marcelo Graglia, por ter confiado em mim para que eu realizasse este grande sonho.

Aos meus pais, Marcio e Tânia, por me ensinarem o valor da educação e da persistência.

À minha irmã, Letícia, por ser minha melhor amiga e motivo pelo qual luto por um futuro melhor.

Ao meu marido, André, por ter me incentivado e não ter deixado eu desistir nas horas mais difíceis.

Às minhas amigas do TIDD Daiana, Camila e Caren, pelo companheirismo nesses dois anos de mestrado.

A todos os meus animais de estimação pelo amor incondicional, conforto e alegria durante as horas de estudo e descontração.

Também agradeço a colaboração da Perfil PSK e da Brasscom para a condução da pesquisa deste trabalho.



“Foi pelo trabalho que a mulher cobriu em grande parte a distância que a separava do homem; só o trabalho pode assegurar-lhe uma liberdade concreta.”
(BEAUVOIR, 1967, p. 449).

RESUMO

Esta dissertação discorre sobre as competências comportamentais, *soft skills*, no mercado de trabalho em meio à nova revolução tecnológica, e analisa se esses diferenciais contribuem com a ascensão profissional das mulheres, em relação aos homens nas empresas. Em uma sociedade capitalista marcada pelo poder patriarcal, as mulheres buscam um equilíbrio nos números sem deixar de celebrar pequenos avanços em diversidade. Para as empresas, a equidade de gênero é vista como estratégia para crescimento econômico, propagação de bons valores morais e demanda social desde a década de 1930. Neste trabalho, pretende-se mostrar até que ponto as demandas por qualificação apresentadas pelas empresas e destacadas por consultorias de recursos humanos geram benefícios gerais aos profissionais, em especial às mulheres.

Palavras-chave: novas competências; *soft skills*; competências comportamentais; mercado de trabalho; revolução digital; desigualdade de gênero.

ABSTRACT

The research assesses how behavioral skills, also called soft skills, favor employability in the labor market amidst the new technological revolution, and analyzes whether these differentials contribute to the rise of women, in relation to men in companies. In a society marked by patriarchal power, women fight for a balance in numbers while celebrate small advances in diversity. Related to bussiness, gender equality has been seen as strategy for economic growth, spread of good moral values and social demand since the 1930's. In this project, we intend to show the extent to which demands for qualification presented by companies and highlighted by human resources consultancies generate general benefits for professionals, especially women.

Keywords: new skills; interpersonal skills; behavioral skills; job market; digital revolution; gender inequality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Histórico das revoluções industriais	12
Figura 2 –	Taxa ajustada de frequência líquida no ensino superior em 2019 (Gráfico)	33
Figura 3 –	Taxa de participação na força de trabalho de pessoas com 15 anos ou mais de idade (%) (Gráfico)	39
Figura 4 –	Competências comportamentais na área de tecnologia/ Perfil da Amostra (Gráfico)	42
Figura 5 –	Análise das competências de profissionais de TI (Gráfico)	44
Figura 6 –	Formulário da pesquisa	58
Figura 7 –	Competência comportamental: Negociação (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)	60
Figura 8 –	Competência comportamental: Criatividade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)	60
Figura 9 –	Competência comportamental: Inteligência emocional (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)	61
Figura 10 –	Competência comportamental: Flexibilidade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)	61
Figura 11 –	Competência comportamental: Pensamento crítico (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)	62
Figura 12 –	Competência comportamental: Negociação (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)	62
Figura 13 –	Competência comportamental: Criatividade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)	63
Figura 14 –	Competência comportamental: Inteligência emocional (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)	63
Figura 15 –	Competência comportamental: Flexibilidade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)	64
Figura 16 –	Competência comportamental: Pensamento crítico (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Tecnologia e trabalho	14
1.1.1	Panorama Brasil	15
1.1.2	Investimento em educação	16
1.2	Metodologia da pesquisa	18
2	CONHECIMENTOS PARA O MERCADO DE TRABALHO: NOVOS TEMPOS EM MEIO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	20
2.1	Educação profissional no Brasil	21
2.2	Sistemas de gestão de pessoal	22
2.3	Definição de competências	25
2.4	Habilidades mais demandadas pelo mercado	26
3	TECNOLOGIA E GÊNERO: A MULHER NO NOVO MERCADO DE TRABALHO	28
3.1	Mulheres no mercado de trabalho	30
3.2	Desigualdade de gênero no mercado de trabalho	32
3.3	Desigualdade de gênero	34
4	DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: BOAS PRÁTICAS QUE GERAM RETORNO FINANCEIRO	37
4.1	Diversidade no setor de tecnologia	38
4.2	Competências femininas	40
5	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	42
5.1	Análise das competências em TI	43
6	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – ENTREVISTA PERFIL PSK	55
	APÊNDICE B – ENTREVISTA BRASSCOM	56
	APÊNDICE C – Material da pesquisa com a Perfil PSK	57
	APÊNDICE D – Resultados da Pesquisa (Gráficos de frequência)	60

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da tecnologia ao longo da história da humanidade gerou significativos avanços e seus benefícios são absolutamente tangíveis, relevantes e intrinsecamente ligados ao próprio desenvolvimento civilizatório (CASTELLS, 2006).

Não obstante, a cada ciclo de inovação tecnológica, uma nova onda de inovação é gerada — fator determinante para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 2017). Os ciclos econômicos se sucedem a partir de inovações tecnológicas disruptivas (GRAGLIA; HUELSEN, 2020).

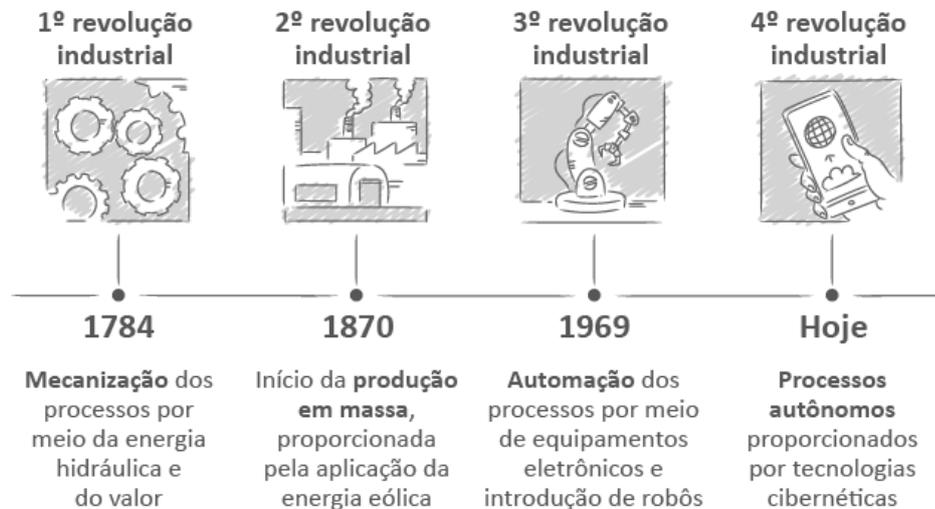
Diferentes inovações marcaram o desenvolvimento capitalista, tendo sido capazes de deflagrar um processo de mudança radical, caracterizado pela emergência de novas indústrias, diferentes modelos produtivos e um novo sistema de crenças e práticas sociais, que sustentam o crescimento econômico e o desenvolvimento, caracterizando uma nova onda econômica. (FERREIRA; VALE; BERNANDES, 2019).

Os mecanismos que explicam a existência e o comportamento das ondas longas são derivados do surgimento de grandes modificações técnicas, guerras, revoluções e assimilação de novos países dentro da economia mundial. (GRAGLIA; HUELSEN, 2020, p. 3).

A primeira revolução industrial, por exemplo, se caracterizou pela construção das ferrovias e pela introdução da máquina a vapor — inventada por Thomas Newcomen (1664 a 1729) e aperfeiçoada por James Watt (1736 a 1819) — nas fábricas e pela mecanização da produção, antes essencialmente artesanal, vide Figura 1.

Na segunda revolução industrial, as principais inovações foram o desenvolvimento da eletricidade, do motor a combustão interna, de produtos químicos, das primeiras tecnologias de comunicação, como a invenção do telefone e do rádio e a difusão do telégrafo, e a produção seriada ou em massa.

Figura 1 – Histórico das revoluções industriais



Fonte: elaborado pela autora.

A terceira revolução industrial, também chamada de quarta onda de inovação tecnológica, na segunda metade do século XX, foi marcada pelo surgimento da informática e o lançamento dos primeiros computadores pessoais. A robótica surgiu apoiada no desenvolvimento da microeletrônica e foi aplicada na automação industrial, iniciando um novo ciclo de substituição do trabalho humano em indústrias, como a automobilística (GRAGLIA; HUELSEN, 2020).

Em meio à aceleração do progresso científico, a velocidade de propagação de novas tecnologias também aumentou, de forma que uma tecnologia pôde ser cada vez mais cedo ser substituída por uma nova. Em 14 de abril de 1965, Gordon Moore, fundador da Intel, publicou um artigo afirmando que a capacidade de processamento dos computadores dobraria a cada 18 meses e que o crescimento seria constante. Essa teoria, utilizada até hoje, é chamada de “Lei de Moore” (ALMEIDA, 2009).

O período também foi marcado pelo surgimento do primeiro computador, o ENIAC (computador integrador numérico eletrônico), desenvolvido em 1946 por Mauchly e Eckert; pela invenção do transistor pelos físicos Bardeen, Brattain e Shockley, da *Bell Laboratories*; pelo circuito impresso em 1957 por Jack Kilby, da *Texas Instruments*; e pelo microprocessador, em 1971, por Ted Hoff da *Intel Corporation*. Essas invenções fundamentaram a criação dos computadores pessoais, como o Altair 8800, desenvolvido em 1975 por Ed Roberts; o Apple 1 (1976); Apple 2

(1977); e o PC - *Personal Computer* pela IBM (1981). Em 1984, a Apple lança o Macintosh (GRAGLIA; HUELSEN, 2020).

O desenvolvimento da optoeletrônica transmissão por fibra ótica e laser) e da tecnologia de transmissão por pacotes digitais promoveram a expansão da capacidade das linhas de transmissão. Esta tecnologia, combinada com arquiteturas avançadas de comutação e roteamento, como ATM (modo de transmissão assíncrono) e TCP/IP (protocolo de controle de transmissão e protocolo de interconexão) formaram a base para o surgimento da internet. (CASTELLS, 2006).

Na quinta onda, chamada por Manuel Castells (2006) de a “Era da Informação”, — por ser uma economia informacional, global e em rede — uma nova revolução foi iniciada a partir da liberação do uso comercial da internet. Inovações tecnológicas em microprocessadores (linha Pentium), *chips* de memória que multiplicaram a capacidade de armazenamento digital e o desenvolvimento da banda larga, permitiram que as empresas de tecnologia desenvolvessem novos produtos e serviços. Não obstante, o desenvolvimento comercial da Internet permitiu a criação de modelos de negócios apoiados na capacidade de comunicação entre diferentes equipamentos e na criação de comunidades virtuais, não mais na venda de *hardware* e no licenciamento de *software* (TIGRE; NORONHA, 2013).

O desenvolvimento da Internet 2.0, — termo criado pela empresa norte-americana O'Reilly Media em 2004 para designar o conceito da web enquanto plataforma — de tecnologias complementares, como *smartphones* e *tablets*, *chips* orientados para a comunicação, e o desenvolvimento da infraestrutura de banda larga com e sem fio, resultaram na sexta onda. Foi neste período que se consolidou a computação em nuvem, que consiste em colocar toda a infraestrutura e informação disponível digitalmente na web (*World Wide Web*, rede mundial de computadores, em tradução livre) (TIGRE; NORONHA, 2013). Nesta revolução digital, como é chamado o período, a economia se transformou em três setores: a agropecuária, em agricultura digital; os serviços, em serviços 4.0; e a indústria, em indústria 4.0 (GRAGLIA; HUELSEN, 2020).

Do ponto de vista tecnológico, não é possível explicar a complexidade do fenômeno atual considerando-se apenas aquelas tecnologias envolvidas diretamente com a indústria e seus efeitos. Na verdade, nenhuma segmentação a partir de setores econômicos pode representar de forma ampla o fenômeno tecnológico, econômico e social que está se desdobrando. As próprias tecnologias estão sendo

aplicadas indiscriminadamente em todos os setores da economia, se combinando, atingindo e transformando fábricas, bancos, fazendas, construtoras, escolas e governos. (GRAGLIA; HUELSEN, 2020, p. 8).

A sexta onda criou um mundo onde os sistemas físicos e virtuais de fabricação podem cooperar de forma global e flexível. Isso permitiu a total personalização de produtos e a criação de novos modelos operacionais (SCHWAB, 2016).

Dado o rápido progresso da sexta onda, os avanços gerados pela tecnologia estão gerando tanto benefícios quanto desafios à economia global. A oferta de bens de consumo é um dos principais pontos positivos. Um *tablet* de custo médio, por exemplo, possui capacidade de processamento superior a cinco mil computadores de três décadas atrás. Por outro lado, a concentração de renda e de poder parece ser o grande desafio da quarta revolução industrial. Enquanto os provedores de serviços baseados em capital intelectual ou físico faturam com as novas tecnologias, profissionais da base da pirâmide trabalham cada vez mais para tentar manter seus rendimentos (FORD, 2015).

1.1 Tecnologia e trabalho

Até a década de 1970, o avanço tecnológico aplicado nas máquinas agrícolas e nas unidades fabris permitiu um crescimento simbiótico entre produtividade e salário dos trabalhadores, segundo Ford (2015). A partir dos anos 2000, no entanto, a desigualdade de renda passou a aumentar vertiginosamente e parte expressiva dos ganhos de produtividade que ia para o bolso dos trabalhadores nos anos 1950, passou a compor os rendimentos de empresários e investidores. “Em 2013, um trabalhador da área de produção ganhava 13% menos do que em 1973 (com valores corrigidos pela inflação), ao mesmo tempo em que a produtividade havia aumentado 107%” (FORD, 2015, p. 9-10).

O que vimos em diversos países, principalmente no Brasil, é o aumento do desemprego, queda dos salários e substituição de grande parte dos trabalhadores por máquinas. O estoque de robôs industriais operando em fábricas ao redor do mundo aumentou 85% de 2014 a 2019, segundo a Federação Internacional de Robótica (IFR, 2020). Em um mercado composto cada vez mais por robôs programados para realizarem tarefas repetitivas, os profissionais terão de se qualificar continuamente e desenvolver habilidades para resolução de problemas complexos e competências

comportamentais para se manterem no mercado de trabalho a longo prazo. Conforme o mundo passa de analógico para digital, a inteligência emocional tem se tornado uma das habilidades mais importantes e distintas dos humanos.

Nesse contexto, o polo de valor no mundo vai se deslocando de objetos físicos (ter) para experiências (ser), de corpo para alma, de *hardware* para *software*, produtos para serviços (experiências), de tangível para intangível, ou, em outras palavras, de atributos para propósito. (GABRIEL, 2018, p. 264-265).

Ou seja, em meio a tantos robôs programáveis, os seres humanos terão de se diferenciar das máquinas com o que apenas eles têm distinção: suas habilidades socioemocionais, mais conhecidas como competências comportamentais.

1.1.1 Panorama Brasil

No Brasil, as habilidades socioemocionais também se tornaram diferenciais competitivos no mercado de trabalho com o avanço da tecnologia, embora a realidade brasileira seja distinta da registrada pelos países de economia mais desenvolvida.

Segundo Schwab (2016), as mulheres possuem diferenciais em competências comportamentais, como comunicação e flexibilidade. Ainda assim, elas ganham menos que os homens, mesmo ocupando os mesmos cargos (DIEESE, 2020). A pesquisa *Brasil: a inserção das mulheres no mercado de trabalho* aponta que 22% das profissionais mulheres em cargos de diretoria ganharam menos que os homens na mesma posição em 2020. O rendimento médio real por hora de diretoras e gerentes naquele ano foi de R\$ 32,35, enquanto o de homens nos mesmos cargos foi de R\$ 45,83 (DIEESE, 2020).

Importante membro dos Brics (grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o Brasil ainda está em processo de amadurecimento de seu parque industrial e na retaguarda dos principais países de economia mais desenvolvida, como Estados Unidos e Alemanha. E o Brasil contava com um estoque de 15.300 robôs em 2019, um aumento de 8% em relação a 2018 (IFR, [2020]). Nos EUA, foram contabilizados 293.200 — grande parte deles importados do Japão e da Europa. No mesmo ano, a Alemanha registrou 221.500 unidades de robôs — quase três vezes mais que a Itália (74.400), cinco vezes mais que a França (42 mil) e dez vezes mais que o Reino Unido (21.700).

O relatório *Preparando o Brasil para um futuro mais competitivo: um roteiro para a prontidão em inovação, tecnologia e talento*, do *Portulans Institute*, em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), de dezembro de 2020, destacou que o Brasil investe 50% menos em inovação que a média dos 47 países avaliados, entre eles México, Israel, Turquia e Estados Unidos (DUTTA *et al*, 2020). Com esse percentual, o país ocupa a 44ª posição no ranking internacional de investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Em 2020, o Brasil investiu cerca de 1% do PIB em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), enquanto os países integrantes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) investiram, em média, 2% da soma total de suas riquezas. Os países líderes em investimento em inovação são: Singapura, Suíça e Suécia, na primeira, segunda e terceira colocação, respectivamente. Logo em seguida, estão: Estados Unidos (4º lugar), Japão (10º), Alemanha (11º) e Israel (21º) (DUTTA *et al*, 2020).

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), os investimentos em P&D são pró-cíclicos: tendem a aumentar em momentos de crescimento econômico e a se retrair durante as crises, principalmente nas prolongadas (DE NEGRI *et al*, 2020). Na Nota técnica *Redução drástica na inovação e no investimento em P&D no Brasil: o que dizem os indicadores da Pesquisa de Inovação 2017*, o Ipea aponta que houve uma queda na taxa de inovação em todos os setores entre 2015 e 2017, em relação ao triênio anterior (2012 a 2014), de 36,0% para 33,6%. Na indústria, essa taxa, que havia crescido de 35,6% para 36,4% entre 2009 e 2011 e 2012 e 2014, caiu para 33,9% no período 2015 e 2017 (DE NEGRI *et al*, 2020).

Quando se deparam com queda de demanda, aumento nos custos ou no endividamento, elementos potencialmente comuns em uma crise econômica prolongada, as empresas tendem a cortar investimentos cujo retorno será percebido apenas no longo prazo, como é o caso dos investimentos em pesquisa e em inovação. (DE NEGRI *et al*, 2020, p. 7).

1.1.2 Investimento em educação

O atraso tecnológico do país não se deve apenas ao baixo investimento público em pesquisa, desenvolvimento e inovação, decorre também da falta de investimento,

boas políticas e gestão eficiente da educação básica. O relatório divulgado pela organização Todos pela Educação (2021) aponta que o Ministério da Educação tinha previsto um orçamento de R\$ 48,2 bilhões para a educação básica (do ensino infantil ao médio) em 2020, mas gastou apenas R\$ 32,5 bilhões — o menor valor em uma década.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em novembro de 2020, ano em que a pandemia da Covid-19 chegou ao país, 16,6% das crianças e adolescentes, residentes em domicílios com renda *per capita* de até meio salário-mínimo, não tiveram acesso à educação, enquanto nos domicílios com renda domiciliar *per capita* de quatro ou mais salários-mínimos, o percentual era de apenas 3,9%. Para agravar o cenário, 46,7% das crianças e adolescentes que não tiveram acesso aos estudos no ano passado, viviam em áreas de alta vulnerabilidade econômica, nas regiões Norte e Nordeste do país.

De forma qualitativa, o Brasil teve baixo desempenho no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) 2018, ocupando a 54ª posição entre 79 países. Os primeiros colocados no ranking, em ordem, foram: Finlândia, Canadá, Nova Zelândia, Austrália, Irlanda, Coreia do Sul, Reino Unido, Japão, Suécia, Áustria, Bélgica e Islândia. Os países considerados médios, por sua vez, foram: Noruega, França, EUA, Dinamarca e Suíça. (INEP, 2020).

De acordo com o último Pisa, o Brasil ocupa o espaço dos países de menor desempenho (INEP, 2020). No resultado geral do exame, que testou o desempenho dos alunos em leitura, ciências e matemática, o Brasil ficou entre os últimos. O país subiu duas posições na avaliação de leitura, de 59º para 57º. Em ciências, caiu de 63º para 66º. O Brasil também recuou de 65ª para a 70ª posição em matemática desde em 2015.

O alfabetismo atingiu 6,8% dos brasileiros acima de 15 anos, quase o dobro da média mundial (2,6%). Não obstante, 67% desse público não sabe distinguir fatos de opiniões. A média internacional é de 53%.

Os resultados do Brasil no Pisa reafirmam as dificuldades de leitura de produção de textos por nossos alunos, fato já comprovado por outras avaliações brasileiras, como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e pelo Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). (INEP, 2020).

Este trabalho analisou se as profissionais do sexo feminino possuem diferenciais relevantes em competências comportamentais no contexto da revolução digital e se o mercado de trabalho, de fato, valoriza essas singularidades. A hipótese, a princípio, era de que, apesar de as mulheres se diferenciarem na aderência de algumas competências comportamentais, essas habilidades, por si só, ainda não representariam diferenciais competitivos no recrutamento, tampouco resultariam em vantagens na ascensão profissional, em comparação com os homens.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, sendo que o primeiro e o sexto capítulo são introdução e conclusão, respectivamente. O capítulo dois — *Conhecimentos para o mercado de trabalho: novos tempos em meio à transformação digital* — apresentado nesta dissertação, trata os cenários da nova revolução tecnológica e a formação da educação profissional no Brasil. Em seguida, o capítulo 3 — *Tecnologia e gênero: a mulher no novo mercado de trabalho* — destaca o conceito de gênero pelas ciências humanas e a desigualdade no mercado de trabalho. O capítulo 4 — *Diversidade nas empresas: boas práticas que geram retorno financeiro* — ressalta a importância da gestão da diversidade para os negócios. O capítulo 5 — *Resultado da pesquisa de campo* — apresenta os resultados e a análise da pesquisa sobre competências comportamentais feita com os profissionais de tecnologia.

1.2 Metodologia da pesquisa

A metodologia para o desenvolvimento desta dissertação compreendeu ampla revisão bibliográfica, referências teóricas, como livros, artigos científicos, consultorias de renome internacional e estudos de organizações públicas. O trabalho seguiu uma abordagem de pesquisa mista, com foco no aprofundamento do tema pesquisado e na explicação de aspectos da evolução tecnológica brasileira e do mercado de trabalho para as mulheres. Também foi realizada pesquisa de campo descritiva com questionário para complementar o trabalho qualitativo e comprovar a hipótese levantada.

A pesquisa quantitativa foi realizada com 81 profissionais de tecnologia entre 5 de novembro e 10 de dezembro de 2021, por meio de plataforma *on-line* desenvolvida pela startup Perfil PSK. Para chegar aos resultados, foram utilizados algoritmos próprios da consultoria, que cruzaram respostas complementares do questionário para validação dos resultados. O teste foi adaptado para este projeto e contou com

21 perguntas que mapearam as cinco principais competências comportamentais dos profissionais de tecnologia da informação. As respostas foram fechadas e trabalhadas na escala Likert (classificação utilizada para questionar o respondente sobre seu nível de concordância ou discordância em relação a uma afirmação). O questionário completo está disponível no Apêndice C deste trabalho.

A Perfil PSK é uma startup do setor de recursos humanos criada em 2019, em Florianópolis (SC). A empresa foi vencedora do programa de incubação Cocreation-Lab em 2019, selecionada pelo programa de startups da Amcham Brasil (Câmara Americana de Comércio para o Brasil) em 2020 e é parceira do Programa *Impetus* (de integração de jovens talentos) do Centro Tecnológico da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina).

2 CONHECIMENTOS PARA O MERCADO DE TRABALHO: NOVOS TEMPOS EM MEIO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As mudanças econômicas e sociais que caracterizaram os últimos 25 anos do século XX — dentro da chamada sociedade da informação (CASTELLS, 2006) — têm levado gestores a repensarem os critérios para seleção e desenvolvimento de profissionais no trabalho.

Segundo Castells (2006), informação e conhecimento sempre foram elementos cruciais para o crescimento de uma economia. Não à toa, a disponibilidade de novas tecnologias na década de 70 representou uma base fundamental para o processo de reestruturação socioeconômica dos anos 80. A utilização dessas tecnologias na década de 80 condicionou, em grande parte, seus usos e trajetória na década seguinte (CASTELLS, 2006).

O economista Robert Solow recebeu um prêmio Nobel em 1987 ao mostrar que as pessoas que trabalham mais não geram crescimento econômico, mas sim as que trabalham de forma mais inteligente. Na prática, isso significa que novas tecnologias e técnicas de produção podem aumentar a produtividade, sem exigir aumento na quantidade de mão de obra, capital e outros recursos (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014).

Se a produtividade da mão de obra crescer a 1%, como aconteceu na maior parte dos anos 1800, então, são necessários cerca de 70 anos para que as condições de vida dupliquem. No entanto, se crescer a um ritmo de 4% ao ano, como cresceu em 2010, então, os padrões de vida se tornam 16 vezes mais altos depois de 70 anos. Enquanto 4% de crescimento é incrível, a boa notícia é que a última década foi muito boa para o crescimento da produtividade — a melhor desde os anos 1960. A média de mais de 2,5% de crescimento por ano é muito melhor do que a dos anos 1970 e 1980, e quase também que a dos 1990. Além disso, pode-se dizer que existe um consenso entre os economistas a respeito da fonte da explosão da produtividade desde meados de 1990: a tecnologia da informação. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014, p. 40).

Com o aumento da produtividade impulsionado pela tecnologia, as organizações revisaram sua atuação e seus instrumentos de gestão e capacitação de profissionais. No Brasil, como foi detalhado na introdução deste trabalho, impactam ainda questões voltadas ao baixo investimento em educação, desemprego e envelhecimento da população (GRUPO BANCO MUNDIAL, [2018]).

2.1 Educação profissional no Brasil

A educação profissional no Brasil teve início em 1906 durante o período de industrialização do país, quando foram criadas quatro escolas técnicas, chamadas de Escolas de Ofícios, no Rio de Janeiro. Em 1937, elas passaram a ser chamadas de Liceus e destinadas ao ensino de todos os ramos e graus (BRASIL, [2008?]).

A Constituição brasileira de 1937 foi a primeira a tratar especificamente de ensino técnico, profissional e industrial, estabelecendo no artigo 129:

O ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes menos favorecidas é, em matéria de educação, o primeiro dever do Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais. É dever das indústrias e dos sindicatos econômicos criar, na esfera de sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários ou de seus associados. A lei regulará o cumprimento desse dever e os poderes que caberão ao Estado sobre essas escolas, bem como os auxílios, facilidades e subsídios a lhes serem concedidos pelo poder público. (BRASIL, [2008?], p. 4).

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), a indústria automobilística surgiu como o grande ícone da consolidação da indústria nacional. No plano de metas do governo, o setor de educação contemplou 3,4% do total de investimento previsto para a formação de profissionais.

Em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias e chamadas de Escolas Técnicas Federais, organizadas em convênio com as indústrias, por meio da Confederação Nacional das Indústrias (CNI). Com isso, a formação de técnicos, mão de obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização, foi intensificada.

Originava-se, então, em 1946, o Sistema “S” (Senai, Senac, Sebrae, etc.), no intuito de formar mão de obra qualificada no Brasil, empenho justificado pelo aumento de indústrias no país após a guerra.

A qualificação, até então traduzida como sinônimo de preparação de “capital humano”, passou a perder sentido, uma vez que os modelos taylorista/fordista de organização da produção entra em crise com a adoção de sistemas flexíveis e da criação de novas formas de organização de trabalho. (MANFREDI, 1998).

2.2 Sistemas de gestão de pessoal

Segundo Fleury e Fleury (2000), o primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal no mundo aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando alguns princípios para a gestão de pessoas e para a contratualização das relações de trabalho foram definidos. Na época, o foco desse modelo estava na definição do cargo e conjunto de tarefas associadas a um posto de trabalho.

A função crítica da empresa industrial era a produção, e dos operários se demandava habilidade e algum conhecimento para executar as operações; dos chefes, supervisores, na maioria das vezes antigos operários, esperava-se o exercício do poder disciplinar visando conseguir dos operários a máxima produtividade. (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 58).

Na década de 30, começaram a ser desenvolvidos nas empresas programas mais estruturados de treinamento para supervisores com foco em relações humanas, métodos de trabalho, ensino correto de uma função e desenvolvimento de programas de treinamento. O objetivo era que esses profissionais estivessem capacitados para atuar como chefia e pudessem treinar e motivar seus subordinados. Começaram a ser demandadas pela primeira vez habilidades de relacionamento interpessoal em cargos de chefia para melhora do ambiente de trabalho. (FLEURY; FLEURY, 2000).

Surgiu na Europa, então, a abordagem sociotécnica na década de 60. Nessa perspectiva, a combinação de conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais criou competências que puderem agregar valor à organização.

Na década de 80, foi o modelo de gestão japonês que ganhou destaque como resultado do sucesso das companhias desse país. Nelas, a percepção da mudança do ambiente externo, a compreensão dessa mudança e a formulação de novas estratégias passaram a configurar novos ciclos de treinamento e melhorias, como consequência das mudanças externas. (CARBONE, 2016).

Segundo Fleury e Fleury (2000), a organização do trabalho nas empresas japonesas foi inspirada no modelo taylorista-fordista, baseado nos princípios de produtividade máxima, linha de montagem, padronização de peças e automatização de fábricas. Mas, diferentemente da proposta sociotécnica lançada na Europa, a

organização e uso do conhecimento operário foi utilizado de forma estratégica pelas empresas japonesas na década de 80.

Na década de 90, por sua vez, as políticas de gestão de recursos humanos foram alinhadas às estratégias empresariais. As competências passaram a ser incorporadas à prática organizacional, como base do modelo para gerenciamento de pessoas no mundo. (FLEURY; FLEURY, 2000).

De acordo com Chiavenato (2005), o objetivo da gestão por competências é substituir o levantamento das necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades de longo prazo do negócio, assim como o modo como as pessoas poderão agregar valor à empresa. Essas competências têm ganhado relevância entre os países de economia desenvolvida por conta da dificuldade encontrada pelos empresários em preencher vagas abertas devido à carência de profissionais adequados para as funções.

As competências dos profissionais estão tacitamente relacionadas ao bom desempenho e à produtividade da companhia (FERNANDES *et al.*, 2013). Por este motivo, é importante que as empresas desenvolvam os profissionais “para o trabalho inteligente, com papel fundamental na implementação e na assimilação de inovações tecnológicas” (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013, p. 53 apud PENHAKI, 2019, p. 43).

De acordo com o relatório *Anticipating and matching skills and jobs* (ILO, 2015), empresas ao redor do mundo enfrentam uma constante lacuna entre as habilidades exigidas e as disponíveis pelos profissionais. Por este motivo, antecipar as habilidades necessárias ao profissional é um processo estratégico e sistemático para atendimento às futuras necessidades do mercado, informou o documento.

A evidência demonstra que as economias emergentes que colocaram estratégias de competências orientadas para o futuro no centro de seu desenvolvimento produtivo (por exemplo, a República da Coreia e Cingapura) conseguiram alcançar progresso considerável em períodos históricos impressionantemente curtos. (ILO, 2015, p. 13, tradução nossa).

Em um mundo que se converge do analógico para o digital, a inteligência emocional tem se tornado uma das habilidades mais importantes para a vida pessoal e profissional. Nesse contexto, Martha Gabriel (2018) afirma que o polo de valor no mundo vai se deslocando de objetos físicos (ter) à obtenção de experiências (ser), de

corpo para alma, de *hardware* para *software*, de produtos em direção a serviços (experiências), de tangível para intangível, ou, em outras palavras, de atributos para propósito.

Além da inteligência artificial ter o potencial de substituir toda e qualquer função humana repetitiva – seja ela braçal ou intelectual – com muito mais eficiência e velocidade (eliminando funções), o ambiente tecnológico que se forma precisa da atuação em novas atividades imediatas, que requerem habilidades inéditas. (GABRIEL, 2018, p. 256).

Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), a adoção de equipamentos e sistemas tecnológicos para facilitar o trabalho gerencial e operacional nas organizações impacta constantemente a remuneração dos profissionais, transformando tanto a economia quanto a sociedade como um todo.

Por este motivo, Schumpeter (2017) reforça que empresas que precisam inovar para sobreviver em um mercado dinâmico e competitivo também têm necessidade de investir. Este movimento se torna crucial para o desenvolvimento econômico de uma sociedade. Como consequência destas mudanças, a aquisição de novos conhecimentos e competências ganhou relevância, uma vez que os profissionais tiveram de se adaptar às novas demandas do mercado de trabalho para se manter ativos.

Ford (2015) afirma que, no decorrer do tempo, com o aprimoramento da tecnologia da informação e com o surgimento de novos equipamentos, muitos empregos acabam sendo substituídos por sistemas de processamento automatizados.

Segundo Assunção e Goulart (2016), o conceito de competências e necessidade de qualificação constante dos profissionais é aplicado por diversas empresas de tecnologias, como Google, Facebook e Apple. Na visão das gigantes de tecnologia, trabalhadores qualificados e com as competências necessárias podem ajudá-las em seu desenvolvimento. Ou seja, ajudá-las a crescer e a faturar cada vez mais.

As empresas do futuro precisarão oferecer um ambiente desafiador, que incentive o aperfeiçoamento das habilidades e ferramentas de seus funcionários, assim como as atitudes empreendedoras, com livre iniciativa e busca de melhores resultados e manutenção da competitividade. (ASSUNÇÃO; GOULART, 2016, p. 204).

2.3 Definição de competências

As competências são utilizadas para caracterizar uma pessoa qualificada para realizar alguma função. No mundo do trabalho, a palavra assume diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa, como conhecimentos, habilidade; atitudes; outros, à tarefa, aos resultados (MCLAGAN, 1997 apud, FLEURY; FLEURY, 2000).

David McClelland foi um dos primeiros autores a definir o termo competência. Para ele, o conceito implica em traços de personalidade ou conjunto de hábitos dos profissionais que resultam em desempenho de trabalho mais eficaz.

As competências são definidas como desempenho e comportamento dos profissionais no trabalho e são representadas pelo que eles são capazes de fazer, como “se comunicar com os clientes e se relacionar bem com os colegas”. Por este motivo, hoje são chamadas de competências comportamentais — em inglês, *soft skills*. (CARBONE *et al.*, 2016).

O conceito das competências comportamentais é discutido em diferentes perspectivas. A escola francesa pressupõe a capacidade de aprendizagem e de adaptação. Outra visão é a estadunidense, que vê na competência uma integração simultânea de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de uma ação designada e definida. (ASSUNÇÃO; GOULART, 2016).

Qualificar alguém, na avaliação de Zarifian (2003), é, em primeiro lugar, um ato social. E as qualidades que são dadas a um indivíduo têm significação “apenas em função do que procuramos qualificar e reconhecer na relação salarial”. O autor define, então, que competência se define pela tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. “Numerosas qualidades e, portanto, ‘recursos’ do indivíduo não são reconhecidos nem qualificados, simplesmente porque não interferem no que o assalariado ‘vende’ e no que o empregador ‘compra’.” (ZARIFIAN, 2003, p. 36).

Segundo Silva e Nakano (2011), os traços de personalidade são utilizados para resumir e explicar a conduta de um determinado indivíduo. Neste sentido, os autores ressaltam que o comportamento humano é uma condição essencial para que os profissionais sejam considerados eficientes.

As competências comportamentais, sob a perspectiva de Robles (2012 apud Penhaki, 2019) consistem na combinação de habilidades interpessoais e atributos pessoais relacionados à carreira.

Já para Swiatkiewicz (2014 apud Penhaki, 2019, p. 50), as “*soft skills* são habilidades universais e transversais, não acadêmicas e sem relação com a formação ou desempenho de funções técnicas”. *Hard skills*, por outro lado, são conhecidas como competências técnicas, representadas pelo conhecimento técnico, de extrema necessidade para o trabalho na Indústria 4.0.

Historicamente, as *hard skills* eram as únicas habilidades necessárias para a carreira profissional (ROBLES, 2012). Hoje, habilidades tais como comportamento interpessoal, comunicação e habilidades de apresentação, que aumentam as habilidades técnicas quando bem aplicadas e integradas, são importantes para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso. No entanto, especialmente em jovens profissionais, essas habilidades raramente são enfatizadas ou ensinadas no local de trabalho. (PENHAKI, 2019, p. 51).

Apesar das competências comportamentais estarem atualmente em evidência no setor de recrutamento e seleção, os profissionais precisam tanto das habilidades interpessoais quanto dos conhecimentos técnicos para terem sucesso na carreira. Ou seja, uma competência não pode se sobrepujar à outra. (BALCAR, 2016).

O grau de atenção dedicado ao desenvolvimento de *soft skills* e *hard skills* devem ser semelhantes. A importância do desenvolvimento de *hard skills* e *soft skills* pode ser ainda mais enfatizada pelas evidências sugerindo que elas são produtivas apenas quando são usadas juntas. (BALCAR, 2016, p. 14, tradução nossa).

2.4 Habilidades mais demandadas pelo mercado

De acordo com a pesquisa *Habilidades 360º graus: América Latina 2020: impulsiona seu negócio com talentos híbridos*, da consultoria Michael Page ([2020]), 61% dos empresários da América Latina afirmaram que a principal justificativa para a dificuldade no preenchimento de vagas é a falta de competências comportamentais necessárias dos profissionais. No Brasil, a falta de recursos financeiros é barreira para 60,9% das companhias desenvolverem as habilidades técnicas e sociais de suas

próprias equipes. No entanto, o país é o primeiro em investimento na formação de profissionais (62,4%), seguido pela Colômbia (60,6%).

O estudo da consultoria mostrou também que empresas pequenas demandam principalmente: trabalho em equipe (41,1%), comunicação assertiva (31,5%) e solução de problemas (28,1%). As grandes, por sua vez, priorizam: trabalho em equipe (47,9%), inteligência emocional (33,8%) e comunicação assertiva (28,8%). As habilidades técnicas consideradas mais importantes pelas companhias, em geral, são: domínio de dois ou mais idiomas (36,8%); processamento de dados (32,8%); análise estatística (32,7%); gestão de campanhas de marketing (24%); cibersegurança (22,8%), *Search Engine Optimization* (SEO – Otimização para recursos de busca, em tradução livre) (19%); e linguagens de programação (12%). (MICHAEL PAGE, [2020]).

Para profissionais que ocupam cargos de liderança, a pesquisa da CIPD (associação dos profissionais de recursos humanos de Londres), destacou cinco competências específicas que são requisitadas pelos empregadores desde 2021: consistência; resolução de conflito; conhecimento e clareza; facilidade na construção e manutenção de relacionamentos e apoio no desenvolvimento da equipe (CIPD, 2021).

Com o uso mais intenso da tecnologia e as mudanças sociais provocadas pela pandemia da Covid-19, 50% de todos os profissionais precisam se requalificar até 2025. Novas prioridades em competências comportamentais também passaram a ser demandas para os próximos três anos — algumas delas características do público feminino: pensamento analítico; aprendizado ativo; estratégias de aprendizado; capacidade de resolução de problemas complexos; análise crítica; criatividade; liderança; aderência tecnológica; raciocínio lógico e resiliência/tolerância. (WHITING, 2020).

Os resultados foram semelhantes aos levantados pela consultoria McKinsey & Company, em estudo divulgado em 2020 que mostrou que o desenvolvimento de competências comportamentais passou a ser extremamente importante para 80% das companhias a longo prazo. Antes da pandemia da Covid-19, esse percentual era de 59%. Por conta desse resultado, um terço dos líderes da empresa relatou que os gastos com esforços de capacitação aumentaram desde o início da pandemia; já 41% não relataram nenhuma mudança. No foco dos recrutadores, estavam as habilidades emocionais, cognitivas e sociais. (CAPOZZI *et al*, 2020).

3 TECNOLOGIA E GÊNERO: A MULHER NO NOVO MERCADO DE TRABALHO

O conceito de gênero como diferença sexual tem servido de base e sustentação para as intervenções femininas na área do conhecimento formal e abstrato, nas epistemologias e nos campos cognitivos definidos pelas ciências humanas ou humanidades (LAURETIS, 1994).

A historiadora Joan Scott descreveu o uso da palavra gênero como variante para termos como masculino ou feminino, ou homem e mulher, a partir de uma concepção biológica. A partir desse fundamento, sexo e gênero eram sinônimos. Posteriormente, o termo gênero passou a ter o sentido mais aplicado atualmente: definindo atributos que criaram uma espécie de guia de conduta para homens e mulheres. (TEPERMAN; GARRAFA; IACONELLI, 2020). Assim, “enquanto o sexo é biológico, o gênero é cultural e será pautado pelos padrões autorizados por cada cultura aos corpos femininos e masculinos, ganhando caráter de normatividade” (TEPERMAN; GARRAFA; IACONELLI, 2020, p. 88).

Para Saffioti (2015), o ideal é considerar sexo e gênero uma unidade, uma vez que não existe sexualidade biológica independente do contexto social em que é exercida. A autora destaca, ainda, que o conceito de gênero não explicita, necessariamente, desigualdades entre homens e mulheres, uma vez que a hierarquia é muitas vezes apenas presumida.

Enquanto categoria histórica, gênero pode ser concebido como aparelho semiótico (LAURETIS, 1987 apud SAFFIOTI, 2015); como símbolos culturais evocadores de representações, conceitos normativos como grade de interpretações e significativos, organizações e instituições sociais, identidade subjetiva (SCOTT, 1988 apud SAFFIOTI, 2004); como divisões e atribuições assimétricas de características e potencialidades (FLAX, 1987 apud SAFFIOTI, 2015); como, em uma certa instância, uma gramática sexual, regulando não apenas relações homem-mulher, mas também relações homem-homem e mulher-mulher (SAFFIOTI, 1992 apud SAFFIOTI, 2015).

Segundo Bourdieu (2002), a diferença biológica entre os sexos, ou seja, entre o corpo masculino e o corpo feminino e, especificamente, a diferença anatômica entre os órgãos sexuais pode ser vista como justificativa natural da diferença socialmente construída entre os gêneros e, principalmente, da divisão social do trabalho.

O próprio autor destacou, no entanto, que o sistema reprodutor humano não determina as funções que o corpo vai exercer. Ou seja, a divisão social do trabalho é uma decisão humana, não biológica. (BOURDIEU, 2002).

A força particular da sociodiceia [estudo sobre o sentido de existir] masculina lhe vem do fato de ela acumular e condensar duas operações: ela legitima uma relação de dominação inscrevendo-a em uma natureza biológica que é, por sua vez, ela própria uma construção social naturalizada. (BOURDIEU, 2020, p. 33).

Essa diferença na naturalização da mulher, segundo Fávero (2010), está na base de todos os raciocínios circulares que, durante séculos, procuraram fundamentar uma suposta inferioridade feminina em oposição a uma suposta superioridade masculina e justificar as convenções culturais, entre as quais a subordinação da mulher ao homem.

Outro discurso é o que dizia respeito ao funcionamento do corpo feminino, dava fundamento ao discurso religioso e defendia “cientificamente” que a função da mulher era a procriação e que, portanto, fora da maternidade, ela era condenada à exclusão (FÁVERO, 2010). Esse “adestramento psicológico”, de acordo com Del Priore (1993), fez parte do processo civilizatório e do processo de colonização do Brasil. No período, houve uma interpenetração de influências, que permitiu às igrejas imporem seus sistemas de exploração econômica e de dominação ideológica junto com o Estado Moderno.

Mas as regras não eram restritas às mulheres. Os monarcas portugueses também interferiram na vida dos colonos. Os homens eram incentivados ao matrimônio com mulheres brancas, enquanto os solteiros tinham suas ações limitadas — os casados, por exemplo, tinham preferência em vagas na Câmara. Para eles, o casamento era forma de aumentar a população e explorar o Brasil Colônia (ALGRANTI, 1993 apud FÁVERO, 2010).

No fim do último milênio, a família patriarcal (em que o homem lidera) foi contestada pelos processos inseparáveis de transformação do trabalho feminino e da conscientização da mulher. A incorporação maciça da mulher na força de trabalho remunerado aumentou o seu poder de barganha em relação ao homem, abalando a legitimidade da dominação masculina como provedor da família. (CASTELLS, 2018).

Nos países industrializados, segundo Castells (2018), a maioria das mulheres se considera igual ao homem, com direito às mesmas prerrogativas e de controlar

seus corpos e suas vidas. No entanto, as mudanças não significam que os problemas referentes à discriminação, opressão e ao abuso das mulheres e de seus filhos tenham sido eliminados ou que sua identidade tenha sido significativamente reduzida.

3.1 Mulheres no mercado de trabalho

Embora a preocupação sobre o espaço ocupado pelas mulheres no mercado de trabalho não seja nova, as primeiras pesquisas sobre o tema surgiram partir de 1960, com as sociólogas Madeleine Guilbert, Viviane Isambert-Jamati e Andrée Michel (MARUANI; HIRATA, 2003). Nesses estudos, foi retratada a questão das mulheres em disciplinas que por anos trataram da divisão social do trabalho, das qualificações, das condições de trabalho, do sindicalismo, das relações profissionais e da evolução das classes sociais sem tratar das diferenças de sexo.

A partir da década de 70 do século XX, com o movimento feminista radical no mundo e a maior participação das mulheres em universidades e centros de pesquisa, diversos estudos sobre o trabalho feminino e as relações sociais de gênero passaram a ser lançados. A queda da fecundidade, graças às práticas anticonceptivas, no final dos anos 60, também teve papel fundamental para a ampliação da atividade feminina (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1996). O perfil das mulheres também mudou no decorrer dos anos. Na década de 1970, as profissionais eram, em maioria, jovens, solteiras e com baixa qualificação. Dez anos depois, a participação feminina no mercado de trabalho passou a ser de mulheres acima de 25 anos, casadas, com nível de instrução mais elevado e de renda não muito baixa (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1996).

Entre 1970 e o início do século XXI, o percentual de mulheres economicamente ativas passou de 18,5% para cerca de 55%, tendo alcançado 59% em 2005 (BIROLI, 2018).

Apesar disso, a diferença entre o rendimento médio das mulheres e o dos homens permanece em torno de 25%, e a profissionalização não garantiu acesso igualitário às diferentes ocupações. Em todos os casos, é na conjugação entre gênero, classe e raça que as posições relativas se estabelecem de fato. Na pirâmide de renda e no acesso a postos de trabalho, à escolarização e à profissionalização, as mulheres brancas estão mais próximas dos padrões de oportunidades dos homens brancos e apresentam vantagens em relação aos homens negros. São as mulheres negras, acompanhadas de seus filhos, que integram a faixa mais pauperizada da população. (BIROLI, 2018, p. 22).

A entrada maciça das mulheres na força de trabalho remunerado a partir da década de 1970, de acordo com Castells (2018), se deve, por um lado, à informatização, integração em rede e globalização da economia e, por outro, à segmentação do mercado de trabalho por gênero, que se aproveita das condições específicas da mulher para aumentar a produtividade, o controle gerencial e, conseqüentemente, os lucros. Nos anos 1990, — década caracterizada pela intensa abertura econômica, por baixos investimentos e pela terceirização da força de trabalho — a inclusão da mulher no mercado de trabalho continuou, segundo Hoffmann e Leone (2004). No entanto, houve desemprego, indicando que o crescimento econômico não foi capaz de absorver o aumento da população economicamente ativa com a inserção de mais mulheres no mercado de trabalho.

Com o acirramento da disputa pelas oportunidades no mercado de trabalho para os jovens e o aumento da participação da mulher adulta na atividade econômica, a força de trabalho, nos anos 1990, assumiu traços diferentes, ficando mais adulta e com uma parcela feminina maior. As ocupações menos valorizadas e tradicionalmente femininas continuaram, no entanto, sendo ocupadas pelas mulheres, como, por exemplo, o emprego doméstico. (HOFFMANN; LEONE, 2004).

A pergunta que se coloca agora é o que estaria ocorrendo com as trabalhadoras na década de noventa. Os novos rumos tomados pela economia brasileira sugerem hipóteses não muito promissoras. Por um lado, o necessário enxugamento da máquina estatal pode ter efeitos perversos principalmente sobre as mulheres, uma vez que a ampliação de oportunidades de trabalho na administração pública favoreceu, sobretudo, os trabalhadores do sexo feminino. Por outro, o aumento acelerado da informatização pode provocar uma redução nas oportunidades de emprego das secretárias e demais ocupações administrativas, que tanto cresceram nos anos oitenta. (HOFFMANN; LEONE, 2004, p. 486).

A maior participação da mulher no mercado de trabalho, iniciada na segunda metade do século XX, motivou pesquisas econômicas que contemplavam a mudança na divisão do trabalho entre homens e mulheres. (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010).

A composição familiar também mudou. Profissionais de ambos os sexos criaram contratos de casamento a partir do momento em que seus ganhos – de renda, status, divisão do trabalho etc. – foram superiores aos custos. Com isso, houve perda

relativa de liberdade, monogamia e etc. (BECKER, 1965 apud MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010).

Em 1997, quatro em cinco mulheres trabalhavam no terciário — entre os homens, era pouco mais de um em cada dois. Na mesma época, 90% delas eram assalariadas, contra 84% dos homens. E o mais importante: a grande maioria delas não interrompia mais sua atividade quando tinha filhos — 80% das mulheres entre 25 e 49 anos eram ativas e realizavam uma dupla jornada. Ainda assim, tanto na escola, como na universidade, na média, as estudantes performavam melhor que os homens em todas as camadas sociais. Também continuaram ganhando menos, ainda concentradas em um pequeno número de profissões feminizadas, mais numerosas no desemprego e no subemprego (MARUANI; HIRATA, 2003).

Além disso, tudo indica que o que é geralmente designado no masculino neutro como tempo livre é, para a maioria das mulheres, tempo de trabalho doméstico e familiar. Tudo mostra igualmente que o se ganhou no tempo de trabalho perdeu-se na frente de batalha dos salários das carreiras. (MARUANI; HIRATA, 2003, p. 26).

Em sua análise sobre organizações e gênero, Martin (1990 apud STEIL, 1997) afirma que o conflito entre gêneros nas organizações é frequentemente encoberto ou escondido nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira análoga às formas mais sutis de discriminação racial. Para essa barreira discriminatória, foi dado o nome de “teto de vidro”.

O conceito de teto de vidro foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. (STEIL, 1997, p. 62).

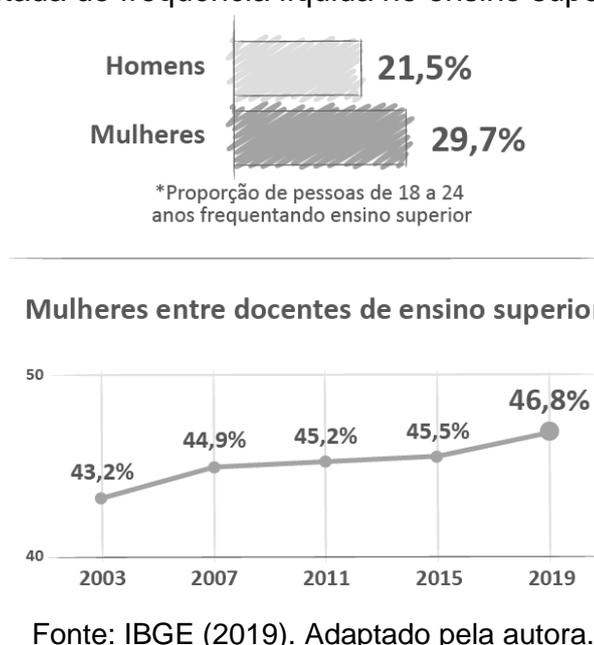
3.2 Desigualdade de gênero no mercado de trabalho

No século XXI, a taxa de participação das mulheres na força de trabalho aumentou, mas elas seguiram ganhando menos que os homens. De acordo com a pesquisa *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*, do IBGE, a taxa de participação feminina na força de trabalho era de 54,5% em 2019, enquanto a masculina era de 73,7% (IBGE, [2021]). É importante destacar que a menor remuneração e maior dificuldade enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho

não podem ser atribuídas à educação. Pelo contrário, os dados disponíveis apontam que as mulheres brasileiras são, em média, mais instruídas que os homens.

De acordo com a *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua* (PNAD Contínua), realizada pelo IBGE (2019), entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas o ensino fundamental incompleto, proporção que era de 37,1% entre as mulheres. Já a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 15,1% entre os homens e de 19,4% entre as mulheres. Em 2019, a frequência de mulheres no ensino superior foi de 29,7% e a de homens, foi de 21,5% (Figura 2).

Figura 2 – Taxa ajustada de frequência líquida no ensino superior em 2019 (Gráfico)



Para Castells (2018), as mulheres não estão sendo relegadas a realizar serviços que exijam menor especialização, uma vez que elas são mais qualificadas que os homens. Na média mundial, elas são empregadas em todos os níveis da estrutura e o crescimento do número de cargos ocupados por elas é maior na camada superior da estrutura organizacional. “É exatamente por isso que existe a discriminação: as mulheres ocupam cargos que exigem qualificações semelhantes em troca de salários menores, com menos segurança no emprego e menos chances de chegar às posições mais elevadas.” (CASTELLS, 2018, p. 281).

Segundo o IBGE (2019), a responsabilidade quase que duplicada por afazeres domésticos e cuidados ainda é fator limitador importante para uma maior e melhor

participação das mulheres no mercado de trabalho porque tende a reduzir a ocupação delas ou a direcioná-las para ocupações menos remuneradas. Em 2019, por exemplo, as mulheres brasileiras dedicaram aos cuidados de pessoas, como crianças e idosos, ou aos afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens (21,4 horas contra 11 horas). (IBGE, 2019).

Apesar da diferença entre os gêneros, a taxa de participação das mulheres na força de trabalho cresceu 2,9 pontos percentuais na comparação com 2012 — quando teve início a série histórica da pesquisa — enquanto a dos homens caiu 1 ponto percentual no mesmo período.

Ainda conforme o IBGE (2019), não houve melhora qualitativa da ocupação feminina no mercado de trabalho de 2012 a 2019. A situação foi agravada pela crise econômica que atingiu o país em 2019, que pode ter estimulado a entrada de mulheres no mercado de trabalho por necessidade, em consequência do desemprego dos homens em setores mais afetados, como indústria e construção civil.

3.3 Desigualdade de gênero

A pandemia da Covid-19 gerou um impacto negativo sobre o emprego de homens e mulheres e acentuou a desigualdade de gênero que já existia na maioria dos países. O texto *Gender and unemployment: lessons from the Covid-19 pandemic* (Gênero e desemprego: lições da pandemia Covid-19, em tradução livre), da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), em português Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, mostrou que mesmo em países onde a taxa de desemprego dos homens ultrapassou a das mulheres, mais mulheres deixaram totalmente o mercado de trabalho em 2020. (ZARRILLI; LUOMARANTA, 2021).

Na manufatura, a queda do comércio global afetou setores que empregam principalmente homens. Nos Estados Unidos, por exemplo, as exportações de bens de capital, suprimentos industriais e a indústria automotiva foram duramente atingidas, apontou o levantamento. Os homens representam mais de 70% das pessoas empregadas na indústria, de acordo com a *Bureau of Labor Statistics Latest Numbers* (BLS), ou, em português, Secretaria de Estatísticas Trabalhistas dos EUA. (ZARRILLI; LUOMARANTA, 2021).

Mesmo com o desemprego dos homens acima do das mulheres em alguns países, a participação feminina na força de trabalho continuou a diminuir de forma acelerada, acrescentando mais uma perspectiva importante ao cenário desemprego da Covid-19. Na curva de queda, o destaque ficou com Brasil e Chile. Nos EUA, 4,4% de mulheres e homens estavam desempregados em março de 2020. Em um mês, o desemprego subiu para 16,1% para mulheres e 13,6% para homens. A diferença de gênero desapareceu gradualmente e ambas as taxas caíram para 6,7% em dezembro de 2020. Durante o ano, a participação das mulheres na força de trabalho caiu 3,4% em comparação com 2,8% para os homens. (ZARRILLI; LUOMARANTA, 2021).

Em agosto de 2020, o declínio das mulheres na participação na força de trabalho foi pior, caindo 16,6% em relação ao ano anterior em comparação com 10% para os homens. As estatísticas da Itália mostram que o emprego das mulheres foi mais afetado no início e durante a pandemia. De acordo com o ISTAT, Instituto Nacional de Estatística, 326.000 mulheres perderam seus empregos em 2020, em comparação com 141 mil homens (ZARRILLI; LUOMARANTA, 2021). Para Zarrilli e Luomaranta (2021, p. 4, tradução nossa), “do ponto de vista do empoderamento das mulheres, é particularmente alarmante que, nessas e em outras economias, mais mulheres do que homens estão deixando a força de trabalho”.

A presença feminina em cargos de direção e gerência foi de 37,4% em 2019, a segunda queda anual seguida, segundo o IBGE (2019). Em 2018, o índice foi de 37,8%; em 2017, 39,2%. Não obstante, a remuneração das mulheres nesses postos de liderança foi, em média, 38% menor que a dos homens nos mesmos postos de trabalho.

As mulheres também representam cerca de 54% dos estudantes de doutorado do Brasil, o que aponta um aumento de 10% na participação feminina nas últimas duas décadas (DE NEGRI, 2019). Mas a prevalência do sexo feminino não se dá em todos os campos de pesquisa. Na área da saúde, as mulheres são a maioria dos pesquisadores, com mais de 60% de participação, enquanto nas ciências da computação e matemática elas representam menos de 25%. Não à toa, elas representam apenas 14% do total de cientistas da Academia Brasileira de Ciências (DE NEGRI, 2019).

Na política não é diferente: as mulheres são chefes de Estado ou de governo somente em 22 países e apenas 24,9% dos parlamentares nacionais são do sexo feminino. No atual ritmo de progresso, a igualdade de gênero na política levaria mais

de 130 anos (ONU MULHERES, 2021). As líderes políticas mais conhecidas da atual geração são: Angela Merkel (ex-chanceler da Alemanha), Jacinda Ardern (primeira-ministra da Nova Zelândia) e Kamala Harris (vice-presidente dos EUA).

No Brasil, a primeira e única presidente mulher foi Dilma Rousseff, do Partido dos Trabalhadores (PT), eleita em 2010 e reeleita em 2014. Em 2016, ela sofreu um impeachment e foi substituída pelo vice-presidente Michel Temer do Movimento Democrático Brasileiro (MDB).

4 DIVERSIDADE NAS EMPRESAS: BOAS PRÁTICAS QUE GERAM RETORNO FINANCEIRO

Enquanto na política brasileira a diversidade de gênero avança a passos lentos, a necessidade de reforçar uma “perspectiva humanista” nos negócios faz as empresas investirem cada vez mais em diversidade (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2020). O termo diversidade, em sua concepção, é resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social (FLEURY; FLEURY, 2000). O conceito também não se restringe a gênero, raça e situação socioeconômica, segundo Thomas (1991, apud NKOMO; COX JR., 1998, p. 334):

Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Segundo Fleury e Fleury (2000), a gestão da diversidade nas empresas foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.

No Brasil, as primeiras iniciativas privadas e legislativas ligadas à diversidade surgiram por volta da década de 1990. No período, segundo Myers (2003, p. 485), as empresas ficaram de fora da discussão e tomaram “medidas em resposta às cobranças da sociedade e/ou em função da disseminação de políticas e práticas de diversidade, oriundas de suas matrizes localizadas em países estrangeiros”.

Em 2003, por exemplo, foi lançada a Secretaria da Igualdade Racial e de Direitos Humanos, que institucionalizou de forma burocrática a gestão da diversidade com vistas à promoção da igualdade entre minorias de cor, etnia, gênero e orientação sexual (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2020).

Myers (2003) afirma que o estímulo à diversidade se apresenta como vantagem econômica para garantir a permanência e a competitividade da empresa no mercado. Por meio dela, a organização aumenta seu mercado consumidor internamente e internacionalmente.

Consumidores conscientes, independentemente do grupo ao qual pertencem na sociedade, compram produtos e serviços das empresas que projetam uma imagem de diversidade. A promoção da diversidade

e a aquisição de competências *cross*-culturais são fundamentais para o relacionamento da empresa não somente com os consumidores, mas também com todas as partes interessadas, da comunidade local até os governos estrangeiros nos países onde a empresa tem negócios. (MYERS, 2003, p. 492).

O estímulo à inovação e à criatividade também está ligado à diversidade. A mistura de pessoas, experiências e ideias estimula a criatividade e permite que a empresa encontre soluções inovadoras para os desafios impostos pelo mercado atual e pela concorrência. (MYERS, 2003).

4.1 Diversidade no setor de tecnologia

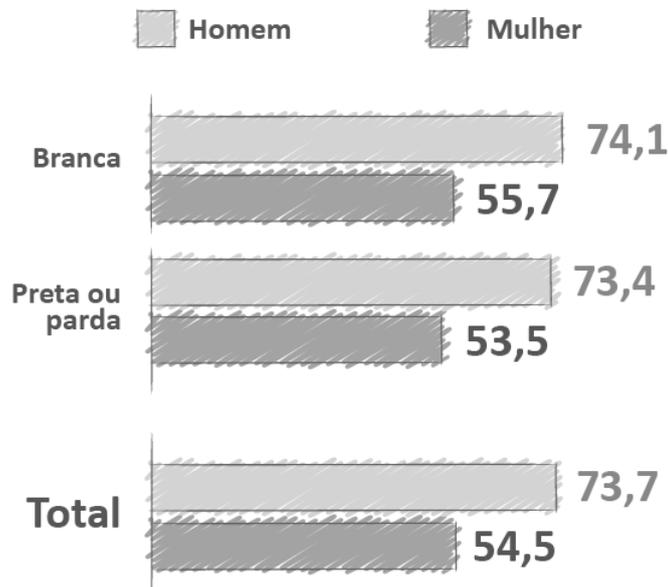
No setor de tecnologia, foco desta dissertação, a Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e Tecnologias Digitais (Brasscom) possui um grupo temático intitulado “Pessoas e Diversidade”. Nele, gestores de 86 grandes empresas, – entre elas Accenture, IBM, Microsoft, Amazon e Facebook – realizam encontros mensais para discutir e elaborar relatórios sobre o uso dos meios digitais como instrumento de desenvolvimento pessoal e de apoio à diversidade.

De acordo com a Associação, estimular a diversidade nas empresas “é crucial para suprir a demanda do segmento” — que cresce a cada ano. O *estudo Demanda de talentos em TIC e estratégia Σ TCEM* (BRASSCOM, 2021) apontou que 53 mil profissionais se formam a cada ano em cursos de perfil tecnológico, sendo que a demanda média anual do mercado é de 159 mil trabalhadores — três vezes maior.

Segundo Sergio Paulo Gallindo, presidente executivo da Brasscom, gerar o interesse de mulheres e negros — que são minoria no setor — pela formação em cursos de tecnologia ainda constitui um grande desafio no país. Enquanto a participação de mulheres no ensino superior em geral foi de 56,1% em 2019, nos cursos de tecnologia esse percentual caiu para 14,8%. Se forem apenas mulheres negras, o índice é 1,1%. (BRASSCOM, 2021).

No mercado como um todo, a taxa de participação de mulheres brancas na força de trabalho foi 55,7%, contra 74,1% de homens em 2019. No mesmo ano, o índice de mulheres negras trabalhando foi de 53,5%, enquanto de homens foi de 73% — uma diferença de quase um ponto percentual que aponta a desigualdade racial e de gênero que existe no país (Figura 3).

Figura 3 – Taxa de participação na força de trabalho de pessoas com 15 anos ou mais anos de idade (%) (Gráfico)



Fonte: IBGE (2019). Adaptado pela autora.

O problema da sub-representação feminina no ensino superior em tecnologia da informação, setor considerado masculino, é grave, uma vez que não se resume à baixa motivação para a entrada nos cursos, mas também ao alto nível de evasão e reprovação (NUNES, 2016).

Isso indica que o mercado não é o principal agente segregador, no caso do trabalho em TI, mas as construções de gênero e representações sociais que vêm da socialização primária, cuja reversão exigiria, talvez, políticas públicas de formação e conscientização em nível básico, de qualificação profissional e mobilização no terceiro setor e em movimentos sociais. (NUNES, 2016, p. 7).

Em algumas multinacionais do setor, como a IBM, a gestão da diversidade integra os valores anunciados pela marca. Em 1935, a multinacional criou, por escrito, a primeira política interna de igualdade de gênero para profissionais e uma escola de capacitação exclusiva para mulheres. Dez anos depois, em 1945, a empresa contratou sua primeira vice-presidente mulher, Ruth Leach (NERY, 2021). Em 2012, Ginni Rometty se tornou a primeira CEO mulher da IBM. Ela liderou a multinacional até 2020, quando se aposentou, e foi substituída pelo indiano Arvind Krishna.

Nos dias atuais, a empresa global garante que aprimora as práticas de diversidade criadas há mais de 80 anos. Mensalmente, são realizadas análises sobre

a contratação de executivos, promoções, perda de profissionais e taxa de contratação de mulheres e outros grupos minoritários. Além disso, a IBM Brasil conta com seis grupos de afinidades para promover um ambiente mais inclusivo, são eles: mulheres, afro, LGBT+, pessoas com deficiência, neurodiversidade e *cross-cultural*. A nível global, são mais de cem grupos. Com as práticas implementadas, a multinacional afirma ter registrado um aumento de 39% na contratação de mulheres em todo mundo nos últimos três anos. (NERY, 2021).

A Accenture, por sua vez, anunciou ter como meta 50% de homens e 50% de mulheres no ambiente de trabalho até 2025, além de garantir que 25% dos diretores sejam do sexo feminino e promover a diversidade de gênero na multinacional. Entre os programas adotados pela multinacional está o *She rocks: lead like a women* (Elas arrasam: lidere como as mulheres, em tradução livre), cujo objetivo é preparar o time feminino para a ascensão dentro da organização. Mais de duzentas mulheres, entre consultoras e gerentes, realizaram o treinamento desde 2018. (FONSECA, 2021).

É importante destacar que a participação feminina na computação não é recente: ocorre desde o século XIX com Ada Byron, condessa de Lovelace, considerada a primeira mulher a desenvolver algoritmos que permitiram a construção de máquinas que computaram valores de funções matemáticas. O público feminino também teve grande participação no desenvolvimento de computadores para programação e análise de dados bélicos por volta de 1940 nos Estados Unidos e no Reino Unido. (LIMA, 2013).

4.2 Competências femininas

Como explicado no início deste capítulo, o estímulo à diversidade se tornou vantagem econômica em meio a um mercado cada vez mais competitivo (MYERS, 2003). Não obstante, no que tange especificamente à equidade de gênero, as mulheres também possuem diferenciais em competências comportamentais, como empatia e compaixão, que beneficiam o ambiente organizacional, principalmente em áreas que dependem de características humanas (SCHWAB, 2016).

Tendo em vista que os homens ainda tendem a dominar a ciência da computação, a matemática e a engenharia, o aumento da demanda por habilidades técnicas especializadas pode exacerbar as desigualdades de gênero. Ainda assim, poderá haver um aumento de

demanda por funções que as máquinas não conseguem realizar e que dependem de características intrinsecamente humanas como empatia e a compaixão. (SCHWAB, 2016, p. 50).

Segundo Castells (2018), características sociais, principalmente a de relacionamento, tornam a mão de obra feminina atrativa para os empregadores. E isso não está relacionado a atributos biológicos, uma vez que as profissionais provaram que também podem executar trabalhos árduos nas fábricas desde o início da era industrial. “A nova economia exige cada vez mais que habilidades necessárias às tarefas de relacionamento, antes restritas ao domínio privado, sejam utilizadas no processamento e gerenciamento de informações e pessoas” (CASTELLS, 2018, p. 291).

Na avaliação de Nunes (2016), as mulheres realmente têm maior aderência a competências interpessoais, como emotividade, interatividade e relações pessoais. No setor de tecnologia, porém, essas habilidades nem sempre as colocam em posição de vantagem, uma vez que, historicamente, elas “se contrapõem à imagem androcêntrica da ciência e da racionalidade”. Não obstante na área de tecnologia “valorizam-se a novidade, o risco, a imprevisibilidade, a competitividade e uma qualificação crescente, traços tipicamente masculinos” (NUNES, 2016, p. 394).

A princípio, a hipótese deste projeto considerava que as mulheres tinham maior aderência a competências comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho, mas que essas habilidades, por si só, não as colocavam em posição de vantagem ou, pelo menos, de igualdade com os homens em cargos de liderança. Com a pandemia da Covid-19 e a crise econômica global de 2020 e 2021, habilidades interpessoais características do público feminino, como inteligência emocional e flexibilidade, se tornaram ainda mais relevantes para as empresas. Mesmo assim, elas não se traduziram em benefícios reais para as mulheres, principalmente em ascensão profissional — conquista de cargos de liderança.

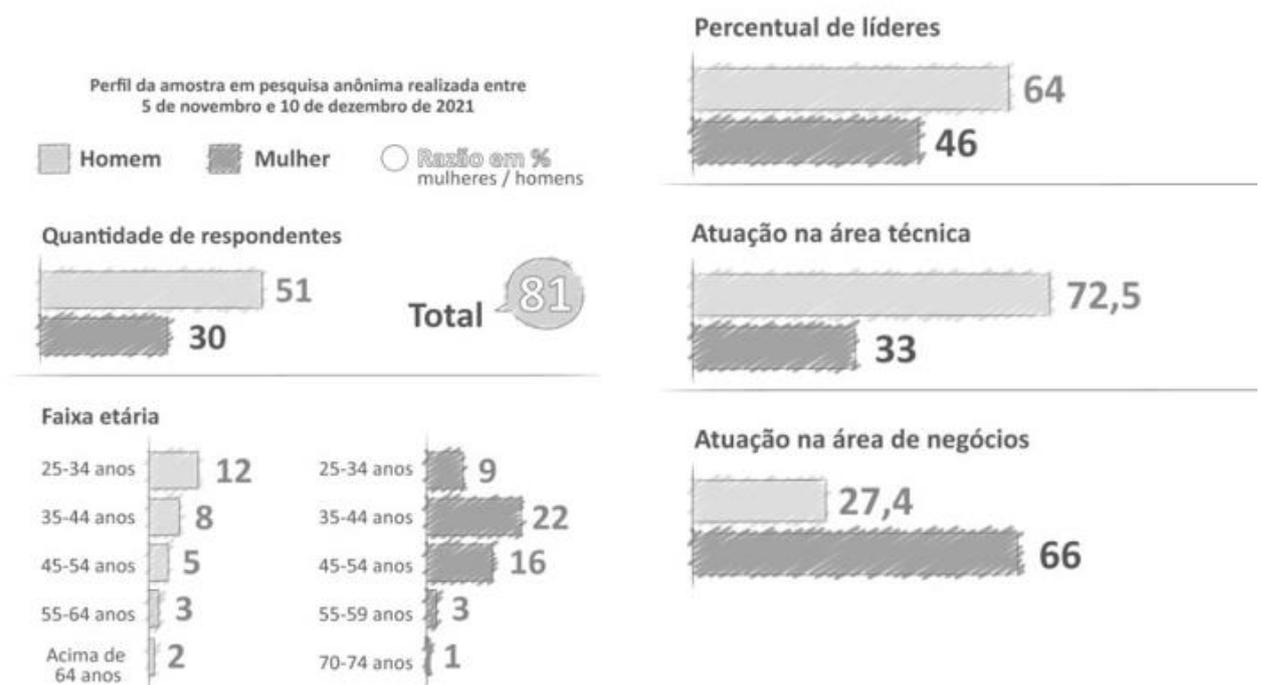
5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

As competências comportamentais ganharam relevância no Brasil na última década, na esteira da revolução digital e da necessidade de formação de mão de obra qualificada para atuação em um mercado em rápida transformação.

As mulheres, foco deste trabalho, têm maior aderência a competências valorizadas pelos empregadores e consideradas fundamentais para o pós-pandemia, como empatia e inteligência emocional. Verificou-se, no entanto, que esses diferenciais de forma isolada não resultam, até o momento, em vantagens significativas para as profissionais obterem ascensão na carreira e conquistarem cargos de liderança.

Para melhor descrever esse cenário, foi realizada pesquisa de competências comportamentais com 81 profissionais de tecnologia, 51 homens e 30 mulheres, junto com a consultoria Perfil PSK, entre 5 de novembro a 10 de dezembro (questionário completo disponível no Apêndice C). Entre as respondentes mulheres, 40% tinham entre 25 e 34 anos e 26,6%, entre 35 e 44 anos. Entre os homens, a faixa-etária de 35 a 44 anos representou 43% do total entrevistado, seguido pela de 45 a 54 anos, com 31% (Figura 4).

Figura 4 – Competências comportamentais na área de tecnologia/ Perfil da Amostra (Gráfico)



Fonte: elaborado pela autora, com a consultoria Perfil PSK.

De todas as mulheres que participaram da pesquisa (cinquenta), 46% ocupavam cargo de liderança. Entre os homens, esse percentual foi de 64%. A maioria delas (66%) atuava na área de negócios, em detrimento da área técnica (33%). Já entre os respondentes do gênero masculino, o resultado foi exatamente oposto: 72,5% trabalhavam na área técnica e 24,7% na área de negócios.

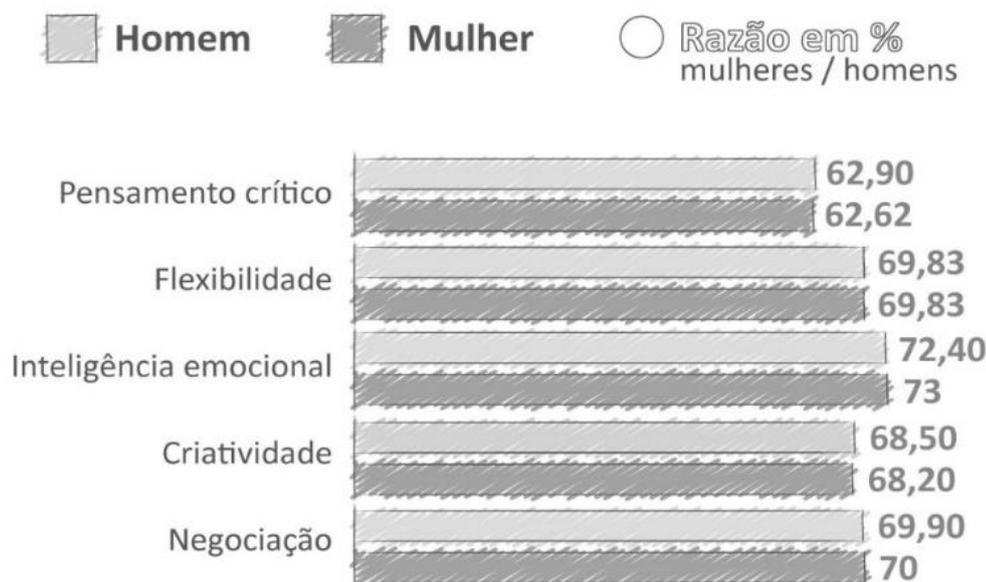
O contexto em que a pesquisa foi realizada teve grande influência nos resultados: no final de 2021, a Covid-19, maior pandemia da história recente, havia sido controlada com a vacinação, mas as novas variantes geravam tensão global. No período, o Brasil enfrentou ainda uma intensa crise política e econômica, com alto índice de desemprego, inflação elevada e real desvalorizado.

5.1 Análise das competências em TI

Os resultados obtidos na pesquisa de análise de competências comportamentais foram próximos entre si, com variação entre 62% e 70% — o que permitiu constatar que não houve disparidades entre os gêneros. Um bom resultado, segundo a Perfil PSK, é considerado acima de 70%, enquanto índices abaixo de 65% indicam que as habilidades precisam ser mais desenvolvidas.

Na média, homens e mulheres obtiveram resultados próximos em “inteligência emocional” (73% para as mulheres, contra 72,40% para os homens) e em “negociação” (70% para as mulheres contra 69,90% para os homens). O mesmo ocorreu em “pensamento crítico”, “flexibilidade” e “criatividade”, como foi apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Análise das competências de profissionais de TI (Gráfico)
 Percentual médio de aderência à cada habilidade interpessoal, por gênero



Fonte: elaborado pela autora, com a Perfil PSK.

Segundo Cristyano Luis von Dentz (2022), fundador da Perfil PSK e um dos criadores da pesquisa, apesar da pouca diferença numérica apresentada na pesquisa, a mulher tem maior aderência à inteligência emocional porque consegue gerenciar múltiplas tarefas com mais facilidade que os homens, já que concilia as atividades domésticas com o trabalho — herança da sociedade patriarcal descrita no capítulo 3 deste trabalho.

Em análise de frequência, foi constatado que a maior concentração de resultados das mulheres (26%) na inteligência emocional foi entre 70% e 74%. Entre os homens, no entanto, a maior concentração (29%) se deu entre 80% e 84%. Ou seja, apesar de as mulheres terem registrado índice médio um pouco maior que homens, eles registraram índices máximos mais altos e maior concentração nesses percentuais.

Não obstante, o forte desempenho em negociação verificado entre os respondentes de ambos os gêneros (70% mulheres e 69,90% homens) está conectado ao maior equilíbrio emocional dos profissionais pesquisados, destacando que as competências comportamentais realmente estão conectadas entre si e devem ser desenvolvidas em conjunto — fundamento já abordado neste projeto.

O resultado mais baixo para ambos os gêneros foi obtido em “pensamento crítico”, com 62,9% para os homens e 62,62% para as mulheres. Nessa competência, não houve disparidades na concentração de resultados entre os gêneros. Os índices de aderência, no entanto, tiveram uma variação maior entre homens, de 50% a 90%, enquanto entre as mulheres a variação ficou entre 50% e 75%.

Também foram registrados baixos índices de aderência entre homens e mulheres em “criatividade”: 68,5% e 68,2%, respectivamente. Segundo Dentz (2022), essa habilidade considera a capacidade de o profissional executar projetos e está relacionada ao “pensamento crítico”.

Na análise de frequência, a maior concentração dos homens (29,4%) se deu entre 70% e 74%, considerada uma boa pontuação. Já a variação dos resultados ficou entre 50% e 90%. Entre as mulheres, os resultados se concentraram (30%) entre 60% e 64% — índices que precisam ser desenvolvidos pelas profissionais. O intervalo de variação, por sua vez, ficou entre 50 e 85% (gráficos disponíveis no Apêndice D).

De acordo com o fundador da consultoria (DENTZ, 2022), o longo período em que os profissionais, de ambos os gêneros, trabalharam em *home-office* por conta da pandemia indica ter aumentado a distância entre a equipe e a empresa e gerado uma sobrecarga contraproducente de trabalho. Por este motivo, pesquisas indicam a necessidade de desenvolver ainda mais as competências comportamentais dos profissionais no pós-pandemia.

A vida organizacional, cuja transformação aponta para novas configurações, passa a requerer modelos de gestão marcados pela inovação, pela influência de tempos e espaços variáveis, pela capacidade de encarar novos desafios e pela suavização hierárquica. Esse conjunto de mudanças sugere uma atuação mais eficiente da liderança, capaz de perseguir os objetivos organizacionais sem perder de vista o bem-estar e o interesse do trabalhador. Nesse sentido, os líderes do mundo contemporâneo precisam desenvolver competências como iniciativa, proatividade, inovação, adaptabilidade, capacidade de dar autonomia e voz aos liderados, e desenvolver nos liderados um sentimento de pertença, despertar o entusiasmo e manter um clima saudável no ambiente de trabalho. (ASSUNÇÃO; GOULART, 2016, p. 203).

6 CONCLUSÃO

Segundo Schwab (2016), as mulheres possuem diferenciais em competências comportamentais, como empatia e flexibilidade, que beneficiam o ambiente organizacional, principalmente em áreas que dependem de características humanas — para atender a maior demanda por funções que as máquinas não conseguem realizar. Castells (2018) acrescenta que características sociais, principalmente as relacionadas à emoção e ao relacionamento, tornam a mão de obra feminina atrativa para os empregadores e que isso não está relacionado apenas a atributos biológicos, uma vez que as mulheres provaram que também podem executar trabalhos árduos nas fábricas desde o início da era industrial.

No setor de tecnologia, Nunes (2016) argumenta que as habilidades interpessoais nem sempre colocam as mulheres em posição de vantagem, uma vez que, historicamente, elas “se contrapõem à imagem androcêntrica da ciência e da racionalidade”. Na área de tecnologia, “valorizam-se a novidade, o risco, a imprevisibilidade, a competitividade e uma qualificação crescente, traços tipicamente masculinos”. (NUNES, 2016, p. 394).

Não obstante, as mulheres continuam ganhando menos que os homens, mesmo ocupando os mesmos cargos (DIEESE, 2020). Em 2020, 22% das profissionais em cargos de diretoria ganharam menos que os homens na mesma posição. O rendimento médio real por hora de diretoras e gerentes naquele ano foi de R\$ 32,35, enquanto o de homens nos mesmos cargos foi de R\$ 45,83 (DIEESE, 2020).

Embora a revisão bibliográfica deste trabalho tenha levantado a hipótese sobre a maior aderência das mulheres às competências comportamentais ligadas à emoção e ao relacionamento, os dados pesquisados comprovaram que essas habilidades não trouxeram vantagem às profissionais, tampouco as colocaram em posição de igualdade aos homens em termos salariais e em cargo.

Um dos possíveis motivos é a baixa participação de mulheres no setor de tecnologia. Em 2019, a presença delas no ensino superior em geral foi de 56,1%. Nos cursos de tecnologia, esse percentual caiu para 14,8% (BRASSCOM, 2021). Além do mais, a valorização das competências comportamentais pelas empresas brasileiras está em processo de formação, não permitindo comprovar, por ora, se as mulheres são beneficiadas por seus diferenciais.

Não obstante, a pesquisa de campo realizada com 81 profissionais de tecnologia não apresentou diferenças significativas na aderência das competências comportamentais entre o gênero masculino e o feminino. O contexto em que o estudo foi realizado teve grande influência nos resultados: no final de 2021, a Covid-19, maior pandemia da história recente, havia sido controlada com a vacinação, mas grande parte dos profissionais de tecnologia ainda trabalhava em *home-office* e mantinha pouco contato físico com seus gestores e colegas de equipe.

Espera-se que este estudo sirva como estímulo ao debate e à pesquisa acerca das competências comportamentais e ascensão das mulheres no mercado de trabalho, e possa ser utilizado pelas empresas como diagnóstico para criação de projetos de diversidade. Sugere-se também a continuidade aos estudos das competências comportamentais e seus efeitos na empregabilidade e ascensão dos profissionais, especialmente de grupos minoritários, principalmente após o fim da pandemia e retomada econômica no país.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. B. **Evolução dos processadores**: comparação das famílias de processadores Intel e AMD. Campinas, [2009?]. Disponível em: <https://www.ic.unicamp.br/~ducatte/mo401/1s2009/T2/089065-t2.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2022, 18:35.
- ASSUNÇÃO, Y. B; GOULART, I. B. Qualificação profissional ou competências para o mercado futuro. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 175-209, 2016. Disponível em: <https://revistafuture.org/FSRJ/article/view/249/341>. Acesso em 27 ago. 2021, 23:47.
- BALCAR, J. Is it better to invest in hard or soft skills? **The Economic and Labour Relations Review**. London, v. 27, n. 4, p. 453-470, 2016.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**: a experiência vivida. 2. ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.
- BIROLI, F. **Gênero e desigualdades**: limites da democracia no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BORDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 3 set. 2021, 23:20.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília, DF: Ministério da Educação, [2008?]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf. Acesso em: 28 ago. 2021, 1:23.
- BRASSCOM. **Demanda de talentos em TIC e estratégia Σ TCEM**: relatório de inteligência e informação BRI2-2021-007-v111. São Paulo: Brasscom, 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/demanda-de-talentos-em-tic-e-estrategia-tcem/>. Acesso em: 30 dez. 2021, 22:51.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. O trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de noventa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 10., 1996, Caxambu. **Anais** [...]. Belo Horizonte: ABEP, 1996. p. 483-516. Disponível em: <http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/view/722/700>. Acesso em 3 set. 2021, 23:32.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Novas tecnologias versus empregabilidade**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2014.

CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. **Práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2020.

CAPOZZI, M. M *et al.* **Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19**. New York: McKinsey & Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/rethink-capabilities-to-emerge-stronger-from-covid-19>. Acesso em: 15 jan 2022, 22:24.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CIPD. **Management development**. London, 2021. Disponível em: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/management-factsheet#7675>. Acesso em: 7 nov. 2021, 20:05.

DE NEGRI, F. *et al.* **Nota técnica nº 60**: redução drástica na inovação e no investimento em P&D no Brasil: o que dizem os indicadores da Pesquisa de Inovação 2017. Brasília, DF: IPEA, 2020. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9877/1/NT_60_Diset_Reducacao%20Drastica%20na%20Inovacao%20e%20no%20Investimento%20em%20PeD%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 17 maio 2021, 14:40.

DE NEGRI, F. Women in science: still Invisible? *In*: PRUSA, A.; PICANÇO, L. (ed.). **A snapshot of the status of women in Brazil**: 2019. Washington, DC: Wilson Center, 2019. Disponível em: https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/publication/status_of_women_in_brazil_2019_final.pdf. Acesso em: 11 nov. 2021, 23:05.

DEL PRIORE, Mary. **Ao sul do corpo**: condição feminina, maternidades e mentalidades no Brasil Colônia. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

DENTZ, Cristyano Luis von. **[Entrevista Perfil PSK]**. [Entrevista cedida a] Patrícia Cristina de Souza Basilio. 12 jan. 2022. Realizada on-line.

DIEESE. **Brasil**: a inserção das mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: DIEESE, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosMulheresBrasilRegioes2021.html>. Acesso em: 7 nov. 2021, 20:35.

DUTTA, S. *et al.* **Preparando o Brasil para um futuro mais competitivo: um roteiro para a prontidão em inovação, tecnologia e talento: versão para discussão do relatório elaborado pelo Instituto Portulans para a CNI.** [S. l.]: Instituto Portulans, 2020. Disponível em: https://portulansinstitute.org/wp-content/uploads/Apresentac%CC%A7cao-FRI-PortulansInstitute-PT_1209.pdf. Acesso em: 19 jun. 2021, 23:44.

FÁVERO, M. H. **Psicologia do gênero: psicobiografia, sociocultura e transformações.** Curitiba: Ed. UFPR, 2010.

FERNANDES, B. H. R. *et al.* Os impactos das percepções e atitudes dos funcionários sobre a produtividade e a qualidade em empresas de manufatura. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 254-272, 2013. Disponível em: <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2013.103.05>. Acesso em: 27 ago. 2021, 1:32.

FERREIRA, W. S. S.; VALE, G. M. V.; BERNANDES, P. Sexta onda, inovação e destruição: o caso das plataformas tecnológicas de consumo. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019.

FLEURY, M. T L.; FLEURY, A. C.C. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, A. Capacitação é destaque em programas corporativos: pesquisa aponta preocupação em monitorar as políticas para a promoção de mulheres. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 dez. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2021/12/13/capacitacao-e-destaque-em-programas-corporativos.ghtml>. Acesso em: 28 dez 2021, 15:28.

FORD, M. **Os robôs e o futuro do emprego.** Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

GABRIEL, M. **Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital.** São Paulo: Atlas, 2018.

GRAGLIA, M. A. V.; HUELSEN, P. G. V. The sixth wave of innovation: artificial intelligence and the impacts on employment. **Risus - Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 3-17, jan./fev. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/risus/article/download/48820/pdf>. Acesso em: 5 ago. 2021, 23:40.

GRUPO BANCO MUNDIAL. **Competências e empregos: uma agenda para a juventude.** [S. l.]: Grupo Banco Mundial, [2018]. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/953891520403854615/s%c3%adntese-de-constata%c3%a7%c3%b5es-conclus%c3%b5es-e-recomenda%c3%a7%c3%b5es-de-pol%c3%adticas>. Acesso em: 25 ago. 2021, 00:38.

HERMANN, M.; PENTEK, T.; OTTO, B. **Design principles for industrie 4.0 cenários**: a literature review. Dortmund: Technische Universität Dortmund, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/307864150>. Acesso em: 24 out. 2019, 10:32.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado do trabalho e desigualdade de renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.14, n. 2, p. 35-58, 2004. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/430/428>. Acesso em: 10 set. 2021, 23:57.

IBGE. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. [Rio de Janeiro], [2021]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 6 set. 2021, 15:15.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: PNAD Contínua. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/8ff41004968ad36306430c82eece3173.pdf. Acesso em: 2 set. 2021, 10:12.

IFR. [**Record**: 2.7 million robots work in factories around the globe]. Frankfurt, [2020]. Disponível em: <https://ifr.org/news/record-2.7-million-robots-work-in-factories-around-the-globe>. Acesso em: 27 jun. 2021, 20:12.

ILO. **Anticipating and matching skills and jobs**. Geneva: ILO, 2015. Guidance Note. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_534307.pdf. Acesso em: 6 set. 2021, 23:45.

INEP. **Brasil no PISA 2018**. Brasília, DF: INEP, 2020. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_basica/relatorio_brasil_no_pisa_2018.pdf. Acesso em: 20 jun. 2021, 00:22.

LAURETIS, T. A tecnologia do gênero. In: HOLLANDA, H. B. (org.). **Tendências e impasses**: o feminismo como crítica da cultura. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

LIMA, M. P. As mulheres na Ciência da Computação. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 793-816, set./dez. 2013.

MADALOZZO, R; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 547-566, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/jshjDy5bBjYS9WxgQMgQT7N/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 set. 2021, 23:20.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, set. 1998. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 ago. 2021, 00:15.

MARUANI, M.; HIRATA, H. **As novas fronteiras da desigualdade**: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

MICHAEL PAGE. **Habilidades 360º graus**: América Latina 2020: impulsione seu negócio com talentos híbridos. [S. l.]: Michael Page, [2020]. Disponível em: https://www.michaelpage.com.br/sites/michaelpage.com.br/files/habilidades_360deg_america_latina_2020_-_impulsione_seu_negocio_com_talentos_hibridos-1-33_1.pdf. Acesso em: 4 jan. 2022, 1:10.

MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, [S. l.], ano 25, n. 3, p. 483-515, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2021, 23:03.

NERY, C. IBM investe para eliminar gap salarial entre gêneros. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 dez. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2021/12/13/ibm-investe-para-eliminar-gap-salarial-entre-generos.ghtml>. Acesso em: 30 dez. 2021, 16:50.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. *In*: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução do original: Handbook of organizational studies, organizado por Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy e Walter R. Nord.

NUNES, J. H. Gênero e raça no trabalho em tecnologia da informação (TI). **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 52, n. 3, p. 383-395, set./dez. 2016. Disponível em: http://www.revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/csu.2016.52.3.09/5758. Acesso em: 30 dez. 2021, 16:00.

ONU MULHERES. **Dia Internacional das Mulheres**. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/dia-internacional-das-mulheres/>. Acesso em: 3 out. 2021, 00:40.

PENHAKI, J. R. **Soft Skills na Indústria 4.0**. 2019. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%20c%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf. Acesso em: 26 ago. 2021, 23:56.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, [S. l.], v. 75, n. 4, p. 453-465,

2012. Disponível em:

<https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021, 23:00.

SAFFIOTI, H. **Gênero patriarcado violência**. São Paulo: Expressão População: Fundação Perseu Abramo, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Ed. Unesp, 2017.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, B. I; NAKANO, T. C. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 10, n. 1. p. 51-62, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v10n1/v10n1a06.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2021, 00:30.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set., 1997. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>. Acesso em: 28 ago. 2021, 22:05.

TEPERMAN, D; GARRAFA, T.; IACONELLI, V (org.). **Gênero**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020. (Parentalidade & Psicanálise, 3).

TIGRE, P. B; NORONHA, V. B. Do mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócios nas tecnologias da informação e da comunicação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 114-127, jan./mar., 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/8mCzNXtRWZJzZPnnrHSq6Bv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 ago. 2021, 21:31.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Governo brasileiro fracassa na resposta à emergência educacional**. [São Paulo], 2021. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/governo-brasileiro-fracassa-na-resposta-a-emergencia-educacional/>. Acesso em: 20 jun. 2021, 22:31.

WHITING, K. These are the top 10 job skills of tomorrow: and how long it takes to learn them. *In*: WORLD ECONOMIC FORUM. **The Jobs Reset Summit**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. Acesso em: 3 jan. 2022, 22:50.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

ZARRILLI, S.; LUOMARANTA, H. Gender and unemployment: lessons from the Covid-19 pandemic. *In*: UNCTAD. **COVID-19 response and recovery**. Switzerland, 2021. News. Disponível em: <https://unctad.org/news/gender-and-unemployment-lessons-covid-19-pandemic>. Acesso em: 9 set. 2021, 21:50.

APÊNDICE A – ENTREVISTA PERFIL PSK

Seguem abaixo as perguntas feitas à Cristyano Luis von Dentz, fundador da Perfil PSK, durante a entrevista realizada *on-line* (via Google Meet), no dia 12 de janeiro de 2022, às 18h:

1. Os resultados realmente ficam entre 60% e 70%?
2. Ficar com a *soft skill* perto de 60% significa que a pessoa não desenvolveu a habilidade?
3. Qual seria um bom resultado para obter neste teste?
4. No estudo bibliográfico que fiz, criatividade é considerada uma competência comportamental mais feminina. Por que, então, as mulheres tiveram resultado inferior, na média?
5. As mulheres tiveram um resultado superior aos homens em inteligência emocional. Pode me falar sobre isso?
6. Elas também tiveram bons índices em negociação. Por quê?
7. É possível atingir 100% no teste?
8. Como funciona o cruzamento de respostas que o sistema faz ao gerar os resultados?

APÊNDICE B – ENTREVISTA BRASSCOM

Seguem abaixo as perguntas feitas à Iuri Max Silva, Coordenador de Comunicação da Brasscom, durante a entrevista realizada *on-line* (via WhatsApp), no dia 3 de janeiro de 2022, às 15h:

1. Como funciona o comitê de diversidade da Brasscom?
2. Quais trabalhos já foram feitos ou implementados pelo grupo?
3. Qual a periodicidade do encontro de você?
4. Quais empresas costumam participar?
5. Como o grupo pretende incluir grupos minoritários, como mulheres e negros?

APÊNDICE C – Material da pesquisa com a Perfil PSK

a) Texto de apresentação:

Pesquisa de Mestrado "Competências Comportamentais na Revolução Digital"
PUC-SP

Este é um convite para você participar da pesquisa "Competências Comportamentais na Revolução Digital", desenvolvida por Patrícia Cristina de Souza Basilio, sob supervisão do Prof. Dr. Marcelo Augusto Vieira Graglia, do programa de Tecnologias da Inteligência e Design Digital, da Faculdade de Exatas e Tecnologia da PUC-SP. O teste foi realizado em parceria com a consultoria Perfil PSK, especializada em soft skills.

Sua participação é voluntária e você pode recusar ou interromper o preenchimento a qualquer momento. Sua contribuição é fundamental para que esta pesquisa possa alcançar seus objetivos: estimular as empresas a criarem mais programas de diversidade para que as mulheres tenham mais igualdade no mercado de trabalho.

Seu anonimato está garantido, de forma que não há riscos de que dados individuais sejam identificados. A pesquisa é composta por 30 questões de múltipla escolha que irão mapear as cinco principais competências comportamentais dos profissionais de tecnologia. Ao final do teste, você terá acesso a esses resultados como agradecimento pela participação.

Este trabalho tem aprovação do Conselho de Ética em Pesquisa da PUC-SP. Qualquer dúvida ou comentário, podem entrar em contato pelo e-mail patriciacsb@gmail.com.

Antecipadamente, agradeço sua participação!

Figura 6 – Formulário da pesquisa



Pesquisa de Mestrado "Competências Comportamentais na Revolução Digital" / PUC-SP

Este é um convite para você participar da pesquisa "Competências Comportamentais na Revolução Digital", desenvolvida por Patrícia Cristina de Souza Basilio, sob supervisão do Prof. Dr. Marcelo Augusto Vieira Graglia, do programa de Tecnologias da Inteligência e Design Digital, da Faculdade de Exatas e Tecnologia da PUC-SP. O teste foi realizado em parceria com a consultoria Perfil PSK, especializada em soft skills.

Sua participação é voluntária e você pode recusar ou interromper o preenchimento a qualquer momento. Sua contribuição é fundamental para que esta pesquisa possa alcançar seus objetivos: estimular as empresas a criarem mais programas de diversidade para que as mulheres tenham mais igualdade no mercado de trabalho.

Seu anonimato está garantido, de forma que não há riscos de que dados individuais sejam identificados.

A pesquisa é composta por 30 questões de múltipla escolha que irão mapear as cinco principais competências comportamentais dos profissionais de tecnologia. Ao final do teste, você terá acesso a esses resultados como agradecimento pela participação.

Este trabalho tem aprovação do Conselho de Ética em Pesquisa da PUC-SP.

Qualquer dúvida ou comentário, podem entrar em contato pelo e-mail patriciacsb@gmail.com.

Fonte: Plataforma *on-line* desenvolvida pela startup Perfil PSK.

b) Perguntas da pesquisa:

1. Muitas vezes você precisa desafiar o consenso e buscar abordagens menos populares.
2. Consigo me adaptar rapidamente a situações inesperadas e inclusive mudar meu modo de pensar.
3. As pessoas com quem convivo já me disseram que sou um bom ouvinte.
4. Se algo está dando certo, não tenho por que mudar meu modo de pensar ou agir
5. Antes de negociar, formal ou informalmente, antecipo os melhores e piores resultados possíveis que possam ocorrer.
6. Quando estou realizando uma atividade tenho dificuldades em retomar o raciocínio se eu for interrompido.
7. Sempre que penso em algo, escrevo e vou melhorando até tirá-lo do papel.
8. Eu sei quais são os meus pontos fortes e fracos.
9. Tenho facilidade de tirar conclusões de uma conversa mesmo antes da pessoa concluir sua fala.
10. Tenho curiosidade em saber por que outras pessoas pensam diferente e procuro entender seus pontos de vista.
11. Em um debate para discussão de algum tema procuro criar um raciocínio cooperativo e construtivo.
12. Eu peço feedback às pessoas sobre o que faço bem e como posso melhorar.

13. Penso fora da “caixinha”, proponho ideias diferentes, ousadas, originais/únicas.
14. Costumo negociar com base no que sempre fiz, com intuição e nos estereótipos que determinei sobre outras pessoas.
15. Consigo trocar facilmente de temas sem perder o foco e prioridade das minhas atividades.
16. Tenho paciência para ouvir a necessidade do outro e formular sugestões ou respostas para soluções duradouras.
17. Em uma negociação procuro estabelecer o meu ritmo, pois tenho metas a cumprir.
18. Procuro perguntar para esclarecer todas as minhas dúvidas, mesmo que algumas perguntas sejam repetitivas.
19. Faço esboços no papel ou mentalmente de algo que gostaria de fazer, mas geralmente acabo deixando de lado.
20. Percebo quando algo requer uma nova abordagem e altero minhas percepções com naturalidade.
21. Em discussões internas procuro compartilhar a decisão com os envolvidos para fortalecer o relacionamento.

c) Possíveis respostas:

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

APÊNDICE D – Resultados da Pesquisa (Gráficos de frequência)

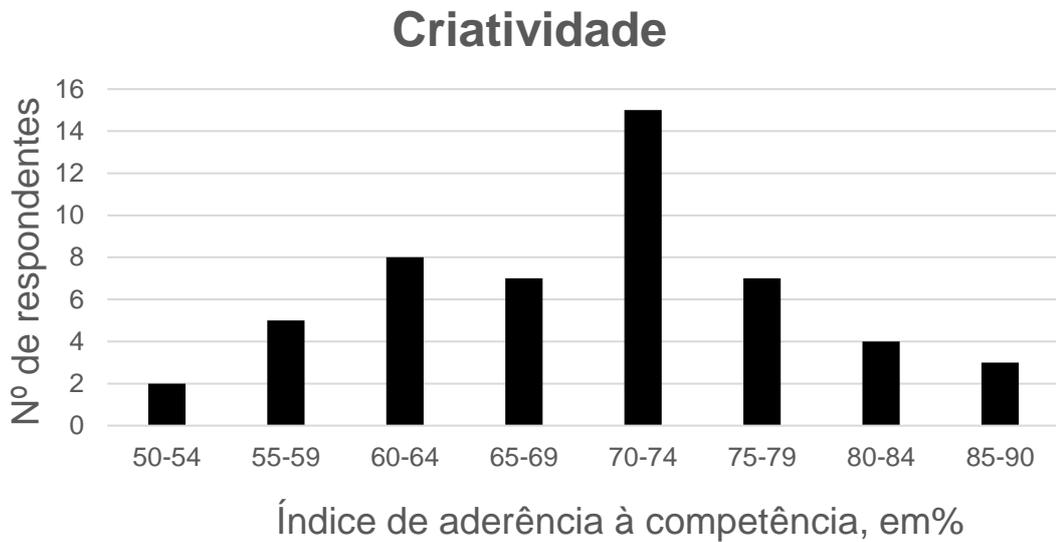
a) Homens

Figura 7 – Competência comportamental: Negociação (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 8 – Competência comportamental: Criatividade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)



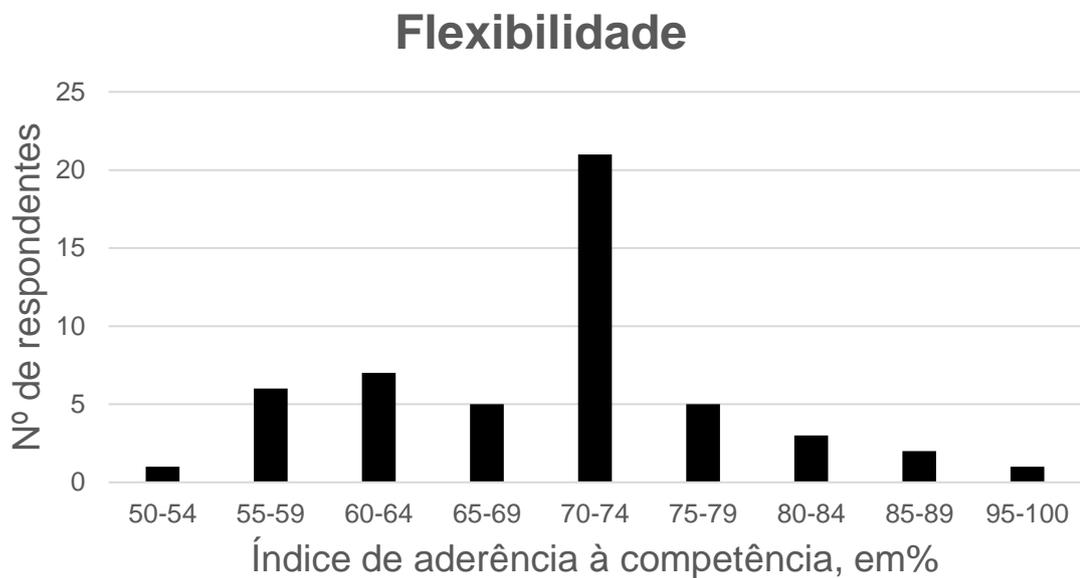
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 9 – Competência comportamental: Inteligência emocional (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 10 – Competência comportamental: Flexibilidade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 11 – Competência comportamental: Pensamento crítico (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por homens)



Fonte: elaborado pela autora.

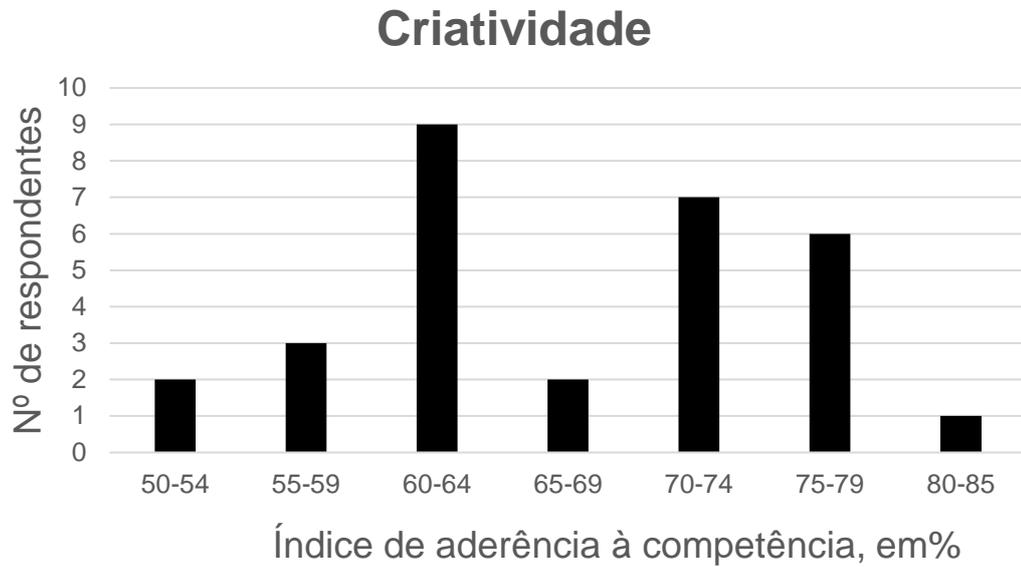
b) Mulheres

Figura 12 – Competência comportamental: Negociação (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)



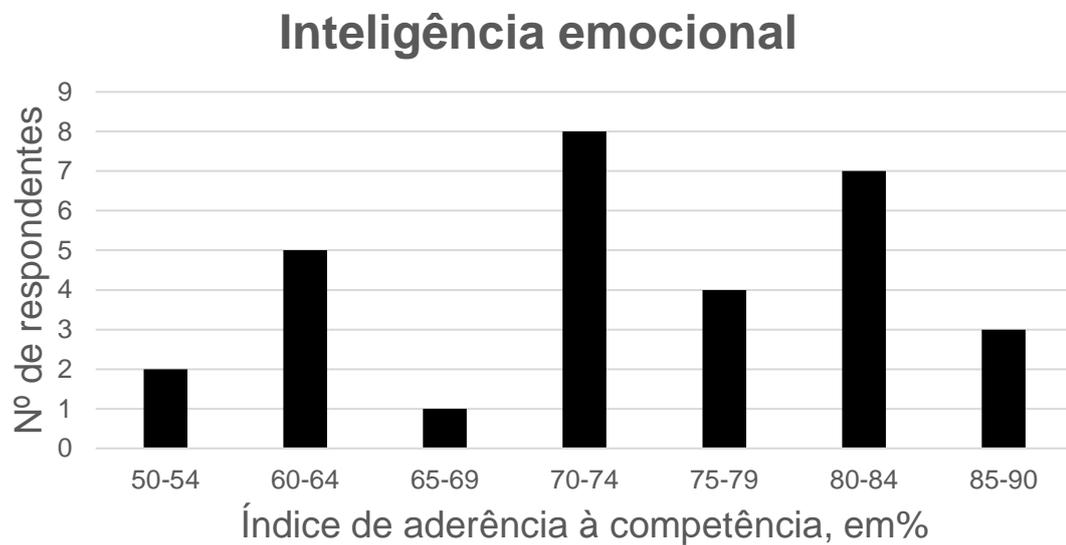
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 13 – Competência comportamental: Criatividade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)



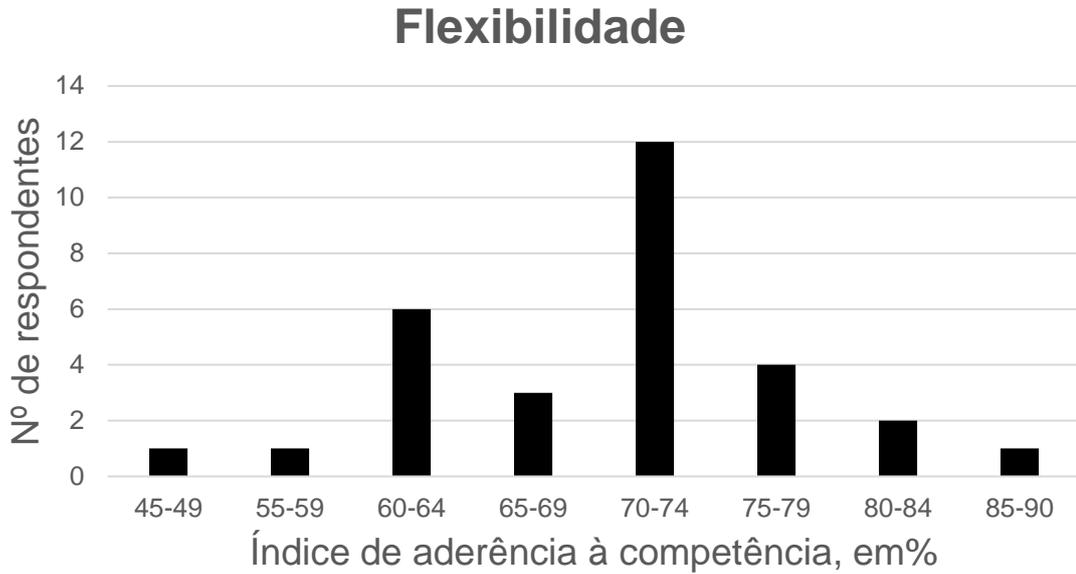
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 14 – Competência comportamental: Inteligência emocional (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)



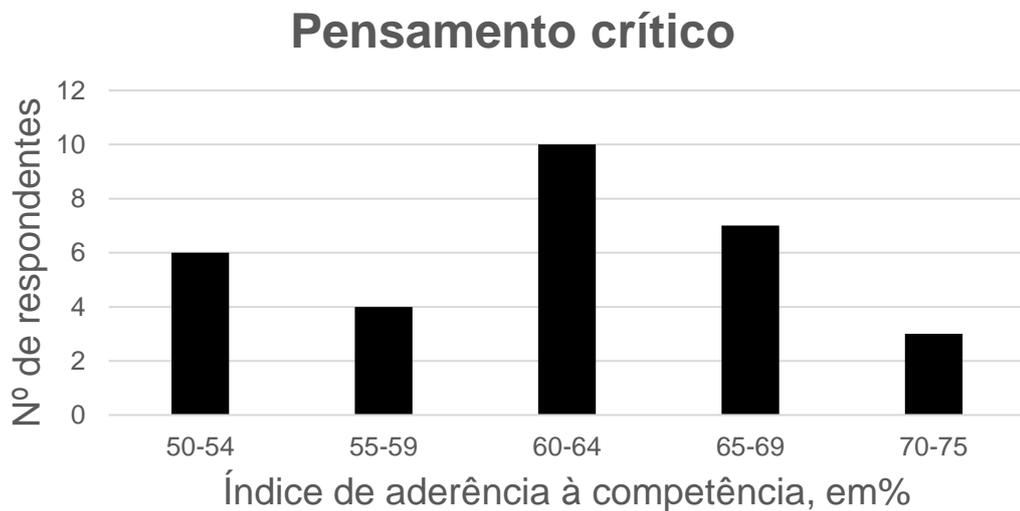
Fonte: elaborado pela autora.

Figura 15 – Competência comportamental: Flexibilidade (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 16 – Competência comportamental: Pensamento crítico (Gráfico de frequência baseado nas respostas enviadas por mulheres)



Fonte: elaborado pela autora.