

**CRISTIANE SPRICIGO**

**GESTÃO EMPRESARIAL E ASCENSÃO FEMININA: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2017**

**CRISTIANE SPRICIGO**

**GESTÃO EMPRESARIAL E ASCENSÃO FEMININA: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Dissertação defendida em provas públicas na  
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias,  
no dia 04 de Julho de 2017, perante o júri nomeado pelo  
Despacho Reitoral nº 183/2017, de 31 de Maio de 2017,  
com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina Freitas  
Brasão Amador

Arguente: Professora Isabel Maria da Cruz Lousada  
(Universidade Nova de Lisboa)

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira  
da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**  
**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**  
**2017**

*“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”  
(Simone de Beauvoir, 2009).*

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS pela oportunidade de estar neste plano e trabalhar minhas imperfeições; aos protetores espirituais que sempre mostram as melhores opções;

Minha eterna gratidão aos meus pais, Otavio e Marlene, minha pertinência e porto seguro, sempre incentivaram aos estudos e a ser persistente;

Ao meu esposo Luciano, pelo apoio e suporte durante toda a formação;

Ao meu filho Luiz Fernando, meu mestre, pelo apoio e inspiração;

A minha filha Isabel, desde pequena empoderada e autêntica;

Ao orientador Prof. Dr. Antônio Augusto Teixeira da Costa que desde o início incentivou a escolha do tema e norteou a construção deste trabalho, sendo atencioso e prestativo.

Aos colegas e amigos do MBA Gestão de Empresas pelas trocas de experiências e ótimos momentos de estudos;

A Viviane, sempre atenciosa e prestativa, ao Professor Melim e Professor Passoni do CESUSC por todo apoio e incentivo recebido para a concretização deste projeto. À amiga e Professora Lucrécia que indicou essa formação, minha gratidão!

Aos amigos, em especial, ao Dino, por ter me instigado ao tema presenteando-me com um livro inspirador; e a amiga Irinete pelo apoio, suporte, contribuições e incentivos durante a realização deste trabalho. Aos integrantes do Comitê de Gênero, Raça e Diversidade, especialmente Aline, Júnior e Marina.

Ao Programa de Desenvolvimento para Mulheres - Springboard Brasil e as mulheres inspiradoras que tive a oportunidade de conhecer e conviver, aprofundando o autoconhecimento e a temática empoderamento feminino, com certeza foram diferenciais e fonte de inspiração para que essa meta pessoal e profissional fosse cumprida.

A todas as mulheres que contribuíram para a realização desta pesquisa, minha gratidão.

## RESUMO

O presente estudo tem como temática a gestão empresarial e ascensão feminina visando contribuir com a gestão de práticas que reconheçam e valorizem o potencial feminino no mundo do trabalho. O principal objetivo é analisar os fatores de “empowerment” à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras de uma determinada empresa do sul do Brasil. Com base nos conceitos sobre gestão de pessoas e liderança, descreve-se o processo de inserção das mulheres no mundo do trabalho, a gestão da diversidade, a liderança feminina e as políticas de equidade de gênero no Brasil. São analisados os resultados coletados na pesquisa de campo através de um questionário enviado a 208 trabalhadoras, que compôs o quadro total de mulheres no momento da pesquisa, sendo que 79 responderam, correspondendo a uma amostra de 38%. Ainda, foram realizadas seis entrevistas com as mulheres líderes investigando os obstáculos encontrados para o “*empowerment*” e os fatores que dificultam a ascensão feminina, bem como as práticas que contribuem para essa ascensão no mundo trabalho. A metodologia da pesquisa é classificada como estudo de caso e a abordagem é quanti-qualitativa. Como resultados da pesquisa foi possível identificar que os principais obstáculos para a ascensão feminina continuam sendo a barreira cultural, que dificulta o reconhecimento das desigualdades na própria visão das mulheres, além da falta de tempo para qualificação profissional, pouco reconhecimento e os estereótipos relacionados ao comprometimento com a empresa por causa do gênero. Dentre os fatores para o “empowerment” feminino estão: navegar na política da organização, assumir riscos e desafios, ser versátil e capaz de administrar mudanças, ter qualificações/habilidades relevantes e ser capaz de motivar as pessoas. Ainda, na visão das lideranças femininas, as mulheres podem se empoderar fazendo um bom trabalho, ter atitude, saber gerenciar o tempo, capacitação técnica e interpessoal e suporte para conciliar a vida pessoal e profissional. Para que as mulheres possam ocupar lugares e papéis diferenciados e de destaque no mundo empresarial é preciso arriscar mais, romper com o “teto de vidro”, ter maior exposição e visibilidade, ser valorizada e respeitada em sua diversidade.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Ascensão Feminina.

## **ABSTRACT**

This study is subject to business management and women rise to contribute to the management practices that recognize and value women's potential in the workplace. The main objective is to analyze the factors of "empowerment" to the rise in women's view of women leaders and other women workers of a certain company in southern Brazil. Based on the concepts of leadership and people management, describes the women's insertion process in the workplace, diversity management, women's leadership and gender equity policies in Brazil. the results collected are analyzed in field research through questionnaires with workers, with 208 women which composed the total picture of working at the time of the survey, 79 responded, representing a sample of 38% and were conducted six interviews with women leaders investigating the obstacles encountered for the "empowerment" and the factors that hinder women's rise and practices that contribute to women's rise in the world work. The research methodology is classified as case study and the approach is quantitative and qualitative. The research results could be identified that the main obstacles to women's rise remain the cultural barrier that hinders the recognition of inequalities in their own view of women, and the lack of time for professional qualification, little recognition and stereotypes related to impairment with the company because of gender. Among the factors for the "empowerment" Women are: surfing the organization's policy, take risks and challenges, be versatile and able to manage change, have skills / relevant skills and be able to motivate people. Still, in the view of women leaders, women can empower doing a good job, have attitude, learn time management, technical and interpersonal skills and support for reconciling personal and professional life. For women to occupy places and different roles and prominent in the business world you have to risk more, break the "glass ceiling", have greater exposure and visibility, be valued and respected in their diversity.

**Keywords:** People Management. Leadership. Women rise.

## **SIGLAS**

CEO - Chief Executive Officer

FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador

FEDEPE - Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FMI – Fundo Monetário Internacional

GGI - Global Gender Gap Index

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

MEX/PR - Espaço Mulheres Executivas do Paraná

MM360 - Movimento Mulher 360

MMA – Ministério do Meio Ambiente

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONS - Operador Nacional do Sistema Elétrico

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PAPD – Programa de Atendimento à Pessoa com Deficiência

PCHs - Pequenas Centrais Hidrelétricas

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SPM – PR - Secretaria de Políticas das Mulheres da Presidência da República

USP - Universidade de São Paulo

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Modelos de Gestão de Pessoas .....	25
Tabela 2 - Estilos de Liderança .....	28
Tabela 3 - Principais Competências e Habilidades da liderança .....	34
Tabela 4 - Tabela de Pessoal .....	84



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas.....	26
Figura 2 - Representação das mulheres em cargos do topo nas empresas, por regiões mundiais em 2015.....	46
Figura 3 - Influências sofridas pelas executivas .....	54
Figura 4 - Diferença salarial entre mulheres e homens .....	58
Figura 5 - Proporção de mulheres nos assentos do Conselho de Empresas Europeias ..	59
Figura 6 - Desempenho das empresas diferenciadas pela participação da gestão feminina .....	60
Figura 7 - Paridade de gênero em relação ao PIB. ....	61
Figura 8 - Tabela do rendimento médio por sexo.....	92
Figura 9 – Percentual de empresas brasileiras que oferecem licença.....	100
Figura 10 - Empresas brasileiras sem programas para interrupções na carreira .....	100
Figura 11 - Barreiras à liderança feminina no Brasil.....	111
Figura 12 - Modelo PIE – Performance, Imagem e Exposição.....	117

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação das mulheres na pesquisa.....	79
Gráfico 2 - Comparativo Cargos por gênero.....	85
Gráfico 3 - Cargo gerencial por gênero.....	86
Gráfico 4 – Faixa Etária.....	87
Gráfico 5 - Tempo de Empresa.....	88
Gráfico 6 - Escolaridade .....	88
Gráfico 7 - Estado Civil.....	89
Gráfico 8 - Remuneração dos parceiros .....	90
Gráfico 9 - Cargo .....	91
Gráfico 10 - Área de atuação .....	91
Gráfico 11 - Opção entre carreira e vida pessoal.....	93
Gráfico 12 - Motivos que geraram fazer opção entre carreira e vida pessoal .....	94
Gráfico 13 - Percentual de mulheres que possuem filhos .....	95
Gráfico 14 - Maior responsabilidade pelos cuidados das crianças .....	95
Gráfico 15 - Administrar as demandas da vida profissional e vida pessoal .....	97
Gráfico 16 - Prioridade vida pessoal/família ou trabalho.....	98
Gráfico 17 - Aspiração para assumir posição de liderança .....	101
Gráfico 18 - Posição que aspiram assumir .....	101
Gráfico 19 - Razões para mudança das aspirações em relação à ascensão profissional.....	102
Gráfico 20 - Apoio na Empresa.....	103
Gráfico 21 - O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa: "Na minha empresa atual, mulheres fizeram um grande progresso na obtenção de cargos importantes". .....	104
Gráfico 22 - O quanto você concorda ou discorda com a seguinte afirmação: "Na minha empresa, mulheres têm que mostrar mais resultados que os homens para ganhar as mesmas recompensas que eles". .....	104
Gráfico 23 - O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa atual: "Na minha organização, mulheres recebem um salário comparável ao dos homens para fazer um trabalho semelhante aos deles". .....	105
Gráfico 24 - O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa: "Uma mulher tem mais chances de ser promovida do que um homem na minha empresa, considerando que os dois tenham atributos iguais".....	106

Gráfico 25 - Aspectos importantes para o desempenho profissional .....	107
Gráfico 26 - Fatores para o empoderamento das mulheres .....	108
Gráfico 27 - Obstáculos que atrapalham a sua vida profissional .....	109
Gráfico 28 - Mudanças sugeridas para o desenvolvimento da carreira das mulheres..	112

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>Questões de partida.....</b>	<b>16</b>
<b>Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I Gestão empresarial e liderança feminina.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Gestão de pessoas e liderança.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Gestão sustentável e a gestão da diversidade .....</b>	<b>35</b>
<b>1.3 Questões de gênero e a inserção da mulher no mercado de trabalho.....</b>	<b>39</b>
<b>1.4 O “empowerment” e a liderança feminina.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO II – Casos práticos de liderança feminina no Brasil.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1 A liderança feminina no Brasil.....</b>	<b>62</b>
<b>2.2 Política de equidade de gênero e raça.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3 Empresas destaques no empoderamento feminino.....</b>	<b>67</b>
2.3.1 Unilever.....	68
2.3.2 Grupo Boticário.....	69
2.3.3 Renault do Brasil.....	70
2.3.4 Petrobras.....	71
2.3.5 Empresas Eletrobras.....	72
<b>CAPÍTULO III – Metodologia.....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa.....</b>	<b>74</b>
3.1.1 Quanto à abordagem.....	76
3.1.2 Quanto aos fins.....	77
3.1.3 Quanto aos meios.....	77
<b>3.2 Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>78</b>
<b>3.3 Coleta de dados.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4 Análise e interpretação dos dados.....</b>	<b>80</b>
<b>3.5 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO IV – A ascensão e o empoderamento feminino: descrição e análise dos resultados.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1 Local da pesquisa.....</b>	<b>82</b>

4.1.1 Histórico.....	82
4.1.2 Produtos e serviços.....	84
4.1.3 Clientes.....	84
4.1.4 Quadro de pessoal.....	84
4.1.5 Desempenho.....	86
<b>4.2 Dados demográficos da pesquisa.....</b>	<b>87</b>
<b>4.3 Análise e tratamento dos dados.....</b>	<b>92</b>
<b>4.4 Caracterização das mulheres líderes entrevistadas e análise de caso.....</b>	<b>114</b>
4.4.1 Assumindo o papel de líder.....	114
4.4.2 Formação/preparação.....	116
4.4.3 Dificuldades enfrentadas pelas líderes.....	118
4.4.4 Pontos fortes da liderança feminina: sensibilidade e integração.....	121
4.4.5 Empoderamento e ascensão profissional.....	125
4.4.6 Estratégias para o exercício da liderança feminina.....	128
4.4.7 Obstáculos para ascensão feminina.....	131
4.4.8 Projetos futuros como líder - coletividade em equipe, novas áreas e sociedade..	134
4.4.9 Estilos de liderança - firmes e sensíveis.....	136
4.4.10 Conciliando a vida profissional e familiar.....	138
4.4.11 Trajetória como líder.....	140
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>I</b>

## INTRODUÇÃO

As mulheres vêm ocupando cada vez mais postos, funções e espaços na sociedade até então ocupados exclusivamente pelos homens. No entanto, quando se observa a divisão sexual do trabalho, ainda permanece a desigualdade entre homens e mulheres, estando estas em posições desfavorecidas.

A construção de uma sociedade mais justa e humana, com economia sólida e forte, perpassa pela implementação de políticas de equidade de gênero, já que promovem maior qualidade de vida de todos os cidadãos e contribuem para o desenvolvimento social e econômico.

O tema gestão empresarial e ascensão feminina é um assunto bastante atual e envolve estudos em diferentes sociedades e culturas. O papel das mulheres na sociedade vem se modificando nas últimas décadas e sua inserção no mercado de trabalho vem trazendo diversos desafios e conquistas.

Ao mesmo tempo em que as mulheres exercem seu papel fundamental na reprodução social, diversas barreiras precisam ser rompidas e superadas no mercado de trabalho, como a falta de reconhecimento e de valorização, a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres que exercem a mesma função, limitações para ocuparem cargo de liderança, desrespeito a questões fundamentais como a integridade física e psicológica, traduzida pela violência e o assédio a que são submetidas.

A gestão da diversidade e a equidade de gênero são aspectos fundamentais a serem observados pelas organizações, pois as enriquecem e contribuem para atuações diferenciadas em cenários cada vez mais complexos.

A diversidade como valor nas relações humanas é a busca por igualdade de oportunidades e o respeito à dignidade de todas as pessoas. É um princípio de cidadania que assegura a todos o desenvolvimento pleno das potencialidades, o aprimoramento das sociedades e novos padrões de relacionamentos embasados em relações mais justas.

Nesse sentido, o empoderamento feminino significa garantir às mulheres o respeito aos direitos sociais e humanos, assegurar-lhes o desenvolvimento pleno das suas capacidades, o acesso às mesmas oportunidades de trabalho e de ascensão profissional entre os gêneros.

Para elucidar esse cenário, o presente trabalho foi dividido em quatro capítulos que pretendem contextualizar o tema e apresentar os resultados de uma pesquisa aplicada a um grupo de mulheres trabalhadoras, incluindo também entrevistas com lideranças femininas.

O primeiro capítulo apresentará conceitos sobre gestão de pessoas, o papel e os processos de trabalho, a evolução histórica da área sob influência da administração científica e o papel das lideranças, destacando diferentes teorias sobre o tema. Ressaltar-se-á também a gestão sustentável e a diversidade, enfocando as questões de gênero e a inserção das mulheres no mercado de trabalho, o empoderamento e a liderança feminina.

Os casos práticos da liderança feminina no Brasil serão tratados no segundo capítulo, abordando alguns dados sobre ascensão das mulheres no mercado de trabalho mundial, dando destaque à política de equidade de gênero e raça que visa promover a igualdade entre homens e mulheres e combater todas as formas de discriminação e preconceito. Apresenta-se, ainda, algumas empresas que são referências no empoderamento feminino no Brasil.

O terceiro capítulo abordará os procedimentos metodológicos da pesquisa ressaltando a classificação da pesquisa quanto à abordagem, aos fins e meios, destacando os sujeitos da pesquisa, a coleta dos dados, análise e interpretação e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresentará a descrição e análise dos resultados da pesquisa sobre ascensão e empoderamento feminino na visão das mulheres trabalhadoras, observando os fatores ao “empowerment”, as barreiras existentes e as mudanças sugeridas para o desenvolvimento das suas carreiras. Ainda, são apresentados relatos e análises das entrevistas realizadas com as mulheres líderes, destacando o papel dessas lideranças na gestão da organização e as possibilidades de empoderamento ao ocuparem papéis e lugares sociais diferenciados.

Na conclusão são tecidas algumas considerações em relação aos principais aspectos abordados na construção do presente trabalho, realizando uma análise quanto aos objetivos da pesquisa se foram alcançados e suas razões, o valor agregado pela pesquisa no campo do conhecimento. Ainda, enfatiza-se as limitações do trabalho e as perspectivas de evolução do mesmo partindo-se de algumas sugestões.

## **Justificativa**

As motivações pelo tema ocorreram a partir da inserção profissional da pesquisadora no campo empresarial e pela observação dos desafios enfrentados pelas mulheres trabalhadoras no dia a dia, dentre eles o desafio de conciliar a vida profissional e pessoal.

Adicionalmente, outra motivação decorre da observação de que no campo empresarial com predominância de homens e de profissões tradicionalmente masculinas, algumas mulheres exercem o papel de liderança, assumindo maiores responsabilidades e enfrentando diversos desafios nos espaços de atuação.

Ainda, nesse espaço empresarial, a pesquisadora é membro participante do comitê de gênero e raça da Empresa, que visa fortalecer políticas e práticas de gestão voltadas à equidade de gênero e raça.

Algumas inquietações também estimulam o aprofundamento do tema, como exemplos os desafios enfrentados pelas mulheres trabalhadoras no ambiente corporativo e os próprios papéis que as mulheres assumem nesse espaço como forma de maior valorização e reconhecimento no ambiente organizacional.

Nesse sentido, o tema gestão empresarial e ascensão feminina é uma oportunidade para ampliar o conhecimento sobre o assunto e assim contribuir com a gestão de práticas que valorizem a mão de obra feminina no mundo do trabalho.

## **Questões de partida**

Como questões que norteiam a presente dissertação, destacam-se:

- Quais as barreiras encontradas pelas mulheres para sua ascensão no mercado de trabalho?
- Quais as possibilidades de “*empowerment*” da mulher no mercado de trabalho?



## **Objetivo geral**

Analisar os fatores de “*empowerment*” à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras de uma determinada empresa do sul do Brasil.

## **Objetivos específicos**

- a) Descrever o contexto de inserção das mulheres no mundo do trabalho e as políticas de equidade de gênero na atualidade no Brasil;
- b) Investigar na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras, os fatores que auxiliam no “*empowerment*” feminino no mundo do trabalho;
- c) Analisar os fatores que dificultam a ascensão feminina no mundo do trabalho;
- d) Verificar a existência de práticas que contribuem para o “*empowerment*” à ascensão feminina no mundo trabalho.

## **CAPÍTULO I – GESTÃO EMPRESARIAL E LIDERANÇA FEMININA**

As organizações empresariais, inseridas num cenário cada vez mais dinâmico e complexo, enfrentam atualmente um mercado instável, competitivo, globalizado, marcado pela incerteza e intensa especulação. Esse cenário traz consigo diversos desafios para a gestão empresarial, que visa agregar novos valores e maior vantagem competitiva. O fornecimento de um produto ou serviço específico já não é mais suficiente para atender ao mercado consumidor cada vez mais exigente e atuante. As empresas precisam ir além, oferecer diferenciais e ampliar os valores agregados aos seus serviços e produtos.

Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, gestão vem do latim “gestio.onis”, significando “ação de gerir, de administrar, de governar, ou de dirigir negócios públicos ou privados”.

A gestão é conceituada por Silva (2013, p. 140) como um:

conjunto de atividades de concepção e coordenação de meios de que a empresa dispõe que visam garantir que a empresa atinja seus objetivos. Contrapõe-se à execução. Trata-se de uma função específica que deve dominar as contingências econômicas que formam o ambiente da empresa, garantindo-lhe o desenvolvimento em consonância com os objetivos definidos.

Nesse sentido, o autor complementa a definição da gestão empresarial como uma “gestão criteriosa de um conjunto de ações e decisões que determinam o desempenho da organização a longo prazo, por forma a criar uma vantagem competitiva sustentável” (SILVA, 2013).

A gestão pode ser compreendida como a administração dos processos da empresa, que envolve desde o planejamento, a organização e controle, de modo a acompanhar os indicadores, estabelecer metas, avaliar performance, corrigir os aspectos que podem dificultar o alcance dos resultados, manter ou modificar os rumos de gestão necessários para que a empresa consiga ser um bom lugar para trabalhar, ter uma organização do trabalho saudável e obter os melhores resultados.

Paralelamente, outra concepção é apresentada por Lacombe (2004, p. 8), que define gestão como um:

conjunto de planejamento, organização, liderança, coordenação e controle das atividades de uma unidade organizacional, área, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando as suas deficiências e identificando os seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro do seu âmbito, as decisões e providências necessárias para transformar em realidade esses planos e programas e controlar os seus resultados, visando o cumprimento das metas estabelecidas.

Essa gestão ocorre sobre um conjunto de atividades de uma organização, sendo esta, definida como “uma unidade social conscientemente coordenada, composta por duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 3).

O atual contexto das organizações, marcado por mudanças cada vez mais velozes, intensas transformações, economia complexa, incertezas, inseguranças, mercado fortemente competitivo, influencia diretamente na forma como as pessoas são tratadas dentro das organizações e os resultados produzidos por elas.

Assim, as organizações são as pessoas que fazem parte dela, sendo que essas pessoas possuem objetivos individuais e quanto maior a convergência com os objetivos organizacionais, maior é a satisfação. Esta questão constitui num dos principais desafios da área gestão de pessoas que será abordada a seguir, conjuntamente com o papel da liderança e sua influência no processo de gestão.

## **1.1 Gestão de pessoas e liderança**

Chiavenato (1999, p. 9) define que gestão de pessoas é a “função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Nesse mesmo sentido, Gil (2011, p. 17) também define gestão de pessoas como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Por sua vez, França (2015, p. 5) destaca que a gestão de pessoas é o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas

dentro de um ambiente organizacional. Essas forças referem-se a: criatividade, força de trabalho, inovação, compromisso, interação e potencial.

Para a autora, a gestão de pessoas deve ocorrer a partir de uma visão integrada das pessoas e de questões fundamentais relacionadas as relações de trabalho, as expectativas das pessoas e da empresa em relação às pessoas.

É uma área que reflete o pensamento hegemônico na organização, pois a gestão de pessoas é uma área sensível que expressa a mentalidade que predomina nas organizações, dependendo de vários aspectos como a cultura, a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada e os processos internos e tantas outras variáveis (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Assim, a evolução histórica da gestão de pessoas nas organizações é reflexo da Administração Científica, que ao final do século XIX, remeteu-se a uma abordagem clássica, com Frederick W. Taylor focado na racionalização do trabalho para elevar a eficiência, estudando tempo e movimento dos operários, no sentido de controlar cada gesto e os padrões para o desenvolvimento das atividades. Taylor enfatizava a autoridade formal, na qual destacava o papel da chefia nesse processo de controle e eficiência.

Nesse mesmo período, também se desenvolveu uma abordagem da administração tida como anatômica de Henry Fayol, focada na estrutura organizacional nos seus elementos e inter-relações. As organizações eram departamentalizadas sob a centralização de um comando. Para Fayol, a administração era “o ato de administrar como sendo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (CHIAVENATO, 2003, p. 81).

Para fundamentar esse processo de administração, Henry Ford também influenciou os modos de gestão, focando na produção em massa para diminuir os custos, trabalho altamente especializado, cada operário fazendo uma tarefa (GIL, 2011, p. 19). Assim, a gestão de pessoas era administração de pessoal, voltada às questões de rotina, legais e disciplinares.

Por outro lado, a teoria burocrática desenvolvida por Max Weber, considerou a burocracia “uma forma de organização humana, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 2003, p. 258).

Assim, para Weber apud Chiavenato (2003, p. 262), a burocracia é uma organização eficiente por excelência, que explica como as coisas deverão ser feitas e tem as seguintes características:

1. Caráter legal das normas e regulamentos.
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos padronizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da administração.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

Essa teoria burocrática descreve aspectos de uma organização racional, rígida e pouco flexível ao atendimento de uma sociedade em processo de mudanças. Nessa ótica, o poder ocorre por um processo de imposição da vontade, pelo exercício da autoridade, capacidade de justificar e legitimar esse poder de controle.

Da teoria da burocracia, surge a teoria estruturalista, focalizada no estudo dos elementos que compõe uma totalidade, em relação à disposição, inter-relações, relacionamento das partes. Contudo, a “totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são características básicas do estruturalismo” (CHIAVENATO, 2003, p. 289). Ainda, de acordo com essa teoria, existem objetivos organizacionais que são contrastantes com os objetivos individuais e que necessitam ser confrontados pelas organizações no sentido de encontrar soluções para essas tensões.

Na era da industrialização neoclássica<sup>1</sup>, no período de 1950 a 1990, a gestão é focada nos aspectos práticos da administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis. A organização é voltada a alcançar objetivos e resultados.

Após a segunda guerra mundial, a pressão dos movimentos sindicais, fez com que as empresas se preocupassem mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios, surgindo departamentos de relações industriais, responsável pela negociação com as entidades representantes dos trabalhadores (GIL, 2011, p. 20).

---

<sup>1</sup> No decorrer do século XX, as organizações foram classificadas em três etapas: era da industrialização clássica (1900-1950); era da industrialização neoclássica (1950-1990) e era da informação (Após 1990).

Já a abordagem humanística da Administração procurou compreender e valorizar as pessoas que trabalham e participam da organização e os grupos sociais, focando nos aspectos psicológicos e sociológicos (CHIAVENATO, 2003, p. 98).

A teoria das relações humanas, desenvolvida por Elton Mayo, trouxe contribuição da Psicologia e Sociologia, na qual tratou de questões como motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2003, p. 116). De acordo com essa teoria, existem outros fatores, além dos materiais, que motivam e satisfazem o trabalhador, que se refere ao reconhecimento e a valorização por um trabalho bem executado. Assim, Mayo destacou que o homem é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais (CHIAVENATO, 2003). A partir dessa abordagem, questões como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão também começaram a integrar o conteúdo da Administração de Pessoal (GIL, 2011, p. 19).

Complementarmente, na década de 50, a teoria da administração era também baseada no comportamento humano e na motivação, sendo as principais teorias:

- Teoria de Maslow: na qual existem necessidades internas insatisfeitas que orientam e determinam o comportamento. Ressalta-se a existência de uma hierarquia de necessidade.
- Teoria de McGregor: destacou a existência de um conflito entre as necessidades dos indivíduos e das organizações. Propôs a Teoria X, na qual parte do pressuposto de que o homem foge a sua responsabilidade e há necessidade de controlar o seu trabalho e a Teoria Y, na qual o homem tem motivações e precisa satisfazer suas necessidades, com objetivo de conhecer essas motivações para obter eficiência no trabalho.
- Teoria de Herzberg: ressaltou dois tipos de necessidades e que afetam o comportamento humano, sendo:
  - Fatores ambientais ou higiênicos, que se referem a condições de trabalho, supervisão, políticas administrativas, status, prestígio, relações interpessoais, dinheiro e segurança pessoal.
  - Fatores motivacionais ou de função: referem-se a reconhecimento, trabalho estimulante, responsabilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal.

De acordo com essa teoria, a melhoria nos fatores ambientais diminui a insatisfação, mas não aumentará a satisfação; já a melhoria nos fatores motivacionais poderá levar ao melhor desempenho.

- Teoria de McClelland: propõe que o indivíduo tem necessidade de realização, maior do que a recompensa, assim é dada ênfase ao desempenho (CHIAVENATO, 2003).

Dentro da abordagem comportamental, existe também a teoria do desenvolvimento organizacional que é considerada uma mudança planejada, já que se entende que a organização é um sistema social, no qual a ênfase está na mudança da cultura organizacional, que pressupõe mudar as pessoas, a natureza e a qualidade das relações de trabalho (CHIAVENATO, 2003, p. 380).

Outra abordagem da administração é a sistêmica, que foi elaborada por Ludwig Von Bertalanffy, baseada na compreensão da interdependência de todos os conhecimentos, ou seja, é uma teoria interdisciplinar, na qual a organização pode ser entendida como um sistema formado por unidades (objetos ou elementos) e as relações entre essas unidades (CHIAVENATO, 2003).

Nesta perspectiva, a administração utiliza os recursos financeiros, materiais e humanos, que interagem e se integram para o alcance dos objetivos da organização. Essa abordagem influenciou o surgimento da administração de recursos humanos, que de acordo com Dutra (2011, p. 18), “a gestão de pessoas é vista com um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage. Como um sistema, a gestão de pessoas é vista como constituída por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo”. Assim, a gestão de pessoas interage com toda a organização, com o ambiente e com as pessoas, trabalhando nos modos de gestão da organização com as pessoas.

Essas são algumas das abordagens teóricas que trouxeram diversas contribuições e diferentes enfoques no campo da gestão empresarial, com influência na área de gestão das pessoas, que surgiram para atender aos principais problemas enfrentados em um dado momento histórico. Contudo, esses diversos enfoques não são estanques, se inter-relacionam e influenciaram na prática de gestão das organizações ao longo da história e continuam influenciando os modos de gestão na atualidade.

Cada enfoque teórico continua sendo aperfeiçoado e contribui com a gestão das organizações que passam por grandes transformações na sociedade, reflexo da rapidez das informações e da dinâmica de um mercado cada vez mais globalizado, dinâmico e complexo.

Portanto, a partir dos anos 90, iniciou-se a era da informação, na qual o “capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento” (CHIAVENATO, 1999, p. 30). A área de gestão de pessoas passa a exercer papel fundamental no sentido de buscar construir uma empresa melhor, que perpassa por assumir novos papéis de compartilhamento e de consultoria interna orientados a resultados estratégicos. Na “era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” (CHIAVENATO, 1999, p. 34).

Dutra (2011) ressalta que a empresa só consegue alavancar sua competitividade por meio das pessoas e para isto necessita estar em contínuo processo de interação com as pessoas, pois essa competitividade está suportada por um aprendizado da organização que é difícil de ser reproduzido de forma imediata pelos concorrentes, isto confere um diferencial por longo tempo. Ainda, destaca que este processo não se dá por meio de instrumentos, ferramentas, mas por meio do comprometimento, traduzindo-se “por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções” (DUTRA, 2011, p. 49).

As pessoas deixam de ser tratadas como recursos e tidas como diferenciais competitivos pelas competências, habilidades e conhecimentos.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL e VERGARA, 2009, p. 31).

Esse olhar diferenciado sobre o potencial humano, provoca mudanças profundas nos modos de gestão, com novas abordagens que visam uma atuação mais estratégica da área de gestão de pessoas, orientada para resultados, compartilhando



conhecimentos, estimulando a inovação e a criatividade e investindo no desenvolvimento das pessoas.

Essas mudanças decorrem de novos modelos de gestão para atender as demandas da era digital, assim “o cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas” (FRANÇA, 2015, p. 3). A autora ainda ressalta os elementos que compõem a nova concepção estratégica de gestão de pessoas, sendo: “valorização do trabalho humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupal, políticas integradas” (FRANÇA, 2015, p. 11).

França (2015) destaca a existência de dois modelos de gestão de pessoas: o modelo diretivo ou diretivo-autoritário e o modelo participativo ou consultivo-participativo, cujas características diferem como pontos opostos, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Modelos de Gestão de Pessoas

<b>Modelo diretivo (ou diretivo-autoritário)</b>	<b>Modelo participativo (ou consultivo-participativo)</b>
Predomina a autoridade formal e a burocracia e os mecanismos para obter obediência.	Predomina a liderança, disciplina e autonomia.
As pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada.	As pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.
Chefes não podem ser questionados, utilizam de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel.	Disciplina é interior e não imposta por regulamentos.
Cargos são definidos em detalhes, pouca autonomia para as pessoas.	Prevalece a autonomia, proatividade e criatividade e tomada de decisão sobre o trabalho.
Quanto mais forte a autoridade dos chefes, menor autonomia das pessoas, mais diretivo é o modelo.	Quanto maior a autonomia das pessoas e quanto maior a possibilidade de tomarem decisões que afetam seu próprio trabalho, mais participativo é o modelo.

Fonte: Adaptado de França (2015, p. 17-18).

Na perspectiva de um modelo de gestão participativo, destacam-se alguns valores, características, práticas e processos da área de gestão de pessoas.

Assim, Dutra (2011) ressalta alguns valores essenciais que norteiam as práticas de gestão de pessoas que se refere a: transparência, simplicidade e flexibilidade, tendo como premissas para a construção de um modelo de gestão de pessoas:

- foco no desenvolvimento em vez do foco no controle;

- foco no processo em vez de foco nos instrumentos;
- foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa
- foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

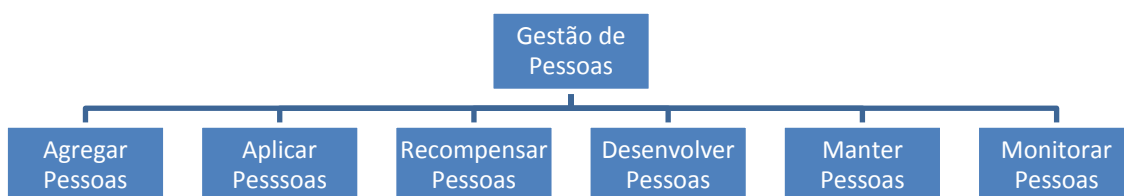
Em outras palavras, Dutra (2011, p. 46) ressalta que: “Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo”.

Nesse sentido, os profissionais da área de gestão de pessoas assumem papéis múltiplos, ou seja, continuam desempenhando atividades operacionais atendendo as demandas imediatas e ao mesmo tempo, atividades estratégicas, com foco nos resultados que se pretende alcançar pela organização. Chiavenato (1999, p. 9-10) refere que os objetivos da área de gestão de pessoas são variados, devendo contribuir através dos seguintes meios:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade à organização;
3. Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
6. Administrar a mudança;
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

O autor também destaca os seis processos básicos da Gestão de Pessoas, podendo ser visualizados na figura a seguir.

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (1999, p. 12).

A área de gestão de pessoas das organizações vem procurando encontrar meios para demonstrar, consolidar seu perfil e atuação estratégicos alinhados as demandas de

eficiência, competitividade e a uma economia global complexa. Nessa perspectiva, nos últimos anos, a área de gestão de pessoas vem implementando sistemas, adotando e/ou sofisticando métodos de trabalhos.

Esperam-se da área de gestão de pessoas um alinhamento e integração efetivos de suas ações aos resultados e ao negócio da organização, sem perder a essência, ou seja, estabelecer um processo de maior proximidade com as pessoas. Essa relação interativa realizada por uma equipe interdisciplinar de gestão de pessoas, nas diversas atividades inerentes a área, possibilitam identificar as demandas e promover a remoção de barreiras ao desenvolvimento do potencial criativo e/ou estimulando mudanças interpessoais, grupais e organizacionais.

Adicionalmente, Chiavenato (1999, p. 38) define quatro papéis principais da área de gestão de pessoas:

1. Administração de estratégias de recursos humanos;
2. Administração da infra-estrutura da empresa;
3. Administração da contribuição dos funcionários;
4. Administração da transformação e da mudança.

Dessa maneira, a gestão de pessoas tem como bases estruturais fornecer condições e o suporte, enquanto processo de apoio ao equilíbrio necessário entre os interesses das pessoas e da empresa. Contudo, as políticas e práticas da área devem partir de ações de valorização das pessoas e dos talentos, contribuindo com a organização na obtenção dos resultados esperados.

Uma nova concepção indica a nomenclatura “gestão com pessoas”, onde destaca a importância das pessoas, do capital humano, do desenvolvimento e da gestão de competências, atração e manutenção de talentos, do trabalho em equipe e da ética no trabalho e da gestão estratégica com a participação da equipe de trabalho (BARRETO, MORAIS e SANTANA, 2012, p. 36).

Nessa perspectiva, as lideranças exercem um papel essencial na gestão com pessoas e na construção, manutenção de relações e condições de trabalho seguras e saudáveis, sendo que esse modelo de gestão exige das lideranças novos conhecimentos e habilidades para lidar com as pessoas e equipes.

Entender o papel da liderança e sua influência no processo de gestão das organizações envolve destacar diversos estudos e abordagens sobre o tema liderança. A primeira pesquisa sobre a influência da liderança foi desenvolvida por Lippit e White sob orientação do Kurt Lewin, na qual descreveram três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Tabela 2 - Estilos de Liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125).

A pesquisa mostrou que as pessoas submetidas a liderança autocrática produziam mais em termos de quantidade; e quando submetida a liderança liberal não produziam resultados satisfatórios nem em termos de quantidade e nem qualidade. Já a liderança democrática demonstrou melhores resultados em termos de qualidade.

Robbins, Judge e Sobral (2010) citam entre as teorias que abordam o tema liderança, a teoria dos traços que enfoca nas qualidades e características pessoais que diferenciam os líderes. Embora os traços específicos variaram muitos nos estudos realizados, os autores destacam que:

os líderes que gostam de estar rodeados por pessoas, que são assertivos (extrovertidos), disciplinados e que conseguem manter os compromissos que assumem (consciosos), além de serem criativos e flexíveis (abertos a mudanças), realmente parecem levar vantagem quando a questão é liderança, sugerindo que os líderes eficazes de fato possuem alguns traços em comum (FRANÇA, 2015, p. 361).

De acordo com Cartwright e Zander (1975, p. 613), a concepção de que líderes possuem alguns traços característicos específicos não foi satisfatoriamente comprovada. O que se percebe é que os “líderes eficientes são sensíveis às transformações de condições de seus grupos, e flexíveis na adaptação de seu comportamento às novas exigências” (CARTWRIGHT e ZANDER, 1975). Assim, dá-se ênfase as características do grupo e das situações.

A liderança é vista como “a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”, exercendo assim, funções de grupo, tais como: auxiliam no estabelecimento de objetivos do grupo, mobilização em direção aos objetivos, qualidade das interações, coesão do grupo (CARTWRIGHT e ZANDER, 1975, p. 614).

Assim, para os autores, ao exercício da liderança, a pessoa precisa ter o reconhecimento do grupo a fim de que consiga exercer o seu poder. Contudo, a liderança será eficiente se apoiar-se em alguma base de poder, identificados por French e Raven (1975, p. 765) como: poder de recompensa (ganho), poder de coerção (desobediência e castigo), poder de especialista (avaliação das habilidades/conhecimentos), poder de referência (identificação) e poder legítimo (valores compartilhados).

Nessa perspectiva, um líder é legitimado pelo grupo quando o ajuda a atingir seus objetivos e suas necessidades, desempenhando funções que auxilia o grupo a fazer escolhas e encontrar os melhores caminhos em direção as metas. Nesse sentido, a liderança não é definida apenas por atributos pessoais, mas pelo contexto e a situação na qual se encontra.

Outra teoria é a comportamental que sugere a existência de comportamentos específicos que diferenciam os líderes, assim as pessoas podem ser treinadas para serem líderes. Estudos na Universidade de Ohio identificaram dimensões do comportamento do líder como: a estrutura de iniciação que se refere “ao grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui a organização do trabalho e das relações de trabalho e a definição de metas” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010 p. 362). Outra dimensão é a consideração do grau da capacidade de manutenção de relacionamentos de trabalho, caracterizado por confiança mútua, respeito às ideias e cuidado com os sentimentos. O trabalhador se sente motivado quando tem reconhecimento.

Outros estudos da Universidade de Michigan também identificaram dimensões do comportamento dos líderes, sendo: o líder orientado para as pessoas (ênfasis nas relações interpessoais, demonstra interesse pessoal pelas necessidades de seus funcionários e aceita as diferenças entre os membros do grupo) e o líder orientado para a produção (ênfasis nos aspectos técnicos e práticos do trabalho).

A teoria contingencial, desenvolvida por Fiedler, compreende que os grupos eficazes dependem da adequação entre: o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona. O modelo é composto pela identificação do estilo da liderança, definindo a situação que pode ser a relação líder-liderado (grau de confiança, credibilidade e respeito); estrutura da tarefa (grau de estruturação e formalização dos procedimentos e tarefas) e o poder da posição (grau de influência). Outra etapa do modelo é a adequação dos líderes às situações e avaliação (CARTWRIGHT e ZANDER, 1975, p. 365-366).

Dentro dessa teoria existem outras abordagens: a Teoria da liderança situacional que enfoca o nível de prontidão dos subordinados; a Teoria do caminho-meta em que o líder tem como função ajudar os subordinados no alcance de suas metas e o apoio necessário para que atinjam os objetivos da organização e o Modelo de participação e liderança que oferece regras para a determinação de participação dos liderados no processo de decisão (CARTWRIGHT e ZANDER, 1975, p. 367-368).

Outra teoria refere à troca entre líder e liderados, propondo que os líderes estabelecem relações com algumas pessoas do grupo, cujas características são semelhantes às da liderança, sendo que justamente apresentam melhores avaliações, maior satisfação com o trabalho e menor rotatividade do que as outras pessoas que estão de fora dessa relação de troca.

Na contemporaneidade, destacam-se a teoria da liderança carismática, que considera o líder dotado de poderes ou qualidades extraordinárias com capacidades heroicas e que influenciam seus liderados pela visão a longo prazo para alcançar os objetivos. E a teoria da liderança transformacional refere-se aos líderes que inspiram os seguidores a transcenderem os próprios interesses e capazes de causar impacto profundo nos liderados, pois são criativos e eficazes, motivando da mesma forma os seus seguidores.

A liderança autêntica tem a ética e a confiança como fundamentos, sendo que os líderes agem de forma aberta e honesta de acordo com o que acreditam e valorizam.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359) definem liderança como a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. De acordo com esse conceito, os autores ressaltam que o fato de uma pessoa assumir uma posição de gestor não necessariamente significa que seja um líder, pois essa capacidade de influenciar pessoas, muitas vezes emerge fora da estrutura formal.

Segundo Beal, Bohlen e Raudabaugh (1962, p. 29), “líder é a pessoa cujas ideias auxiliam o grupo a orientar-se na direção de seus objetivos. Parafraseando, uma vez mais: líder é aquele que, em uma dada situação social, influencia por suas ideias e ações o pensamento e as atitudes dos outros”.

Nas organizações, o conceito de liderança abrange três elementos: os indivíduos e suas características, o grupo em suas características e necessidades e o contexto e situações onde atuam as lideranças e trabalhadores. Nessa perspectiva, dentro da abordagem humanística, Chiavenato (2003) destaca diversos ângulos em que a liderança pode ser visualizada:

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal, na qual a “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo, na qual a qualidade de liderança não depende somente das características pessoais, mas da situação na qual se encontra, “liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas” (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

- Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados, na qual “liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e grupo” (CHIAVENATO, 2003, p. 122). Para o autor, o líder é um estrategista que sabe indicar o rumo para as pessoas.

- Liderança como um processo em função do líder dos seguidores e de variáveis da situação, ou seja, “liderança é o processo de exercer influência sobre

peças ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação” (CHIAVENATO, 2003, 123).

Liderança implica em não apenas ter conhecimentos, mas direcionar e influenciar as pessoas da equipe para alcançarem os objetivos. Isso requer motivação e comprometimento das pessoas, estabelecendo relações de confiança, postura íntegra e coerente, valorizando, reconhecendo as potencialidades e criando um ambiente favorável para o alcance dos resultados.

Ainda, na atualidade, as organizações necessitam de líderes que se posicionem desafiando o status quo, sendo visionários e inspirando as pessoas a quererem alcançar essa visão de futuro.

A área de gestão de pessoas tem um papel essencial no desenvolvimento e qualificação das lideranças e de suporte às políticas de gestão oferecendo dados e indicadores que auxiliam no acompanhamento e na assessoria à manutenção de processos e organização do trabalho seguros e saudáveis.

Liderança é uma arte de administrar diferentes potenciais e uma heterogeneidade de possibilidades. Estudos apontam a existência de inúmeros perfis e estilos de liderança, porém é fundamental dar ênfase nos relacionamentos interpessoais. O melhor estilo a ser adotado é aquele que se ajusta a cada necessidade, a cada grupo que apresenta motivações e exigências. Assim, a liderança deve agir eficazmente, conforme os objetivos, conhecendo as pessoas na busca pela satisfação.

Um líder deve conhecer a si mesmo, seu potencial e suas limitações. Um líder que se preocupa com seu autoconhecimento pode ser autêntico no processo de gerir pessoas por possuir uma visão mais ampliada do comportamento humano, compreendendo a si, o outro e a diversidade de possibilidades que são as relações humanas.

Para Krausz (2007, p. 12), as lideranças precisam assumir novas “posturas e comportamentos, expandir a sensibilidade e o autoconhecimento, a fim de poder gerir adequadamente uma força de trabalho criativa, cônica de seu papel na sustentação do processo de inovação”. A autora destaca que: “líderes que se desenvolvem como seres humanos, que expandem seu autoconhecimento e a inteligência social comprometem-se com o bem-estar de seus colaboradores, da sua empresa, da sua comunidade e de outros sistemas sociais” (KRAUSZ, 2007).



As demandas atuais do mercado têm mostrado a necessidade de programas de desenvolvimento de líderes com ênfase a ação e nos resultados, conhecendo e agregando na equipe, pessoas com características diversificadas. Aproveita-se o potencial de cada pessoa, incluindo nos resultados produtivos, a satisfação pessoal. É importante conhecer o perfil de cada pessoa da equipe e observar suas habilidades, seus anseios e do que ela mais gosta procurando conduzi-la nas atividades que melhor se encaixam ao seu perfil, ou seja, compreender que os fatores motivadores não são os mesmos para todas as pessoas.

Hesselbein e Goldsmith (2010, p. 30) ressaltam que “os melhores líderes são e sempre foram os melhores observadores da condição humana. Eles prestam mais atenção do que a maioria das pessoas que está à sua volta”. Portanto, não existe um padrão único de comportamento, um líder necessita de um olhar sensível às questões subjetivas e objetivas que envolvem o processo de produção e o trabalho de equipe, pois as pessoas conferem vantagem competitiva à organização e passam a ser diferenciais.

Essas competências interpessoais estão na base do exercício da liderança. Para Bergamini (1997, p. 34):

o líder enquanto tal só é autorizado a exercer seu poder à medida que o seguidor o reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado.

Portanto, os líderes exercem o poder de influenciar as pessoas e de contribuir para o desenvolvimento destes e das organizações. Por sua vez, a organização pode preparar líderes investindo em treinamentos e programas de desenvolvimento profissional, alinhados e integrados com a estratégia da empresa. As organizações podem ainda dispor de um plano de sucessão de novos líderes, preparando-os com enfoque nas diversidades de estilos, bem como na atuação em diferentes áreas, de acordo com os valores organizacionais.

De acordo com uma pesquisa publicada pela Revista Você S/A (2016) desenvolvida pelo professor Marcelo Veras, com 170 executivos, as principais habilidades das lideranças podem ser divididas em três categorias: comportamentais (como age em relação a si e aos outros), técnicas (domínio da área de atuação e de

competências básicas de linguagem e leitura) e de gestão (atitude na relação de líder com pessoas e com negócios).

Com base nas competências e habilidades, demonstradas na Tabela 3, as organizações podem investir na formação de líderes engajando-os no aprendizado, num ambiente interativo de troca de conhecimentos e experiências, compartilhando informações, opiniões, aprendizados, treinando pessoas para gerenciar, influenciar e dar suporte.

Tabela 3 - Principais Competências e Habilidades da liderança

<b>Competências/Habilidades</b>	<b>Descrição</b>
Equilíbrio emocional	A forma como a liderança reage aos problemas, entender as próprias emoções, autonomia em relação aos sentimentos para saber o que escolher e como se comportar.
Flexibilidade	Conhecer e aceitar o novo e mudar de ideia; ter experiência diversificada e abertura a opiniões diferentes.
Comprometimento e execução	Envolve cumprir prazos, visualizar resultados, clareza sobre os objetivos.
Etiqueta pessoal e profissional	Manter postura, linguagem de acordo com o ambiente.
Relacionamento e network	Saber trabalhar com os outros para alcançar um objetivo comum, saber o impacto de como a comunicação é recebida pelos outros, tratamento indiferenciado, com respeito e atenção. Quanto ao network pensar também no que você pode oferecer ao outro e não apenas no que o outro pode trazer.
Empreendedorismo	Buscar a oportunidade em cada nova situação, conhecer a si, suas limitações, o negócio e o mercado em que atua.
Tomada de decisão	Saber quais os valores e objetivos, lidar com o risco de cada decisão, complementar informações com a equipe.
Pensamento estratégico	Conhecimento de vários temas e relacionar diferentes informações para definir os pontos mais importantes para determinado cenário.
Negociação	Capacidade de reunir informações sobre o tema, saber ler a outra pessoa, comunicar, clareza dos objetivos, tomar decisões coerentes.
Gestão de pessoas	Envolve capacidade de entender as pessoas, unir equipes, desenvolvê-las e aproveitar o potencial a favor dos objetivos da empresa.
Confiabilidade	Ter atitudes e discurso coerentes.
Autenticidade	Expressar o que é de forma livre.
Ética e moral	Conhecer e respeitar as regras do ambiente e assumir suas responsabilidades.
Gestão de erros	Enfrentar os erros e saber quando persistir ou desistir dos objetivos.
Autonomia e proatividade	Atuar com vontade e encontrar soluções.
Empatia	Ser bom ouvinte e atitude de colocar-se no lugar do outro, decidindo e pensando nos impactos.
Cultura geral e respeito a diversidade	Conhecer e conviver com a diversidade, tendo atitudes respeitadas.
Visão sustentável	Trabalhar com a escassez de recursos e agir com responsabilidade na tomada de decisões.

Trabalho em equipe	Formar equipes com base em competências complementares e se comprometer com os resultados da equipe.
Visão inovadora	Atualizar-se sobre as tendências, futuro e impacto na sociedade e na área onde atua.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado da Revista Você S/A (NÓR, 2016, p. 24-33).

Por outro lado, Katzenbach e Smith (1994), chamam atenção ao fato de que selecionar pessoas com comprovada capacidade potencial para liderar uma equipe não necessariamente vai aumentar a probabilidade da performance de equipe, uma vez que é importante que o líder tenha fé no propósito da equipe e nas pessoas. É importante formar pessoas para terem atitudes flexíveis, trabalhar as várias possibilidades de atuação e de estilos, “o trabalho do líder tem de modificar-se ao longo do tempo. Portanto, os líderes de equipes precisam sempre se desenvolver após ter sido escolhidos” (KATZENBACH e SMITH, 1994, p. 151).

Assim, as organizações atuais necessitam de líderes que incluam as mais diversificadas potencialidades humanas, fazendo a gestão da diversidade, atentos e sensíveis as diferenças e necessidades de todos.

## 1.2 Gestão sustentável e gestão da diversidade

A industrialização promoveu o aprofundamento das desigualdades sociais, intensificando os problemas sociais e ambientais, o que levou a sociedade a pressionar o governo e as empresas a desenvolverem ações voltadas à solução desses problemas. Especialmente, no período pós-industrial, as empresas começaram a incorporar valores sociais e ambientais voltados ao desenvolvimento da sustentabilidade e responsabilidade social no Brasil, valorizando as pessoas, o respeito ao meio ambiente e a maior preocupação com a comunidade. Dessa forma, as empresas começam a incorporar um novo papel social.

Segundo o Relatório “Nosso futuro comum” da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU de 1987, o desenvolvimento sustentável é definido como um processo de mudança pela qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico institucional está em harmonia, atendendo as necessidades atuais sem comprometer as futuras gerações para satisfazer as necessidades humanas e aspirações (ONU, 1987).

Para Boff (2012), numa visão holística, sustentabilidade é um conceito mais amplo que envolve a comunidade de vida, ou seja, seres vivos que dependem da biosfera e de sustentabilidade. Assim, conceitua sustentabilidade como:

toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução e, coevolução (BOFF, 2012).

Essas responsabilidades éticas, morais e sociais são cada vez mais valorizadas pela sociedade e incorporadas pelas organizações empresariais, pois esses compromissos sociais, econômicos e ambientais agregam valor ao negócio, como exemplo, a inclusão e valorização no mercado de trabalho dos segmentos considerados minorias sociais: mulheres, negros e pessoas com deficiência.

Nessa perspectiva, a gestão sustentável envolve além dos resultados econômicos, preocupação com o meio ambiente, com o desenvolvimento social e compromisso com as gerações futuras.

Portanto, a gestão sustentável é:

a capacidade que a empresa tem de analisar o ambiente e melhor conhecer o mercado, buscar alternativas de melhoria contínua de produtos e processos de gestão e de produção, que permitam criar valor com melhoria no sistema de inovação, de qualidade e produtividade, a fim de conquistar permanência e crescimento nos mercados de modo continuado, competitivo e sustentável. Gestão sustentável não é um ponto de chegada, mas um desafio permanente de avanço, progresso e modernidade (CARON, 2007, p. 112).

Nessa mesma perspectiva, a gestão sustentável pode ser definida como a atividade de administrar o uso dos recursos naturais, por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos, ações institucionais e procedimentos jurídicos, com a finalidade de manter ou recuperar a qualidade dos recursos e o desenvolvimento social (SEBRAE, 2016).

Já de acordo com Mazzali (2013), uma empresa sustentável “é aquela que estabelece relações éticas com todos os seus públicos de relacionamento”. Para o autor, os objetivos de uma gestão sustentável perpassam por uma gestão equilibrada dessas relações, agregando valor, satisfação, fortalecimento da marca e aumentando o valor da empresa. Essas estratégias de gestão social trazem uma maior valorização das pessoas,

enquanto sujeitos sociais, na formação e respeito à diversidade. Dessa maneira, a satisfação e acesso aos produtos, contribuem ao ambiente social, ecológico e econômico na medida em que se preocupam com a preservação do meio ambiente, a geração de renda, ao resgate da identidade dos trabalhadores.

Em contraposição a uma visão clássica, de que o único objetivo de uma empresa é maximizar o lucro, há uma visão de uma empresa cidadã e eticamente responsável, na qual as empresas contribuem com os rumos da sociedade e esta, pode ou não, legitimar o poder exercido pelas organizações.

Nesse sentido, a gestão da responsabilidade social demonstra em sua essência:

o estabelecimento de um comportamento ético, transparente e socialmente responsável com cada stakeholder (...) baseado em princípios e valores que norteiam todas as decisões, ações e relações, incorporando os diferentes interesses de todos os que fazem parte do negócio, de modo a contribuir para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável... (ALESSIO, 2004, p. 85).

Uma empresa que busca ser competitiva e quer alcançar maiores níveis de produtividade precisa atrelar a sua prática, também os resultados em termos das relações que são abrangidas pela sua atividade, legitimando suas ações de responsabilidade social, com seus empregados, consumidores, fornecedores, com a comunidade na qual está inserida, meio ambiente e sociedade de forma geral.

O instituto Ethos<sup>2</sup> define responsabilidade social empresarial como a relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders) no curto e no longo prazo e que vai além do compromisso legal. Assim, todos os compromissos sociais e éticos que se estendem por toda a cadeia produtiva estão relacionados a alguns temas relacionados ao código de ética, práticas de governança corporativa, compromissos públicos, gestão de riscos, diversidade, apoio as mulheres e não brancos, entre outros.

No entanto, as organizações necessitam ser mais atrativas aos consumidores e isso pode ocorrer com base nos compromissos assumidos por essa organização ao longo da cadeia produtiva e consumidora. Entre os temas, destaca-se a necessidade de maior

---

<sup>2</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Disponível em: [www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br). Acesso em: 12 set. 2015.

investimento em políticas e ações de valorização da diversidade dentro das empresas, que são considerados direitos e deveres das organizações eticamente responsáveis.

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos (stakeholders) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (CARROL apud ASHLEY, 2006, p. 5).

Essa diversidade social e cultural impacta e modifica os modos de gestão no sentido de criar estratégias de mobilização e inspiração, conferindo às organizações maiores diferenciais competitivos.

Assim, a diversidade é definida como:

um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesse sistema coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20).

Esse conceito coaduna com outro conceito, no qual a diversidade é geralmente definida como reconhecer, compreender, aceitar, valorizar e celebrar diferenças entre as pessoas com relação à idade, classe, etnia, sexo, capacidade física e mental, raça, orientação sexual, prática espiritual e status de assistência pública (ESTY apud GREEN et al, 2016).

Nessa perspectiva, administrar a diversidade cultural agrega valor à organização, podendo ser considerada uma ação estratégica para conferir vantagem competitiva à organização.

Segundo Fleury (2000, p. 21), o “objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”.

Os benefícios de desempenho de uma gestão da diversidade, na visão de Cox (1993), giram em torno de cinco fatores: (1) atrair e reter os melhores talentos humanos disponíveis, (2) melhoria do marketing, (3) maior criatividade e inovação, (4) melhor resolução de problemas, e (5) flexibilidade maior organizacional.

Da mesma forma, Green et al (2016) destaca que:

Uma força de trabalho diversificada é um reflexo de um mundo em mudança e de mercado. Diversas equipes de trabalho trazem alto valor para as organizações. Respeitando as diferenças individuais irá beneficiar o local de trabalho, criando uma vantagem competitiva e aumentar a produtividade do trabalho. A gestão da diversidade beneficia os associados através da criação de um ambiente justo e seguro, onde todos tenham acesso a oportunidades e desafios.

Toda essa diversidade enriquece a organização e contribui para atuações diferenciadas em cenários cada vez mais desafiadores.

A diversidade como valor nas relações humanas é a busca por igualdade de oportunidades e o respeito à dignidade de todas as pessoas. É um princípio de cidadania que assegura a todos o desenvolvimento pleno das potencialidades, o aprimoramento das sociedades e novos padrões de relacionamentos embasados em relações mais justas. Ainda, a diversidade é tida como um valor estratégico que fortalece a integração aos novos cenários colocados pelo mercado cada vez mais dinâmico. A valorização da diversidade promove a inclusão social e combate preconceitos e a práticas discriminatórias, modificando aspectos culturais, comportamentais, hábitos e rotinas (ETHOS, 2000).

Contudo, as questões de gênero, raça/cor, orientação sexual ainda constituem-se na sociedade brasileira em fatores condicionantes de acesso as oportunidades de emprego e condições de trabalho, a educação e a forma como as pessoas vivenciam as situações de pobreza.

A história da sociedade brasileira está marcada por valores e crenças discriminatórias de inferiorização de segmentos sociais, que embora tenham se modificado, ainda repercutem nas relações sociais e no mercado de trabalho, como nas questões de gênero e reflete na inserção da mulher no mercado de trabalho, temática a ser abordada a seguir.

### **1.3 Questões de Gênero e a inserção da mulher no mercado de trabalho**

Os papéis de homens e mulheres foram construídos socialmente, sendo modificados e constituídos ao longo da evolução da humanidade. Desde as sociedades

primitivas, as mulheres estavam inseridas em posições fundamentais tanto na organização familiar, quanto no modo de sobrevivência. As mulheres administravam as questões da casa e do trabalho necessário para sobrevivência da espécie.

A mulher tinha a seu cargo todo o trabalho caseiro da tribo: mantinha a cabana em ordem, lenhava, cozinhava e fazia as vestes e calçados. Foi ela quem desenvolveu a agricultura ao redor do acampamento, iniciou a domesticação de animais, inventou a costura e a tecelagem e se dedicou à arte do cesto, da esteira e da cerâmica. Ao que tudo indica, foi ela também que teria iniciado um primeiro sistema de trocas (LEITE, 1994, p. 20).

Na sociedade matriarcal primitiva, não existia diferença física entre a força que homens e mulheres exerciam. As mulheres desempenhavam a maior parte das funções, era responsável pela unidade familiar, pela organização da sociedade. O homem tinha um papel mais superficial, dedicava-se a caçadas. Não se conhecia o papel do homem na reprodução. Quando se reconhece esse papel do homem na reprodução humana e se percebe a capacidade para reproduzir alimentos, surge a sociedade patriarcal. Nesta sociedade, o comando econômico que pertencia às mulheres vai sendo transferido para o homem, sendo que com o crescimento da propriedade privada traz consigo a subordinação sexual da mulher (LEITE, 1994).

A própria história bíblica do surgimento da mulher, coloca a submissão e a inferioridade da mulher como algo natural, bem como a passagem no Éden em relação ao fruto proibido, conferindo a mulher, a responsabilidade pela escravidão e miséria humana. Na idade média e início do Renascimento, os preconceitos em relação às mulheres foram marcados pela crueldade, milhares foram queimadas pelas fogueiras da inquisição.

Durante o feudalismo era maior o espaço da mulher nas comunas, porém com a maior centralização do poder e formação dos Estados, a mulher vai sendo afastada da esfera pública. A partir do Renascimento, determinadas atividades passam a ser de domínio masculino e o trabalho se valoriza como transformador do mundo pelo homem. Assim, o trabalho da mulher vai sendo depreciado e tecem uma ideologia de desvalorização da mulher que trabalha (ALVES e TANGUY apud LEITE, 1994).

Até a Revolução Industrial, o papel das mulheres restringiu-se a esfera da vida privada como cuidadora e protetora do lar e dos filhos, ou seja, atuava nos bastidores, de forma discreta, sendo que o homem tinha como tarefa a transformação da realidade e a



condução do progresso. Outrora, por necessidade do modo de produção capitalista, as mulheres foram demandadas à esfera pública no processo de industrialização, enquanto força de trabalho e mão de obra mais barata, a fim de diminuir os custos da produção.

(...) apenas depois da Primeira Guerra Mundial é que a presença da mulher no mercado de trabalho se faz sentir de forma consistente e crescente, dando origem aos naturais conflitos que decorrem de sua emergência como agente competitivo num sistema sofisticado, desconhecido e dominado pelo homem. (LEITE, 1994, p. 25).

Contudo, a mulher permanece como responsável pela reprodução da vida familiar, também necessária à manutenção desse sistema econômico. Por essa razão, assim como o trabalho produtivo, o trabalho reprodutivo tem seu valor social e merece ser reconhecido, ou seja, o trabalho reprodutivo produz também riquezas e tem um valor social e econômico que necessita de maior visibilidade e valorização pela sociedade e empresas para que se viabilize o trabalho produtivo.

Fonseca (2004, p. 122) ressalta que:

as riquezas são criadas tanto pelo trabalho produtivo quanto pelo reprodutivo, e para que aquele ocorra eficazmente depende, em muito, deste. É justo então, procurar tirar o trabalho reprodutivo da invisibilidade social a que está relegado e atribuir-lhe o valor social e econômico que merece.

A luta por uma nova posição da mulher na sociedade e no mercado de trabalho vem se desenrolando nos últimos dois séculos. Embora já tenha se alcançado inúmeras conquistas, o processo é lento e persistente.

Segundo Leite (1994, p. 38), “essas conquistas devem ser creditadas a um grupo de mulheres que dedicaram suas vidas a provar o óbvio, ou seja, a inexistência de qualidades ou atributos superiores entregues pela Natureza, especialmente, a qualquer um dos dois sexos”.

Os movimentos sociais e as organizações de luta pelos direitos das mulheres pressionaram as sociedades e as empresas para criarem medidas de proteção aos direitos humanos, à maternidade, à equidade de gênero e políticas de maior equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho. Nas últimas décadas, as mulheres vêm ocupando cada vez maiores espaços na sociedade, tanto no meio político, assumindo cargos de liderança no mais alto escalão de comando dos países, como no mundo do trabalho.

As mulheres vêm buscando qualificar-se cada vez mais, sendo que atualmente possuem mais anos de estudos do que os homens e também se formando em maior número nas universidades, conforme pesquisas do IBGE (2010). Porém, historicamente, na divisão sexual do trabalho permanece a desigualdade desfavorecendo as mulheres, que continuam recebendo menores salários<sup>3</sup> mesmo desempenhando a mesma função que os homens, realizando tarefas e ocupando profissões menos valorizadas e tendo acesso mais difícil a ascensão em cargos de liderança.

Cabe destacar que a divisão sexual do trabalho é definida por Hirata e Kergoat (2007, p. 599), como “a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada histórica e socialmente”.

Numa visão tradicional, essa divisão sexual do trabalho, tem como características, o que os autores ressaltam como “designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.)”.

Nesse contexto, gênero é compreendido “como relação sócio-histórica que remete às relações de poder de caráter transversal, atravessando os liames sociais, as práticas, instituições e subjetividades” (CISNE, 2012, p. 105), ou seja, construído nas relações sociais com padrões de dominação e subordinação intrínsecos e naturalizados.

Gênero é uma categoria social que estuda as relações entre homens e mulheres, construídas ao longo da história, que modificam-se continuamente e se manifestam de diferentes formas, dependendo do lugar e da época (CARREIRA, AJAMIL, MOREIRA, 2000, p. 20).

Essa categoria de análise surgiu a partir de um estudo de feministas na universidade da Inglaterra na década de 1970, cujo estudo visava analisar comportamentos diferenciados pelo fato de ter nascido macho ou fêmea. O resultado deste estudo verificou que a desvalorização da mulher ocorre ao longo da história e em todo o mundo. E que o enfoque deve ser dado nas relações de gênero, pois nascer macho ou fêmea é uma questão biológica da natureza, mas o que faz ser mulher e ser

---

<sup>3</sup> Em 2015, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE divulgou que as mulheres recebem 40,5% menos que os homens.

homem com características específicas são as construções sociais, envolvendo aspectos culturais que podem ser transformados.

Essa construção social dos papéis de homens e mulheres constituiu a base da sociedade brasileira, ao mesmo tempo em que essa mesma sociedade é formada pela “diversidade cultural e miscigenação inter-racial” (FLEURY, 2000, p. 19). A autora complementa, que ao mesmo tempo em que a população brasileira valoriza sua origem diversificada sem preconceito de cor e raça, “é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”.

Essa situação não é diferente no campo empresarial. As mulheres estão inseridas nas organizações em posições desfavoráveis em relação a figura masculina, já que, por mais que se qualifiquem e procurem ascender profissionalmente, não conseguem alcançar o mesmo status que os homens.

A empresa, palco privilegiado para a manifestação dos talentos e para a realização profissional e intelectual, ainda lhe é um terreno hostil, que dela cobra habilidades, conhecimentos e atuações para os quais ela jamais foi preparada. Além disso, os eternos preconceitos tendem a expulsá-la das melhores chances de realização e das posições verdadeiramente competitivas dentro da estrutura organizacional que, até mesmo inconscientemente, são monopolizadas pelo homem. Das poucas mulheres que alcançam algum êxito no ambiente empresarial se exigem provas duplas, ou triplas, de suas capacidades que serão sempre consideradas inusitadas para um sexo ao qual foi atribuída, com exclusividade, a elementar administração do lar (LEITE, 1994, p. 38).

Inúmeras pesquisas demonstram que as mulheres recebem menores salários, mesmo quando desempenham a mesma função que os homens. Ainda, quando executam um trabalho semelhante, as mulheres podem ganhar menos, sendo que, na generalidade, as diferenças salariais mais acentuadas verificam-se no caso dos profissionais mais bem remunerados.

A nível mundial, as mulheres ganham 24 por cento menos do que os homens. Na América Latina, essa discrepância é visível com os gestores de topo do sexo feminino, que ganham, em média, 53 por cento dos salários pagos a gestores do sexo masculino (GRANT THORNTON, 2015).

Diante dessa realidade, são necessárias medidas de proteção como preconizado pelas Convenções da Organização Internacional do Trabalho – OIT:

- Convenção nº 100 de 1951, relativa à Igualdade de remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor;

- Convenção nº 103 de 1952, amparo a maternidade;

- Convenção nº 111 de 1958, que tratou da discriminação em matéria de emprego e ocupação, definindo o termo discriminação como: “toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou tratamento em matéria de emprego ou profissão” (OIT, 1958).

- E a Convenção nº 156 de 1981, que se refere à igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores de ambos os sexos: trabalhadores com responsabilidades familiares.

Ainda, a Convenção da ONU – Organização das Nações Unidas de 1979 refere-se à eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher, definindo:

Discriminação contra a mulher significará toda distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campo político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º garante:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I – homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações nos termos desta Constituição.

Ou seja, homens e mulheres têm igualdade de direitos e acesso as mesmas condições de trabalho e oportunidades.

Atualmente, as mulheres representam mais de 40% da força de trabalho mundial, segundo os dados do Relatório de Desenvolvimento Mundial: Igualdade de Gênero e Desenvolvimento do Banco Mundial (2012). As mulheres também representam 43% da força de trabalho e mais da metade dos estudantes universitários do

mundo. Para uma economia funcionar com todo seu potencial, as mulheres com suas aptidões e talentos devem participar das atividades que façam melhor uso dessas capacidades. E quando as mulheres são excluídas de posições de gerenciamento, os gerentes são, em média, menos capacitados, reduzindo o ritmo de adoção de inovações e tecnologias (BANCO MUNDIAL, 2012, p. 3-4).

Segundo esse documento, a promoção por maior igualdade de gênero melhora os resultados do desenvolvimento e aumenta a produtividade numa economia inteligente, transformando a sociedade e estabelecendo compromisso com as gerações futuras. Aponta três maneiras para melhorar a eficiência econômica e melhorar os resultados na relação com as mulheres:

Primeiro, removendo barreiras que impedem as mulheres de ter o mesmo acesso que os homens têm à educação, oportunidades econômicas e insumos produtivos podem gerar enormes ganhos de produtividade — ganhos essenciais em um mundo mais competitivo e globalizado. Segundo, melhorar a condição absoluta e relativa das mulheres introduz muitos outros resultados de desenvolvimento, inclusive para seus filhos. Terceiro, o nivelamento das condições de competitividade — onde mulheres e homens têm chances iguais para se tornar social e politicamente ativos, tomar decisões e formular políticas — provavelmente gerará no decorrer do tempo instituições e escolhas de políticas mais representativas e mais inclusivas, levando assim a um melhor caminho de desenvolvimento (BANCO MUNDIAL, 2012, p. 3).

Assim, “o empoderamento das mulheres e a igualdade de gênero são objetivos de desenvolvimento por direito próprio, conforme incorporados aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio 3 e 5” (BANCO MUNDIAL, 2012, p. 3), referindo-se ao: Objetivo 3 - igualdade entre os sexos e valorização da mulher e Objetivo 5 - melhorar a saúde das gestantes. O intuito é superar as diferenças entre os gêneros, oportunizando maior acesso das mulheres à educação de modo a ocuparem papéis mais ativos na sociedade.

Segundo o IBGE, nos dados do Censo Demográfico de 2010, as mulheres são maioria no Brasil correspondendo a 51% e os homens 49%. No Brasil, diminuiu a quantidade de filhos por mulheres, de 2,38 em 2000 para 1,86 em 2010. E quanto maior o nível de escolaridade das mulheres, menor é a quantidade de filhos, sendo que as mulheres com nível superior, a taxa de fecundidade é de 1,1 filhos (IBGE, 2010).

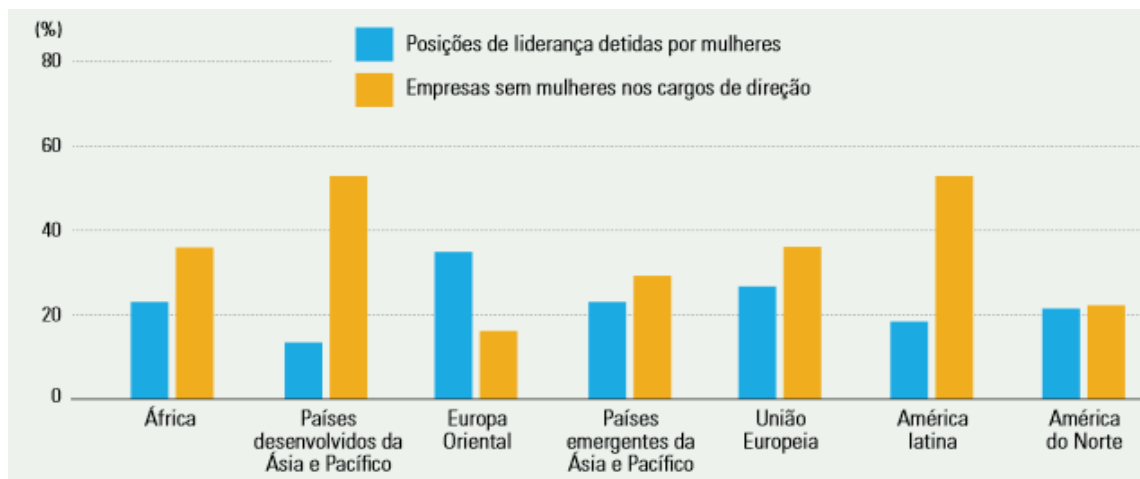
No Brasil, o nível de escolaridade das mulheres já é maior que o dos homens, e elas são quase metade da população economicamente ativa. No entanto, ainda se

necessita de políticas de combate ao preconceito, ampliando as chances das mulheres no mercado de trabalho e sua capacitação para funções especializadas, com melhores empregos, salário igual ao dos homens para iguais funções e acesso a cargos de direção (BANCO MUNDIAL, 2012).

Uma pesquisa da Grant Thornton 2015 “Mulheres no negócio: o caminho para a liderança”, realizada com 5.404 líderes no mundo, demonstrou pouca mudança na última década em termos da ascensão feminina. A média global de mulheres em cargos de liderança é de 32%. A Rússia é o país com mais mulheres líderes, 40% dos cargos de alto escalão são ocupados por mulheres, sendo acompanhado pela Geórgia 38% e Polônia 37%. Por outro lado, o Japão é o país com menos mulheres no alto escalão, 8%.

Essa diferenciação entre homens e mulheres, pode ser vista na Figura 2, a seguir, demonstrando a prevalência masculina nos cargos do topo das empresas.

Figura 2 - Representação das mulheres em cargos do topo nas empresas, por regiões mundiais em 2015.



Fonte: Grant Thornton, 2015.

Como já citado anteriormente, essa diferenciação salarial pode ocorrer inclusive quando as mulheres executam um trabalho semelhante ao homem, ganhando menos, até entre os profissionais mais bem remunerados. No caso, em posições de comando, as mulheres podem ganhar 53% dos salários pagos aos homens em posições de topo em países da América Latina.

O Brasil ficou em terceiro lugar como país com menos mulheres em cargos de liderança. A pesquisa apontou que 57% das companhias brasileiras não têm mulheres em cargos de liderança.

Nesse sentido, Silva (2011, p. 321) destaca:

o trabalho da mulher tradicionalmente foi menos valorizado do que do homem, o que se refletiu em menor salário que o dos homens, mesmo para desempenho de função igual; predominância de mulheres em tarefas menos valorizadas, como atividades manuais repetitivas, por exemplo, em linhas de montagem; alocação maciça nos postos mais subalternos da estrutura hierárquica e acesso mais difícil a promoções em trajetória ao topo de uma carreira.

Como barreiras para a ascensão feminina, a pesquisa apontou a questão da maternidade e cuidados familiares, já que há uma tendência de as mulheres assumirem atividades de apoio à gestão e o próprio preconceito de gênero.

Complementarmente, a pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas realizada em 2010 pelo Instituto Ethos, verificou que as mulheres ocupam 13,7% dos cargos de liderança nas empresas brasileiras.

Em alguns países da Europa, como Noruega, está previsto em lei, que empresas de capital aberto tenham 40% do seu contingente executivo formado por mulher. Já a Alemanha aprovou que as companhias devem destinar às mulheres 30% dos cargos não executivos nos conselhos de administração das empresas.

Essas medidas visam diminuir a desigualdade de gênero, conferindo respostas imediatas de transformação social, econômica, política e cultural. Assim esses modelos femininos em posição de comando e poder, rompem com os estereótipos do papel tradicional da mulher, inspirando outras mulheres a uma mudança social e cultural e a desejarem ascender profissionalmente.

No entanto, existem construções sociais intrínsecos nas relações de gêneros, que segundo Valian apud Calil (2007) trata-se de ideias subconscientes sobre gênero que afetam o comportamento e a avaliação um sobre os outros.

Nessa perspectiva,

A feminilidade e a masculinidade, como marcas culturais, são parte de um conjunto de referências que são móveis porque são elaboradas pelas

capacidades da coletividade e dos indivíduos de construir e atribuir significados às suas ações. Feminino e masculino não são mais inscritos somente nas características da natureza biológica, mas provêm das experiências que sabem conectar fatos e símbolos numa contínua construção cultural (FONSECA, 2004, p. 86).

Nesse sentido, na sociedade tradicionalmente patriarcal atribui-se a mulher o papel de cuidado da família e dos filhos, provedora do lar. Mesmo quando a mulher assume o papel de trabalhadora e deseja assumir uma carreira de ascensão no mundo empresarial, espera-se dela que siga um modelo masculino de responsabilidade, disponibilidade e de dedicação à carreira.

Muitas vezes, as mulheres tendem a assumir atividades de apoio e suporte à gestão, para que não abram mão de suas responsabilidades familiares ou mesmo por resistência a assumirem atividades de coordenação, já que pode significar aumento de horas disponíveis ao trabalho e a própria ascensão é limitada às posições de comando e ao maior reconhecimento.

Nesse sentido, no mundo dos negócios se faz necessário empoderar as mulheres para que encontrem suas formas e estilos de comando, tornando os papéis mais representativos, criativos e produtivos.

#### **1.4 O “empowerment” e a liderança feminina**

No mundo do trabalho, diversos são os desafios colocados para as mulheres e para os homens, tais como: a acirrada competição e as péssimas condições de trabalho que podem comprometer a saúde dos trabalhadores de ambos os sexos e a própria qualidade do trabalho.

Nesse contexto, “ser líder é exercer influência no comportamento dos demais indivíduos de um grupo”, ou seja, ter a capacidade de mobilizar e influenciar dentro de um contexto (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 19). Para as autoras, a liderança se realiza como uma expressão de poder pessoal dentro de um grupo e do grupo para a sociedade mais ampla. O exercício da liderança precisa focar transformação das relações de gênero, superando as formas de dominação e opressão. Isso significa transformar as relações e empoderar as mulheres, tornando-as conscientes do seu próprio valor e com crescente autodeterminação, para que superem sua



invisibilidade histórica e mudem a face das organizações e das sociedades em busca de relações mais harmônicas e equitativas entre os seres humanos (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 20).

Contudo, tradicionalmente, a liderança foi constituída associada à figura masculina, reforçando o estereótipo de qualidades e características masculinas.

De acordo com a Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias - FEDEPE<sup>4</sup>, as mulheres são um recurso necessário para as empresas atuais e futuras.

As organizações sempre foram consideradas neutras em termos das relações de gênero. Porém, historicamente, sua cultura dominante tem sido a cultura do homem branco, que reflete os atributos tradicionais masculinos. Nesse ambiente, criado pelos homens e para os homens, os valores predominantes sempre foram assertividade, agressividade, competitividade, atividade, independência, forte hierarquia e orientação à conquista. Tais características conduzem a racionalidade, ao controle das emoções e, por conseguinte, a uma cultura de “controle” dentro das próprias organizações (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 26).

Apesar desses diversos desafios, as mulheres no Brasil têm ocupado cada vez mais postos de trabalho, buscando se qualificar e se capacitar cada vez mais. Mesmo que a ascensão das mulheres ainda seja lenta, acumulando com as demais atividades de cuidado da família e com as necessidades de capacitação profissional continuada, as mulheres tem sido destaque no papel de liderança por adotarem estilos mais democráticos e participativos.

A participação crescente das mulheres em espaços de decisão contribui para fortalecer políticas de proteção e suporte à maternidade, à paternidade, a inclusão social, a práticas de equidade de gênero e ao respeito da diversidade.

O próprio Relatório do Banco Mundial (2012) destaca:

---

<sup>4</sup> A Federação Espanhola de Mulheres Administração, executivos, profissionais e empresários (FEDEPE) é uma federação de associações sem fins lucrativos, cuja origem ocorreu em 1987, reunindo mulheres empresárias, gestores e profissionais de todos os setores de negócios e Administração pública, e visa proporcionar um espaço de estudo, reflexão, discussão, formação adequada para estimular o desenvolvimento das carreiras de mulheres, bem como o acesso à responsabilidade gerencial e profissional em igualdade absoluta, promover diferentes formas de promoção e visibilidade tanto pessoal como coletiva. Disponível em: <https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=es&u=http://www.mujeresdirectivas.es/es/te-interesa/noticias/item/232-cronica-premios-fedepe-2015&prev=search>. Acesso em: 16 maio 2016.

Uma maior participação pública das mulheres não beneficia somente mulheres e crianças, mas também beneficia os homens. Em muitos países ricos, a maior participação das mulheres em atividades econômicas tem sido associada ao aumento de sua representação na liderança política para reformular as perspectivas sociais sobre equilibrar trabalho e vida em família de modo geral e aprovar uma legislação de trabalho mais favorável à família (BANCO MUNDIAL, 2012, p. 6).

Afim de que as mulheres consigam avançar em suas carreiras profissionais, a ONU Mulheres e o Pacto Global desenvolveram princípios para o empoderamento das mulheres com objetivo de orientar as empresas em relação a políticas e práticas de empoderamento, igualdade de gênero e capacitação.

Os principais princípios estão relacionados a seguir:

1. Estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero;
2. Tratar todas as mulheres e homens relativamente a respeito de trabalho e apoiar os direitos humanos e não-discriminação;
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todos os trabalhadores e trabalhadoras;
4. Promover a educação, formação e desenvolvimento profissional para as mulheres;
5. Implementar desenvolvimento empresarial, cadeia de suprimentos e de marketing práticas que capacitam mulheres;
6. Promover a igualdade através de iniciativas comunitárias e de defesa;
7. Medir e publicamente relatar o progresso no alcance da igualdade de gênero.

Com esses princípios espera-se construir economias fortes, estabilidade e sociedades justas, melhorar a qualidade de vida das populações, atingir as metas acordadas de sustentabilidade, desenvolvimento e direitos humanos e impulsionar que empresas atinjam seus objetivos.

Lisboa (2003, p. 178) refere que o empoderamento se insere como “um princípio que distingue uma alternativa ao modelo hegemônico de desenvolvimento, pois requer investimento nas pessoas como pré-condição para o igual acesso às oportunidades de mercado”.

Chiavenato (1999, p. 154) define “Empowerment” como:

transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajudá-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa.

A ONU Mulheres (2016) define Empoderamento como:

Dar ou adquirir poder ou mais poder. O empoderamento significa uma ampliação da liberdade de escolher e agir, ou seja, o aumento da autoridade e do poder dos indivíduos sobre os recursos e decisões que afetam suas próprias vidas. A pessoa empoderada pode definir os seus objetivos, adquirir competências (ou ter as suas próprias competências e conhecimentos reconhecidos), resolver problemas e desenvolver seu próprio sustento. É, simultaneamente, um processo e um resultado.

Santos (2012, p. 38) ressalta que, no processo de empoderamento é fundamental que as mulheres se percebam enquanto potenciais líderes, desenvolvendo as suas competências, para além das suas carreiras, ocupando lugares de poder e fazendo uso das mesmas competências, tal como os homens.

As mulheres empoderadas que alcançam posições de comando, podem adotar estilos de liderança que as tornam melhores em negociação “elas tem menos probabilidade de focar em ganhos, perdas e competição do que os homens. Elas tendem a tratar negociações no contexto de uma relação continuada – tentando fazer da outra parte um vencedor a seus próprios olhos, bem como aos dos outros” (ROBBINS, 1998, p. 237). O autor ainda ressalta que pesquisas demonstram que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais democráticos “elas estimulam a participação, partilham poder e informação e tentam acentuar o valor próprio dos seguidores. Elas preferem liderar através de inclusão e contam com seu carisma, perícia, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros” (ROBBINS, 1998, p. 236).

A ascensão feminina no mundo do trabalho tem como ponto de partida a superação das barreiras e o empoderamento das mulheres a ocuparem posições de comando e de decisão. Tendo vozes ativas no mundo dos negócios, podem auxiliar as organizações a se tornarem mais flexíveis, produtivas, criativas, no qual o fruto do trabalho satisfaça as necessidades humanas e impulsione o desenvolvimento social e a emancipação dos sujeitos sociais.

Contudo, muitas vezes, barreiras são colocadas quando se tratam de ascensão profissional. De acordo com Chiavenato (2003, p. 144), a barreira é um impedimento ou obstáculo que impede ou bloqueia a satisfação de uma necessidade ou a locomoção para um determinado vetor. Assim, “toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração” (CHIAVENATO, 2003, p. 119).

Algumas barreiras são invisíveis, sendo que autores utilizam a expressão “teto de vidro” enquanto uma barreira transparente, quase invisíveis a que as mulheres estão submetidas, quando se trata de ascensão a posições de comando.

Valian apud Calil (2007, p. 72) ressalta que a:

expressão teto de vidro se tornou uma forma usual de se referir à escassez de mulheres nos cargos de direção nas empresas. O termo sugere que fatores invisíveis – tanto quanto ou até mais que a evidente discriminação – impedem mulheres de chegarem ao topo. O termo diz também que estas influências ocultas não desaparecerão com o tempo, um teto não é uma estrutura que desaparece sozinha. Finalmente, o termo sugere que o trabalho das mulheres é, pelo menos, igual ao dos homens, um teto é algo que as mantém abaixo apesar de sua competência. Todas estas afirmações são corretas. Há barreiras invisíveis, elas não irão simplesmente desaparecer sozinhas e nenhuma diferença objetiva em termos de desempenho são suficientes para explicar as diferenças de salário, cargo e de promoção.

Tratam-se de barreiras construídas socialmente que influenciam no modo de perceber e compreender a realidade, necessitando, portanto, tornar explícito esses esquemas de gênero de modo que consiga romper com os estereótipos, para que homens e mulheres tenham liberdade de exercer suas capacidades para realização pessoal e profissional e de emancipação humana.

Assim, o que impede a mulher de exercer a liderança feminina está relacionado às construções sociais, como o tradicional sistema patriarcal, reproduzindo o modelo de dominação e de subordinação da mulher. Outros fatores de impedimento estão relacionados às contradições da sociedade, que exclui segmentos sociais dos processos de decisão. Ainda, as mulheres estão voltadas ao cuidado e a formação do ser humano, muitas vezes, exercendo profissões pouco valorizadas (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001).

Culturalmente as características masculinas são valorizadas e tidas como pré-condições para o exercício da liderança e o exercício do poder, no qual:

muitas mulheres acabam tendo que trabalhar e se esforçar muito mais que os homens, para serem respeitadas e reconhecidas como competentes para as funções de liderança e nem sempre, fazendo tudo isso, alcançam reconhecimento. Outras, entretanto, ao conquistar espaços, chegam a alimentar um sentimento de desprezo e desqualificação pelas demais mulheres, enxergadas como “incompetentes” para a liderança (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 14).

Outra limitação para o exercício da liderança feminina refere-se à dificuldade de estabelecer um equilíbrio entre vida pessoal, familiar e vida pública, assim entre as limitações estão: o desencantamento, o cansaço, os sacrifícios pessoais e os sentimentos de culpa. Ao mesmo tempo, avançou-se pouco na quebra dos papéis sexuais, ou seja, os homens ainda não assumiram na mesma proporção o mundo privado, mesmo porque, continua existindo uma desvalorização desse espaço.

Sobretudo, a educação também reproduz os padrões de uma sociedade de dominação masculina, sendo que para as mulheres o poder ainda é visto como algo distante, tolhido pela necessidade de aprovação social. Assim, espera-se das mulheres o maior controle da agressividade, o medo do conflito e a passividade.

A ideia principal é a de que, hoje, as barreiras existentes são menos intransponíveis ao sucesso da mulher em qualquer das profissões que ela venha a escolher, desde que possua as qualificações necessárias e se disponha, como qualquer homem, a entregar-se de corpo e alma à missão escolhida como justificativa de sua existência. Sobretudo é indispensável que ela não se discrimine a si mesma, julgando-se merecedora de privilégios e atenções especiais, mas também não se sinta ser inferior que a tudo deve sujeitar-se. A lógica do capitalismo moderno e a economia de mercado não distinguem o homem da mulher (LEITE, 1994, p. 44-45).

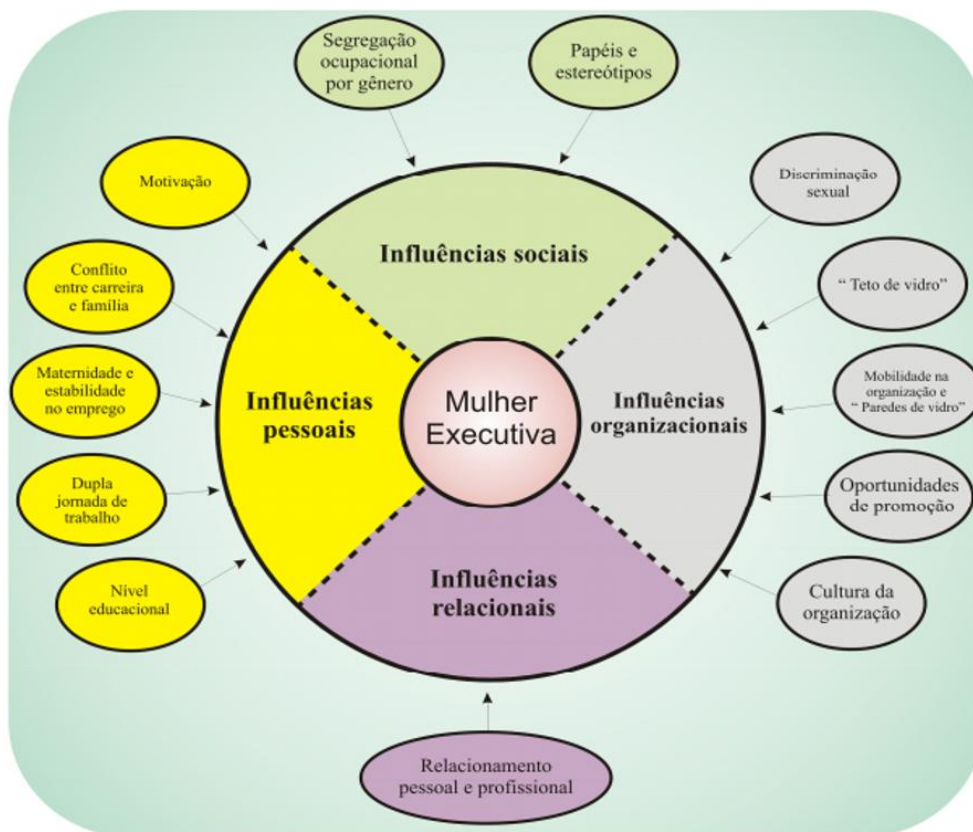
Ao mesmo tempo em que o modo de produção não distingue o homem e a mulher da força de trabalho, há uma necessidade de uma maior paridade de participação das mulheres nos espaços de poder e decisão, pois cidadãos homens e mulheres querem ver representados seus interesses políticos e sociais. A incorporação de mulheres na esfera de decisões contribui para uma representação mais genuína da diversidade da sociedade e de uma maior quantidade de interesses (GONÇALVES, 2008, p. 22).

Botelho (2008, p. 39) propõe um modelo<sup>5</sup> para entender as influências sofridas pelas mulheres executivas em suas carreiras, que pode ser visualizado na Figura 3 a seguir:

---

<sup>5</sup> Modelo baseado em O'Neil (2003).

Figura 3 - Influências sofridas pelas executivas



Fonte: Botelho (2008, p. 40).

Esse modelo inclui as influências sociais de como a mulher é vista pela sociedade ou o que se espera do papel da mulher, incluindo: a segregação ocupacional por gênero que pressupõe a existência de ocupações tidas como “masculinas” e outras “femininas” e os papéis e estereótipos, que são representações sociais expressando características, crenças, símbolo, valor.

Segundo Botelho (2008, p. 44), as influências pessoais se referem “aos desejos e escolhas que as executivas enfrentam em seu caminhar profissional, que são intrínsecas e subjetivas”, tais como: motivação (aspirações e desejo para ascenderem profissionalmente que estariam ligadas as escolhas pessoais); conflito entre carreira e família, maternidade e estabilidade no emprego, dupla jornada de trabalho e nível educacional.

As influências relacionais são as interações entre a esfera da vida privada e a vida pública, como o relacionamento pessoal e profissional. Cabe aqui destacar a importância de estabelecer redes de apoio e suporte em ambas esferas.

Ainda, segundo a autora, as influências organizacionais são os fatores implícitos ou explícitos no âmbito das organizações, que podem facilitar ou impedir a ascensão feminina, referindo-se a: discriminação sexual, “teto de vidro”, mobilidade na organização e “Paredes de vidro” (tidas como barreiras invisíveis e que dificultam a mobilidade horizontal nas organizações), oportunidades de promoção e cultura da organização.

No entanto, as pessoas que desejam ser líderes devem desenvolver estratégias para superar os obstáculos que surgem, já que as questões de gênero ainda se constituem em fatores para restrição ao acesso à carreira de liderança, como presente também no modelo anteriormente destacado.

Botelho (2008, p. 55) identificou as seguintes estratégias de carreira para que as mulheres possam ascender profissionalmente: “mentoring” (orientação de pessoas com mais experiência), “networking” (rede de relacionamentos), treinamento e desenvolvimento e o marido como um agente incentivador (suporte social como incentivador compartilhando atividades domésticas).

Por sua vez, Gonçalves (2008) alerta ao fato de que mulheres líderes que tiveram sucesso ao ocupar sua posição de comando, tendem a contribuir para desconstrução de estereótipos negativos ligados a liderança feminina. Já as lideranças femininas que não tiveram êxito podem reforçar tais rótulos. Assim, as mulheres “que ocupam cargos de liderança precisam desenvolver estratégias que lhes possibilitem superar ou burlar as restrições, manipulando estereótipos tradicionais para desarmar os oponentes” (GONÇALVES, 2008, p. 23).

Santos (2012, p. 40) argumenta que a mulher tende a ficar numa posição complexa quanto ao estilo de liderança, pois parecem estar numa ambiguidade em relação ao estilo de gestão, se adotam um estilo feminino estereotipado são julgadas como menos eficazes, mas se adotarem um estilo identificado como masculino, são igualmente julgadas e mal vistas.

Contudo, para ser líder é essencial estar com as pessoas que se lidera, promovendo o trabalho em equipe, assim como estimular o seu lado empreendedor e a

sua proatividade, trabalhar em prol do interesse coletivo e da organização, sendo estas características em consonância com as atribuídas à liderança dita “feminina”, à liderança transformacional e ao estilo democrático de liderança (SANTOS, 2012, p. 111-112).

Diante desse cenário e dessas características da trajetória histórica de inserção da mulher no mercado de trabalho e da busca da igualdade de gênero, inclusive em cargos de liderança, é que na sequência serão abordados os casos práticos de liderança feminina no Brasil e as políticas de promoção da equidade de gênero.



## **CAPÍTULO II – Casos práticos de liderança feminina no Brasil**

O final do século XX e início do século XXI foram marcados pela conquista das mulheres em posições de liderança no mundo e no Brasil. Cada vez mais mulheres ocupam posições que influenciam o mundo e os rumos da sociedade. Contudo, essa ascensão é lenta e não evolui da mesma forma em todos os territórios.

Dentre as mulheres de maior influência na atualidade, destacam-se Angela Merkel, chanceler Alemã desde 2005, é cientista política; Hillary Clinton, ex-primeira dama dos Estados Unidos, senadora de Nova York por 8 anos e Secretária de Estado, posição mais elevada (abaixo apenas do Presidente); Michelle Bachelet, presidente do Chile; Laura Chinchilla, presidente Costa Rica; Julia Gillard, primeira mulher a ser Primeira Ministra da Austrália; Pratibha Patil, primeira mulher presidente da Índia, também foi governadora do Rajastão; Christine Lagarde, primeira mulher a ocupar a direção do Fundo Monetário Internacional - FMI, ministra do governo francês; Ellen Johnson-Sirleaf, presidente da Libéria, recebeu o prêmio Nobel da paz de 2011; Dilma Rousseff, primeira mulher Presidente do Brasil<sup>6</sup>.

De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano 2015 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, intitulado “O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano”, continuam a existir desequilíbrios de gênero, que refletem nos valores, nas tradições e nos papéis relacionados a gênero.

Esse documento destaca que em todas as regiões, as mulheres trabalham mais do que os homens, mas continuam em desvantagem tanto no trabalho remunerado quanto não remunerado.

---

<sup>6</sup> Em 2016, a Revista Forbes, Angela Merkel, foi escolhida como a mulher mais poderosa do mundo, seguida por Hillary Clinton, candidata à presidência dos Estados Unidos. Em terceiro, Janet Yellen, presidente do Federal Reserve (Fed), o banco central dos Estados Unidos, definida pela revista como a pessoa "mais influente" do mercado financeiro mundial. Na sequência, destaque a Melinda Gates, filantropa, a executiva-chefe da General Motors, Marry Barra, a diretora-gerente do Fundo Monetário Internacional (FMI), Christine Lagarde, as executivas Sheryl Sandberg, do Facebook, Susan Wojcicki, do YouTube, Meg Whitman, da Hewlett-Packard, e Ana Patricia Botin, do grupo Santander. Fonte: <http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/merkel-ainda-lidera-ranking-de-mulheres-mais-poderosas>.

Acesso em 06 jun. 2016.

Estima-se que as mulheres respondem por 52% do trabalho global e os homens por 48 por cento e, ainda, que as mulheres ganham 24% menos do que os homens.

Mesmo quando inseridas no mercado de trabalho, a mão de obra feminina é pouco valorizada e discriminada. Como exemplo, cita-se o caso das posições de topo, nas quais as mulheres ocupam apenas 22% dos cargos de liderança, sendo que em 32% das empresas não têm administradores do sexo feminino em âmbito global.

Segundo estudo da ONG Internacional Catalyst (2016), as mulheres enfrentam uma defasagem salarial, percebendo 77% do que ganham os homens. Ou seja, hoje as mulheres ganham o que os homens ganhavam há dez anos, conforme a figura 4 a seguir:

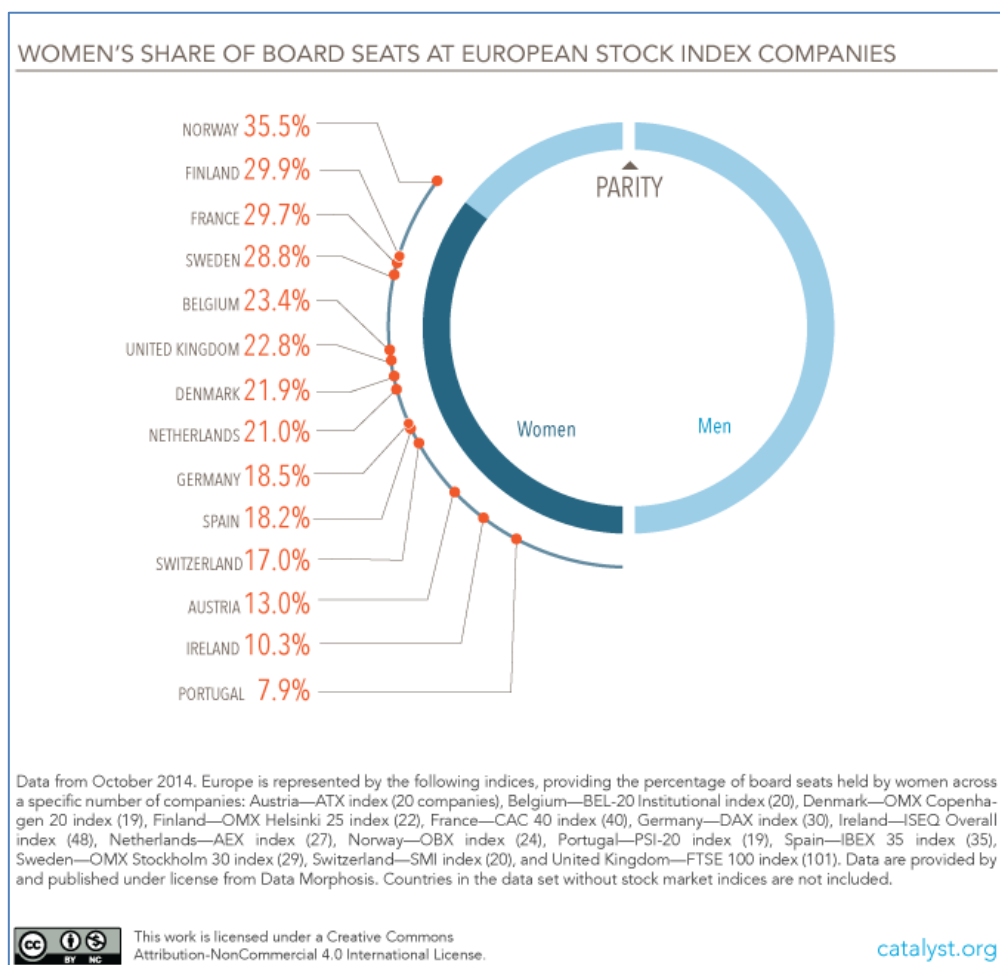
Figura 4 - Diferença salarial entre mulheres e homens



Fonte: Catalyst, 2016.

Ainda, este estudo aponta que as mulheres ocupam 12% dos assentos no conselho no mundo. A figura 5 apresenta a proporção de mulheres nos assentos no conselho de empresas do índice europeu.

Figura 5- Proporção de mulheres nos assentos do Conselho de Empresas Europeias

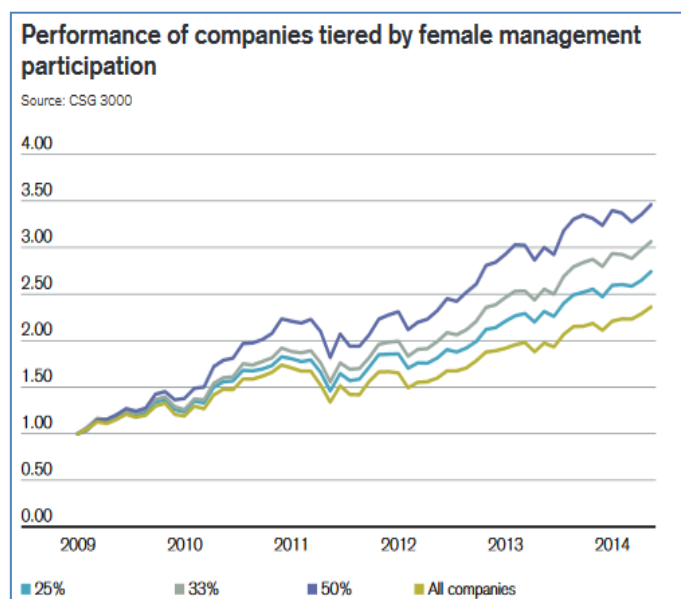


Fonte: Catalyst, 2016.

Ao mesmo tempo em que as mulheres têm enfrentado diversas barreiras para serem reconhecidas profissionalmente e procurado ampliar os espaços para uma maior ascensão profissional, estudos tem mostrado os benefícios trazidos às organizações a partir dessa inserção e pela maior participação das mulheres.

De acordo com estudo da Research Institute Thought leadership from Credit Suisse Research and the world (2014, p. 24), os benefícios de uma maior diversidade no processo de uma governança diferenciada e de tomada de decisão consideram todos os fatores que podem interferir no trabalho, mas ainda não é capaz de concluir se as mulheres estão tornando as empresas "melhores" ou se para obter "melhores empresas" há uma forte representação feminina no quadro funcional.

Figura 6 - Desempenho das empresas diferenciadas pela participação da gestão feminina



Fonte: Credit Suisse, 2014, p.25

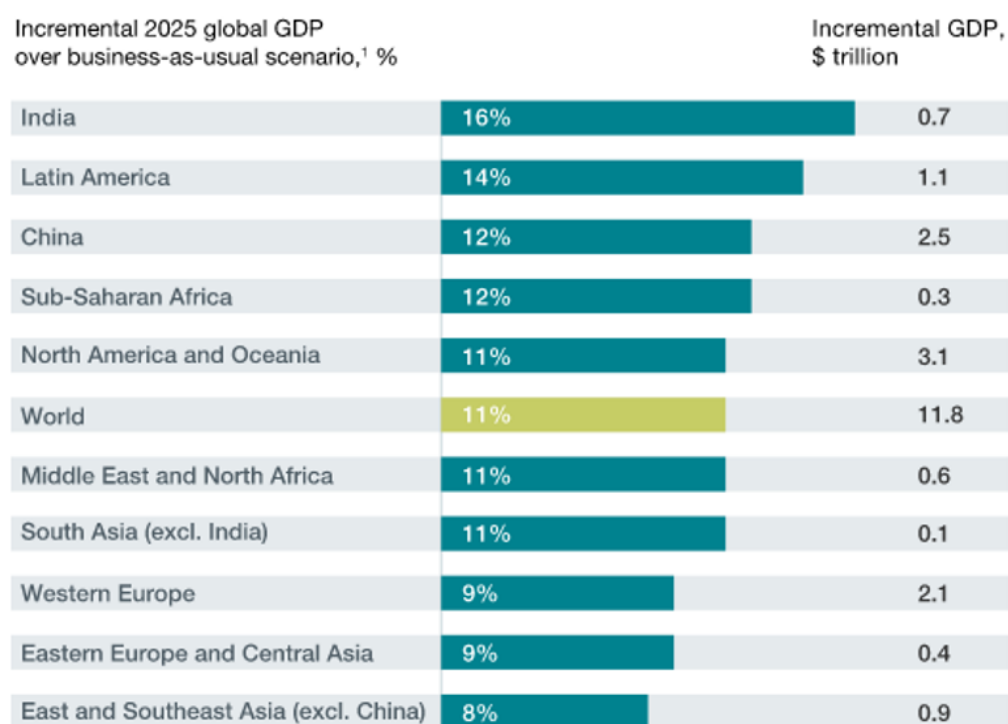
Contudo, a figura 6 apresenta o desempenho das empresas que são diferenciadas pela participação da gestão feminina. De acordo com esse estudo, quanto maior a presença de mulheres na gestão, melhor é o desempenho dessas organizações.

Outra pesquisa global realizada por Noland, Moran, e Kotschwar (2016), promovida pelo Peterson Institute for International Economics, com 21980 empresas de 91 países, sugere que a presença das mulheres em posições de liderança podem melhorar o desempenho da empresa. Esse estudo aponta que empresas que tenham líderes do sexo feminino com 30% de representação, podem ter um aumento de 15% na receita líquida. Esta correlação pode refletir tanto a recompensa à não discriminação ou ao fato das mulheres aumentarem a diversidade de uma empresa, a ausência de discriminação ou atitudes discriminatórias ao sexo feminino e a disponibilidade de licença parental.

Complementarmente, um estudo realizado pela McKinsey Global Institute (WOETZEL et al, 2015), mapeou 15 indicadores de igualdade de gênero, classificados em quatro categorias: igualdade no trabalho, serviços essenciais e facilitadores da oportunidade econômica, proteção legal e voz política e segurança física e autonomia.

O relatório “O poder da paridade” mapeou 95 países e constatou que 40 deles têm níveis elevados ou muito elevados de desigualdade de gênero em pelo menos metade dos indicadores. Concluiu que se todos os países combinassem com o progresso em direção à paridade de gênero, o PIB mundial poderia aumentar em até \$12 trilhões em 2025, conforme figura a seguir.

Figura 7 - Paridade de gênero em relação ao PIB.



<sup>1</sup>Sample = 95 countries.

Source: IHS; ILO; Oxford Economics; World Input-Output Database; national statistical agencies; McKinsey Global Growth Model; McKinsey Global Institute analysis

Fonte: WOETZEL et al, McKinsey Global Institute, 2015.

Ainda, essa pesquisa identificou que ações eficazes poderiam mover 75% das mulheres em direção à paridade de gênero, atuando em ações que visam à melhoria do potencial econômico, tais como: no tempo gasto em trabalho não remunerado, na ampliação dos direitos legais, representação política e no combate à violência contra as mulheres. Em algumas regiões do mundo, a atuação precisa focar os baixos índices de participação dos trabalhadores em empregos de qualidade, baixa qualidade de saúde

materna e reprodutiva, os níveis de educação desiguais, a exclusão financeira e digital e vulnerabilidade das crianças do sexo feminino (WOETZEL et al, 2015).

De acordo com a pesquisa realizada pela Grant Thornton International Business Report (2015): “Women in business: o caminho para a liderança”, a proporção de mulheres em posição de liderança ao redor do mundo manteve-se praticamente a mesma ao longo da última década, passando de 19% em 2004, para 22% em 2014.

Essa pesquisa apresenta que os setores de educação/serviços sociais e bem-estar têm mais mulheres em posição de liderança, ambos com 41%, seguidos por hospitalidade (33%). Os segmentos de mineração (12%) e construção (18%) são os que menos possuem mulheres liderando.

Já a síntese do Relatório do Desenvolvimento Humano 2015, com o título “O trabalho como motor do desenvolvimento humano” publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD: Empoderando vidas, fortalecendo nações, destaca que:

Também as normas sociais necessitam de evoluir para refletir o potencial idêntico de homens e mulheres. Promover as mulheres a posições visíveis de topo, responsabilidade e tomada de decisão, quer nas esferas públicas como privadas, e incentivar a participação dos homens em profissões dominadas tradicionalmente pelas mulheres pode ser útil para mudar mentalidades profundamente arraigadas (JAHAN, 2015, p.25).

Nesse processo de ascensão feminina é preciso que as normas sociais também evoluam para que se tenha maior equidade de papéis entre homens e mulheres, sendo que promover as mulheres para posições de comando, requer maior incentivo para que se qualifiquem em profissões de dominação tradicionalmente masculinas, como exemplos as engenharias e ciências de tecnologias. As mulheres apropriando-se de áreas de conhecimento diversas poderão ocupar maiores espaços na sociedade contribuindo para a mudança social e cultural necessária de valorização da diversidade.

## **2.1 A liderança feminina no Brasil**

Ao longo da história política, o Brasil teve 35 presidentes homens para ter a primeira presidenta mulher, Dilma Rousseff, eleita em 2010. Embora em 2016, a

presidenta tenha sido afastada por um controverso processo de impeachment, é inegável a visibilidade de seu papel enquanto representatividade da liderança feminina no Brasil.

O estímulo do slogan de uma das suas campanhas ressaltando que “lugar da mulher é onde ela quiser”, expressa o desejo político de se romper com padrões tradicionalmente esperados para as mulheres e a possibilidade de ampliação de seus espaços procurando dedicar-se àquilo que deseja e sonha.

Diante desse cenário, é preciso reconhecer a forte representação feminina promovida nos últimos mandatos presidenciais objetivando a maior participação das mulheres tanto em posições de comando no governo, quanto na criação e fortalecimento de políticas de equidade de gênero.

No próprio discurso de posse a presidenta destacou o papel da mulher na sociedade e o incentivo para que outras mulheres possam ocupar maiores espaços nas organizações, dando destaque ao fortalecimento da democracia e igualdade de oportunidades.

E esse fato, para além da minha pessoa, é uma demonstração do avanço democrático do nosso país, porque pela primeira vez uma mulher presidirá o Brasil. Já registro, portanto, o meu primeiro compromisso após a eleição: honrar as mulheres brasileiras para que esse fato até hoje inédito se transforme num evento natural e que ele possa se repetir e se ampliar nas empresas, nas instituições civis e nas entidades representativas de toda a nossa sociedade. A igualdade de oportunidades entre homens e mulheres é um princípio essencial da democracia.

Eu gostaria muito que os pais e as mães das meninas pudessem olhar hoje nos olhos delas e dizer: “Sim, a mulher pode”. A minha alegria é ainda maior pelo fato que a presença de uma mulher na Presidência da República se dá pelo caminho sagrado do voto, da decisão democrática do eleitor, do exercício mais elevado da cidadania (ROUSSEFF, 2010).

Este discurso reflete o poder da mulher na sociedade para que as mulheres sejam estimuladas e reconhecidas a ocupar o espaço que quiser e onde desejar, pressupondo que não devam existir barreiras para a ascensão das mulheres.

Contudo, o Grupo de Pesquisas em Direito e Gênero da Fundação Getúlio Vargas - FGV em parceria com a Universidade de São Paulo – USP desenvolveu uma pesquisa sobre a “Participação de mulheres em cargos de alta administração: relações sociais de gênero, direito e governança corporativa”, constatando que a presença de mulheres em cargos de alta administração se manteve estagnada nos últimos dez anos.

Analisaram um total de 73.901 cargos de alta administração de 837 companhias, referentes ao período de 1997 a 2012. Segundo os dados obtidos, as mulheres ocupam 6% nos assentos de conselhos de administração e 7,5% nas diretorias de empresas brasileiras.

O estudo realizado pela Grant Thornton (2015), destacado no capítulo anterior, apontou que o Brasil ocupa a terceira posição em ranking de países que menos promovem mulheres a cargos de direção.

No Brasil, acompanha-se a tendência da América Latina, com queda na porcentagem de mulheres em postos de liderança, caindo de 28% em 2009 para 18% em 2014. Este estudo verificou que as empresas sem nenhuma mulher em cargos estratégicos cresceram de 34% para 53%, entre os anos de 2009 a 2014.

Ainda, esses dados mostram que no Brasil, em 2012, 26% das empresas não tinham mulheres no comando; em 2013, essa parcela aumentou para 33% e em 2014 chegou a 47%. Das empresas pesquisadas nenhuma possuía mulheres na presidência ou na vice-presidência, sendo que apenas 5% das mulheres são CEOs. Já os conselhos de administração possuem em média cinco integrantes, sendo uma ocupada por mulheres.

Esses estudos apontam que a ascensão feminina em posições de liderança no mercado de trabalho brasileiro tem sofrido um declínio ou mesmo que essas posições estratégicas de comando podem estar sendo inacessíveis às mulheres. A existência de “tetos de vidro” nas organizações, em que estão submetidas as mulheres, constituem-se em barreiras e obstáculos que precisam ser superados.

Entre as estratégias que objetivam modificar essa realidade, destaca-se a criação de uma política pública de valorização de gênero e de respeito à diversidade, que será abordada na sequência.

## **2.2 Política de equidade de gênero e raça**

Em 2003, o governo brasileiro criou a Secretaria de Políticas das Mulheres da Presidência da República – SPM-PR, com objetivo de promover a igualdade entre homens e mulheres e combater todas as formas de discriminação e preconceito. A valorização das mulheres, inserida nas políticas governamentais, visa promover o desenvolvimento social, político, econômico e cultural do país.



A política de atuação da SPM tem como ações:

- a) Políticas de trabalho e da autonomia econômica das mulheres;
- b) Enfrentamento à violência contra as mulheres e
- c) Programas e ações nas áreas de saúde, educação, cultura, participação política, igualdade de gênero e diversidade.

A Secretaria tem compromisso com a igualdade de homens e mulheres no mundo do trabalho e autonomia econômica. Assim, todas as políticas devem buscar desenvolver novas relações de trabalho e eliminar todas as formas de discriminação.

Desde 2006, a SPM desenvolve o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça com apoio da ONU Mulheres, Organização Internacional do Trabalho e Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Esse Programa é voltado às empresas públicas e privadas, de médio e grande porte e tem como objetivo alcançar a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, contribuindo para a eliminação de todas as formas de discriminação.

Os objetivos do Programa são:

- Contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação de gênero e raça no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego;
- Conscientizar e incentivar empregadoras e empregadores em relação às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens dentro das organizações;
- Reconhecer publicamente o compromisso das organizações com a igualdade racial e entre mulheres e homens no mundo do trabalho;
- Disponibilizar e divulgar um banco de práticas de igualdade de gênero e raça no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional no mundo do trabalho (Guia Operacional do Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, 6ª Edição, 2016).

De acordo com o guia operacional da 6ª edição do Programa objetiva-se disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a igualdade racial e entre mulheres e homens no mundo do trabalho. As organizações participantes devem adotar práticas de igualdade racial e equidade de gênero, transformando a cultura organizacional e servindo como instrumento de gestão, contribuindo para melhoria do ambiente e dos resultados empresariais.

Entre as ações destaca-se a maior visibilidade do trabalho feminino dentro das organizações, valorizando a ascensão profissional, superando as desigualdades salariais e acesso a cargos gerenciais.

As organizações que desenvolvem as ações de promoção da equidade de gênero e raça incidindo em toda a organização que consideram a igualdade de gênero na gestão organizacional e que garante os direitos trabalhistas são reconhecidas publicamente, por intermédio do selo Pró-Equidade de Gênero e Raça.

Cada organização participante preenche uma ficha perfil onde identifica dados do quadro funcional e auxilia na elaboração do diagnóstico sobre a organização. Ainda, elabora um plano de ação que é uma ferramenta para orientar as ações do Programa, sendo constituída por dois eixos relacionados a:

- Gestão de Pessoas: abrangendo dimensões de recrutamento e seleção; capacitação e treinamento; ascensão funcional e plano de cargos e carreira, salário e remuneração; políticas de benefícios e programas de saúde e segurança;
- Cultura Organizacional: inclui mecanismos de combate às práticas de desigualdade, às discriminações de gênero e raça e à ocorrência de assédio moral e sexual; prática de capacitação na rede de relacionamentos da organização; propaganda institucional interna e externa.

Além destes eixos, também os planos podem conter ações inovadoras que são elaboradas livremente de acordo com as necessidades de cada organização.

Cada ação planejada possui indicadores e metas, enquanto estratégia para medir os resultados alcançados. A coordenação do programa monitora sistematicamente os planos de ações e faz a avaliação. As organizações elaboram um relatório final com as evidências das ações realizadas, possibilitando avaliar quantitativamente e qualitativamente os resultados obtidos.

As organizações que conseguem atingir 70% de execução das ações planejadas de forma satisfatória recebem o selo como forma de reconhecimento pelo compromisso com a responsabilidade social e sustentabilidade, especialmente pela promoção da equidade de gênero e raça no mundo do trabalho.

Complementarmente, visando unir esforços tanto na efetivação de ações que promovam a equidade de gênero, quanto à sustentabilidade, o Ministério do Meio Ambiente – MMA lançou em 2012, a Rede de Mulheres Brasileiras Líderes pela

Sustentabilidade. O objetivo é estimular ações de sustentabilidade, atraindo e mobilizando lideranças femininas.

A Rede formulou um conjunto de ações ou programas em três diferentes agendas:

1) “O papel das mulheres nos conselhos de administração das empresas”, levando a dimensão da sustentabilidade ao coração dos negócios e das empresas;

2) “o incentivo ao empreendedorismo verde e aos negócios sustentáveis com a liderança de mulheres”;

3) “mudanças necessárias nos padrões de consumo e produção atuais”, tendo como base o documento orientador “Plataforma 20 – a sustentabilidade no feminino”<sup>7</sup>, que reúne expectativas, esforços e consensos de um grupo de mulheres brasileiras com diversos perfis de atuação, que integram essa Rede, em geral, mulheres executivas que ocupam cargos elevados no setor público e privado, atuando em três agendas:

- Empoderamento das mulheres: promover lideranças femininas em cargos estratégicos nas estruturas de poder público e privado, no recorte estruturante da sustentabilidade.

- Empreendedorismo Verde ou Negócios Sustentáveis: fomentar a capacidade empreendedora em negócios sustentáveis dentro do marco institucional da economia verde inclusiva.

- Necessidade de mudar os padrões de consumo e produção: promover novos padrões de consumo, especialmente nas classes médias urbanas com estratégias de comunicação de massa e alianças estratégicas com segmentos sociais que tenham objetivos semelhantes.

A seguir, destacam-se exemplos de empresas brasileiras que estão inseridas nessa política de valorização da equidade de gênero e raça, contribuindo de forma sustentável para o empoderamento feminino e para a transformação das relações de gênero.

### **2.3 Empresas destaques no empoderamento feminino**

Destacam-se algumas empresas que possuem como objetivo contribuir para o empoderamento da mulher, promoção da equidade de gênero e da inclusão social.

---

<sup>7</sup> Fonte: Plataforma 20 – a sustentabilidade no feminino. Disponível em: <http://redemulheres.mma.gov.br/wp-content/uploads/plataforma-20-portugues.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

### 2.3.1. Unilever

A Unilever<sup>8</sup> é uma Empresa do ramo de comercialização de produtos alimentícios, de limpeza doméstica e de cuidados pessoais, possui mais de 400 marcas e está presente em todas os domicílios dos brasileiros.

Na sua gestão possui a diversidade como parte da estratégia da organização, desenvolve mecanismos de valorização do gênero e ambiente inclusivo. A Empresa é signatária da campanha #HeforShe<sup>9</sup> da Onu Mulheres e participa da Associação Movimento Mulher 360<sup>10</sup>.

Segundo dados da companhia, 49,3% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres, sendo o segundo mercado no mundo com um quadro de liderança equilibrado entre gêneros, procura estimular a ascensão das mulheres na organização e contribuir com a sociedade.

A Empresa incentiva o empoderamento feminino por meio de suas marcas, como por exemplo, Programa Ciclo Brilhante e Dove Projeto pela Autoestima.

A Unilever possui um Comitê de Diversidade, com objetivo de desenvolver iniciativas para promoção da ascensão das mulheres dentro da organização, trabalham com a flexibilidade no trabalho, possibilitando ao trabalhador maior o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Como exemplo, possuem: Home Office, horário flexível de entrada e saída e “Friday Free”; a licença maternidade de seis meses e o berçário para crianças entre 0 e 2 anos.

O Programa Ciclo Brilhante tem como objetivo empoderar mulheres e incentivá-las a abrir ou aperfeiçoar o próprio negócio, por intermédio de três fases: módulo Escola de Você (plataforma online de cursos de empoderamento feminino);

---

<sup>8</sup> Fonte: UNILEVER. <https://www.unilever.com.br/about/pessoas/diversidade/>. Acesso em 25 jun. 2016.

<sup>9</sup> #HeforShe é um movimento de apoio de todas as pessoas para a construção de um mundo de igualdade de gênero, organizado pela ONU Mulheres. Disponível: <http://www.heforshe.org/pt>. Acesso em: 25 jun. 2016.

<sup>10</sup> O Movimento Mulher 360 – MM360 foi criado, em 2011, a partir de uma iniciativa do Walmart e em 2015, tornou-se uma associação independente sem fins lucrativos, unindo organizações empresariais brasileira, comprometidas em promover a equidade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor. A missão é contribuir para o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma visão 360 graus, através do fomento, da sistematização e da difusão de avanços nas políticas e nas práticas empresariais e do engajamento da comunidade empresarial brasileira e da sociedade em geral.

Escola Brilhante (plataforma online de cursos sobre empreendedorismo) e Hora de Brilhar (treinamento e acompanhamento de 10 empreendedoras).

O Programa Dove pela autoestima, visa trabalhar a autoestima feminina como posicionamento e inspirar as mulheres a alcançarem todo seu potencial de beleza e bem-estar.

### 2.3.2. Grupo Boticário

O grupo Boticário<sup>11</sup> é uma referência no mercado de beleza, produz e comercializa produtos cosméticos e itens de perfumaria. Possui unidades operacionais e administrativas no Paraná, São Paulo e Bahia, contando com 7 mil trabalhadores diretos. Entre os valores organizacionais estão a valorização das pessoas e das relações, respeito das diferenças e oportunidades, enquanto possibilidade para a concretização da equidade de gêneros. Busca oferecer oportunidades iguais para homens e mulheres, tendo assumido na gestão o compromisso com os Princípios de Empoderamento da ONU Mulheres e também ao Movimento Mulher 360.

A política de cargos e salários desenvolvida pela Empresa possui equilíbrio nos cargos de liderança, sendo que 48% são mulheres e 52% homens. E ainda o suporte de benefícios que valoriza as “mamães” e “papais” e seus cônjuges. Outra iniciativa é o desenvolvimento de uma campanha rosa e azul valorizando cada pessoa, as relações e o que cada pessoa faz. Também aderiram a Campanha #HeforShe da ONU Mulheres.

Em 2011, o grupo lançou “Eudora”, unidade de negócio que faz as mulheres se sentirem poderosas e realiza o que desejam, criando e desenvolvendo o seu portfólio, sendo 96% dos produtos destinados às mulheres.

Ainda, a Empresa desenvolve o Programa Gestantes do Grupo Boticário, disponibilizando o acompanhamento especializado da gestante, antes e após o parto. Participam empregadas e esposas dos empregados. Ainda, o grupo tem um Centro Educacional destinado a crianças de 4 meses a seis anos para os filhos das empregadas ou caso optem, podem ter também o reembolso educação infantil ou babá.

---

<sup>11</sup> Fonte: BOTICÁRIO. <http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/institucional/Paginas/nossa-marca.aspx>. Acesso em: 4 jun. 2016.

Complementarmente como benefícios, a Empresa tem o Baby Care que é o atendimento de enfermagem em domicílio pós-parto, orientando os cuidados com a mãe, com o bebê e incentivo ao aleitamento materno.

As empregadas têm licença maternidade de seis meses, sala de amamentação, lanche especial para gestantes e benefício mensal até os dois anos da criança para compra de leite complementar. Ainda prestam apoio a filhos com deficiência e plano de assistência à saúde com coberturas diferenciadas para as mulheres; o Centro de Promoção e Saúde realiza campanhas de vacinação estendida à família e atendimento ambulatorial especializado; dispõem de academia e salão de beleza. Todo esse atendimento diferenciado valoriza a diversidade e contribui para uma sociedade melhor, no qual as mulheres tem papel fundamental.

### 2.3.3 Renault do Brasil

A Renault<sup>12</sup> foi fundada em 1898, indústria francesa de produção de veículos. Patrocina a conferência mundial Women's Forum, com objetivo de debater as condições para o avanço das mulheres no ambiente corporativo.

A Empresa visa oferecer às mulheres as mesmas oportunidades dos homens e o poder de consumo feminino. Aderiu aos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU Mulheres e Pacto Global das Nações Unidas, já citados anteriormente.

A organização criou o grupo Women@Renault (W@R) do qual participam homens e mulheres com o objetivo de fortalecer a diversidade de gênero. A Renault objetiva desenvolver a potencialidade da liderança feminina e atrair as mulheres para a Empresa que tradicionalmente é masculina. A Renault tem conhecimento através de pesquisas sobre o forte poder de influência na compra das mulheres. A maior presença feminina é importante para a equidade das relações de gênero, mas também para o ponto de vista econômico, pelo consumo e influência na decisão da compra.

Assim, a Renault valoriza ideias e sugestões das necessidades das mulheres para adaptar seus carros, como: posição do volante para grávidas – necessidade do volante avançar e recuar; posição e local da cadeirinha de bebê – para que a criança

---

<sup>12</sup> Fonte: RENAULT. <https://www.renault.com.br/universo-renault/renault-no-brasil.html> Acesso em: 4 jun. 2016.

possa ser observada pela mãe; materiais e tecidos que possam ser facilmente limpos; entre outros, servindo de referência para projetos futuros.

A Empresa tem procurado aumentar a proporção de mulheres em seu quadro funcional, crescendo de 7% para 12% do total do quadro de trabalhadores nos últimos 6 anos. Estudos apontam que hoje quase 50% das vendas de carros novos tem as mulheres na decisão direta da compra e 80% de todas as vendas sofrem influência direta ou indireta das mulheres. Nesse sentido, a Renault visa fortalecer a presença das mulheres tornando a empresa mais competitiva.

#### 2.3.4. Petrobras

A Empresa Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia, possui 78.470 empregados<sup>13</sup>.

Tem seu posicionamento estratégico de ser uma empresa socialmente responsável, com compromisso com as questões da diversidade. Entre os valores da organização estão o respeito à diversidade humana e cultural, por intermédio do respeito às diferenças, não discriminação e igualdade de oportunidades.

A organização buscou atrair a mão de obra feminina em seus processos de seleção, fortalecendo a presença das mulheres em todas as áreas de negócios e serviços, inclusive em funções de predominância masculina. Ainda, além da ampliação das mulheres no quadro de empregados, a Empresa valoriza a ascensão funcional e a participação das mulheres nas funções gerenciais.

A Petrobras participa do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça desde a primeira edição, em 2006, e por cinco vezes conquistou o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça por cumprir satisfatoriamente os planos de ação específicos.

Na 5ª edição do Programa, uma série de medidas foi realizada para a promoção da equidade de gênero na Empresa, como exemplos: extensão da licença maternidade nos casos de bebês prematuros, que só passa a ser contabilizada no momento de alta hospitalar da criança (iniciativa inédita entre as Empresas); inauguração de 17 novas

---

<sup>13</sup> Fonte: PETROBRAS. <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>. Acesso em: 04 jun. 2016.

salas de apoio à amamentação; ampliação da licença paternidade de 5 para 10 dias; equiparação do reembolso do auxílio creche no patamar oferecido às mulheres empregadas.

Em 2011, a Petrobras em parceria com a Secretaria de Políticas para Mulheres distribuiu um milhão de cartilhas sobre o conteúdo da Lei Maria da Penha, em comemoração aos cinco anos de promulgação desta Lei, apoiando as ações de enfrentamento da violência doméstica e familiar. A empresa reafirma seus compromissos com a garantia de defesa dos direitos das mulheres e das relações de trabalho, valorizando a equidade de gênero.

### 2.3.5. Empresas Eletrobras

A Eletrobras<sup>14</sup> é uma empresa de capital aberto, integra o Ministério de Minas e Energia do Governo Federal. Atua com foco em rentabilidade, competitividade, integração e sustentabilidade. A holding Eletrobras lidera um sistema composto de subsidiárias que atuam nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Assim, as Empresas Eletrobras tem compromisso com o respeito aos direitos humanos e a não-discriminação, expressos no Código de Ética e nas Diretrizes de Responsabilidade Social da empresa.

Todas essas empresas integram o Comitê Permanente para Questões de Gênero do Ministério de Minas e Energia e Empresas Vinculadas, possibilitando a unificação de políticas, o compartilhamento de experiências e o desenvolvimento de práticas voltadas para questões de gênero.

Essa integração é reforçada pelo Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, da SPM com a parceria da ONU Mulheres e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Atualmente as Empresas participam da 6ª edição do Pró-Equidade de Gênero e Raça, com ênfase em três pilares:

---

<sup>14</sup> **ELETROBRAS.** Responsabilidade social: Disponível em: <https://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMIS29170F80PTBRIE.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016.



1. Promoção da cidadania e combate à discriminação no **acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego** de mulheres e homens;
2. Compromisso com a equidade de gênero e raça, priorizando **a gestão de pessoas e a cultura organizacional** da empresa/instituição;
3. As organizações podem adotar boas práticas laborais com critérios de equidade de gênero e raça como oportunidades para melhorar a gestão empresarial/organizacional e fomentar a inovação tecnológica, a economia, a produtividade e a eficiência de bens e serviços de qualidade. (ELETROBRAS)

Os Comitês Permanentes existentes em cada organização traçam planos de ações visando à valorização da diversidade, a equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho e combate à discriminação, contribuindo com as práticas de responsabilidade social e de sustentabilidade das Empresas.

As Empresas Eletrobras aderiram aos Princípios do Pacto Global e pelo compromisso com os Objetivos do Milênio e também aos Princípios de Empoderamento das Mulheres.

Entre os benefícios oferecidos as trabalhadoras, estão: a licença maternidade de 180 dias e ao retornar ao trabalho, as empregadas que amamentam tem uma redução de duas horas por dia na jornada de trabalho, até a criança completar aproximadamente 10 meses. Algumas empresas disponibilizam sala de apoio ao aleitamento materno para que possam fazer a coleta do leite. Ainda, conta-se com reembolso ao auxílio-creche ou babá e auxílio educação.

Todas essas políticas e benefícios são resultados da organização dos trabalhadores e mobilizados pela força sindical, assegurados em sua maioria nos acordos coletivos de trabalho. Tratam-se de conquistas das mulheres e homens e que são imprescindíveis para a qualidade de vida desses trabalhadores, cominando em diferenciais na qualidade dos serviços prestados. Ainda, constituem em formas de reconhecimento e valorização de organizações que buscam desenvolver uma gestão sustentável e conferir vantagem competitiva num mercado cada vez mais exigente.

### **CAPÍTULO III – Metodologia**

Os procedimentos metodológicos para análise desta pesquisa foram embasados no método misto, que associa a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa com objetivo de melhor explorar os dados coletados e aprofundar as análises. Os fenômenos de pesquisa são cada vez mais complexos e diversos, sendo que necessitam de uma abordagem multidisciplinar, afim de uma maior integridade no tratamento dos dados.

Assim, cabe destacar os procedimentos e critérios metodológicos que fundamentam a presente pesquisa a partir da sua classificação, os sujeitos da pesquisa, instrumentos de coletas de dados, análise e interpretação dos resultados e limitações da pesquisa.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O método de pesquisa do presente trabalho é definido pelo estudo de caso. Segundo Gil (2010, p. 37), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento”.

Complementarmente, Yin (2015, p. 4) ressalta que o estudo de caso “surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” e permite focar num caso e preservar as características holísticas e significativas dos eventos do mundo real. Conceitua estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes” (YIN, 2015 p. 17). Ou seja, o método pode ser utilizado para lidar com condições contextuais pertinentes ao fenômeno de estudo em que o caso e o contexto não estão claramente distinguíveis.

Gil (2010, p. 38) ressalta que o estudo de caso serve para diferentes propósitos tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;

- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Yin (2015, p. 18) destaca que a investigação do estudo de caso

- Enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado
- Conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
- Beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Para o autor os estudos de casos podem ser descritivos, explicativos e exploratórios, o que não significa que os limites entre cada uma das estratégias sejam claros e delimitados.

O estudo de caso de modo descritivo tem o propósito de descrever um fenômeno em seu contexto de mundo real. O estudo de caso exploratório visa identificar as questões ou procedimentos da pesquisa a serem usados em um estudo de pesquisa subsequente, que pode ou não ser um estudo de caso. Já o estudo de caso explicativo consiste em explicar como ou por que uma condição ocorreu, estabelecer elos causais, sendo que, na maioria dos estudos, a construção explicativa ocorre de forma narrativa.

Yin (2015, p. 153-154) destaca que a construção das explicações é resultado de interações, tais como:

- Realização de uma declaração teórica inicial ou uma proposição explicativa inicial
- Comparação das descobertas de um caso inicial com essa declaração ou proposição
- Revisão da declaração ou da proposição
- Comparação dos outros detalhes do caso com a revisão
- Comparação da revisão com as descobertas de um segundo, terceiro ou mais casos
- Repetição deste processo tantas vezes quanto necessário

### 3.1.1 Quanto à abordagem

A base metodológica do presente trabalho classifica-se como mista, que combina os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa, partindo da análise de dados concretos, centrada na objetividade (pesquisa quantitativa) e combina com o aprofundamento de análises através da interação direta do pesquisador com a situação objeto de estudo (pesquisa qualitativa).

A pesquisa quantitativa apresenta resultados mensuráveis, que são representações estatísticas da realidade, focada na lógica e objetividade dos fenômenos. Já a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados, sendo que dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas (GODOI e BALSINI, 2006, p. 96). Os autores destacam que o objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa trabalha “com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (MINAYO, 2012, p. 21). Ainda, o objeto da pesquisa qualitativa engloba a produção humana que abrange o mundo das relações, das representações e das intenções (MINAYO, 2012).

A combinação da pesquisa quantitativa e qualitativa permite conhecer a realidade de forma mais ampla e aprofundada. Minayo (2012, p. 22) ressalta que entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa há uma oposição complementar, “quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa”.

Nesse sentido, os métodos mistos representam:

um conjunto de processos sistemáticos, empíricos e críticos de pesquisa e envolvem a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão conjunta, para realizar inferências como produto de toda a informação coletada (metainferência) e conseguir um maior entendimento do fenômeno em estudo (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p. 596).

Adicionalmente, esses autores referem que esse método procura ampliar e aprofundar o conhecimento do fenômeno, produzindo dados variados que apoiam as inferências científicas, consubstanciando as análises e as conclusões.

### 3.1.2 Quanto aos fins

A presente pesquisa se classifica com base nos objetivos como pesquisa exploratória, que tem como finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2010, p. 27). Em relação à temática gestão empresarial e ascensão profissional feminina, poucas pesquisas vêm sendo realizadas no âmbito da organização que constitui o campo de pesquisa.

A pesquisa também se classifica como descritiva, que decorre pelo levantamento de dados utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. Visa descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010). A pesquisa descreve o contexto de inserção das mulheres no mundo do trabalho, as políticas de equidade de gênero e os fatores para o empoderamento feminino.

E por fim, a pesquisa também é explicativa, pois visa identificar os fatores que contribuem para o empoderamento feminino e os obstáculos presentes nesse processo, ou seja, visa explicar “os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2010, p. 28).

### 3.1.3 Quanto aos meios

A presente pesquisa utilizou dos seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, levantamento e pesquisa de campo. Gil (2010, p. 29) define cada um desses instrumentos:

- Pesquisa bibliográfica: provém de estudos já elaborados e de materiais já publicados, principalmente de livros e artigos científicos;
- Levantamento: é a investigação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, ou seja, solicita-se informações a um grupo significativo de pessoas acerca de um dado tema para análise quantitativa dos dados coletados.

- Pesquisa de campo: busca o aprofundamento de uma realidade específica, sendo realizada pela observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com sujeitos sociais para coletar explicações e interpretações da realidade vivenciada.

Yin (2015, p. 114) destaca que a entrevista é uma das fontes mais importantes do estudo de caso, que são conversas guiadas, em que a linha de investigação é consistente e fluida, podendo ser uma entrevista intensiva, em profundidade e não estruturada.

Assim, o caminho metodológico foi sendo construído produzindo dados e fundamentando-os na base teórica, buscando por diferentes enfoques a compreensão do fenômeno estudado.

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa**

O universo pesquisado é delimitado pela população que compreende o grupo de mulheres trabalhadoras da Empresa Eletrobras Eletrosul, visando explicitar as pessoas pesquisadas, enumerando características comuns, tais como dados demográficos: faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, etc.

O questionário de pesquisa foi aplicado de forma censitária, abrangendo a totalidade dos componentes do universo pesquisado, sendo enviado de forma eletrônica para 208 mulheres que compõe o quadro total de trabalhadoras da organização, sendo que 79 trabalhadoras responderam, correspondendo a uma participação de 38%, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Participação das mulheres na pesquisa



Fonte: Dados primários, 2016.

Complementarmente, as entrevistas com as lideranças femininas foram realizadas por amostragem, totalizando seis entrevistas. As entrevistadas assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nos estudos por amostragem, é preciso “escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se essa fosse verificada” (LAKATOS e MARCONI, 2009, p. 225).

### 3.3 Coleta de dados

Visando atender aos objetivos quanti-qualitativos, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram a entrevista e o questionário. Segundo Roesch (1999, p. 159) o objetivo primário da entrevista “é entender o significado que os entrevistados atribuem as questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

As informações foram coletadas por meio de um roteiro semiestruturado, que de acordo Roesch (1999) em entrevistas semiestruturadas “utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da

pesquisa”. As entrevistas em profundidade foram pré-agendadas e realizadas com seis mulheres gerentes na Empresa, aplicadas de forma individual, gravadas e posteriormente transcritas e analisadas.

Ainda, como coleta de dados foi aplicado um questionário, em meio eletrônico, sobre o tema, com perguntas fechadas. A aplicação se deu de forma censitária sendo o questionário enviado por meio eletrônico a todas as mulheres da empresa.

Segundo Ciribelli (2003, p. 70), o questionário “é uma Observação Direta Extensiva em que o pesquisador coleta dados para sua pesquisa através de perguntas que devem ser respondidas por escrito”.

O questionário foi aplicado nos dias 31 de março a 15 de abril de 2016, via email corporativo, encaminhado a 208 mulheres que compõe o quadro total de trabalhadoras da Empresa, no momento da pesquisa.

O questionário foi adaptado da pesquisa desenvolvida pelo Espaço Mulheres Executivas do Paraná – MEX/PR, de 2011 (MARTINO, 2014) que, por sua vez, seguiu quase que integralmente uma pesquisa desenvolvida pela Catalyst sobre mulheres e homens em carreiras executivas<sup>15</sup>.

A posteriori, os dados foram selecionados, codificados e tabulados para que pudessem ser analisados e interpretados.

### **3.4 Análise e interpretação dos dados**

De acordo com Gil (2010, p. 122), nos estudos de caso a análise e a interpretação dos dados podem ocorrer simultaneamente à primeira entrevista coletada.

O autor destaca algumas etapas seguidas na maioria dos estudos de casos, mesmo que não de forma sequencial:

- Codificação dos dados: Consiste em atribuir uma designação/codificar os conceitos relevantes;
- Estabelecimento de categorias analíticas: os dados são agrupados pela similitude e pela comparação sucessiva entre si, definindo unidades de dados. “Unidades de dados são segmentos de dados aos quais é possível atribuir um

---

<sup>15</sup> Catalyst, “Leaders in a Global Economy: a study of executive women and men”, **Research Reports**, January, 2003.



significado, e são identificadas quando se verifica que existe algo em comum entre os dados” (GIL, 2010).

- Exibição dos dados: é utilizada, como instrumento analítico, a matriz, enquanto arranjo constituído por linhas e colunas que possibilitaram o estabelecimento de comparações entre os dados.

- Busca de significados: verificaram-se os temas que se repetem visando estabelecer relações entre os fatos e as possíveis explicações, bem como também agrupar elementos que compartilham das mesmas características, visando comparações, dentro de uma construção teórica e conceitual.

- Busca da credibilidade: refere-se à verificação da representatividade dos participantes da pesquisa, verificar qualidade dos dados, controlar os efeitos do pesquisador, fazer triangulação (confrontar a informação obtida com outras fontes), obter feedback dos participantes e obter avaliação externa.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Os limites da pesquisa referem-se aos limites do conhecimento, que por mais que se olhe a realidade a partir da qual se interpreta, não poderá se dar conta de toda a realidade, ou seja, “nenhuma teoria, por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar ou interpretar todos os fenômenos e processos” (MINAYO, 2012, p.17).

Ainda, segundo Gil (2010, p. 38), uma objeção do estudo de caso refere-se ao fato que este método fornece uma base muito frágil para a generalização. Contudo, “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciado” (GIL, 2010).

## **CAPÍTULO IV – A ascensão e o empoderamento feminino: descrição e análise dos resultados**

### **4.1. Local da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na Empresa Eletrosul Centrais Elétricas S.A, uma sociedade de economia mista do ramo de energia elétrica, subsidiária da Eletrobras, que atua em geração e transmissão e tem como missão, atuar de forma integrada, rentável e sustentável; com base nos valores: foco nos resultados, empreendedorismo e inovação, valorização e comprometimento das pessoas, ética e transparência.

A Empresa exerce papel de prestação de serviço de excelência e qualidade neste mercado, buscando desenvolver pesquisas e empreendimentos voltados ao fomento de fontes alternativas, como a energia limpa, em especial eólica e solar.

#### **4.1.1 Histórico**

A Empresa Eletrobras Eletrosul foi criada em 23 de dezembro de 1968 para fortalecer a geração e transmissão da energia elétrica do sul do Brasil. A Empresa surgiu no contexto do projeto da holding, no sentido de fortalecer o papel de coordenadora de planejamento, expansão, operação e interligação dos sistemas elétricos brasileiros. Assim, a Empresa teve como objetivo desenvolver estudos e projetos, construir e operar usinas e linhas de transmissão de energia elétrica e promover a integração de seu sistema elétrico do Sul às demais regiões do país.

Inicialmente o escritório da Empresa ficava no Rio de Janeiro com o nome Centrais Elétricas do Sul do Brasil, porém em 1975 foi transferida oficialmente para Florianópolis/SC, por uma determinação do Ministério de Minas e Energia de que as sedes das subsidiárias da Eletrobras ficassem dentro de suas áreas de atuação. A capacidade de geração nos primeiros anos estava dividida entre a usina hidrelétrica Passo Fundo, Charqueadas, Alegrete, Capivari e Jorge Lacerda. Após, Salto Osório, Salto Santiago.

Nos anos 80, o cenário brasileiro foi marcado pela recessão e a Eletrosul foi atingida por esse quadro, com crescimento aquém do esperado. As principais obras

estavam paralisadas por falta de recursos como as usinas Itá, Machadinho, Ilha Grande e usinas térmicas e conversora de frequência em Uruguaiana.

Nos anos 90, iniciou-se uma preparação das empresas públicas para a privatização, iniciando-se pela Eletrosul que tinha um quadro de 5.498 empregados. Foram implantados programas de demissão voluntária e vários trabalhadores foram demitidos. Juntamente com as demais subsidiárias regionais, a Eletrosul foi incluída no Programa Nacional de Desestatização em 1995, num modelo de leilões de concessão nas áreas de geração e transmissão. O marco da privatização da Eletrosul foi em outubro de 1997 pela Resolução nº 856 da Eletrobras, dividindo a empresa em duas: uma de geração e outra de transmissão de energia elétrica.

Em 23 de dezembro de 1997, foi criada a Centrais Geradoras do Sul do Brasil – Gerasul que era responsável pelas atividades e pelos negócios de geração na região Sul e Mato Grosso do Sul, com 1.277 empregados. A Empresa ficou com 30% de sua dimensão original e um ano depois passou a se chamar de Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil – Eletrosul, com total de 1.325 empregados.

Assim, em 15 de setembro de 1998, a Gerasul foi leiloada e adquirida pelo grupo belga Tractebel, ao preço de 945,7 milhões de reais, incluindo usinas de operação e empreendimentos no valor de 3.818,9 milhões de reais e o passivo de 1.725,7 milhões, com financiamentos públicos (FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador), não agregando capital próprio às empresas adquiridas, com parcelas a serem paga a longo prazo (10 anos). Em função de dois apagões em 1999 e 2001 e racionamento de energia em 2001 e 2002, ocorreu um aprofundamento da crise do setor elétrico. A partir de 2003, novos negócios foram prospectados, na busca de rentabilidade e de capital (CABRAL, 2008).

Em 15 de março de 2004, a Empresa passou a se chamar Eletrosul Centrais Elétricas S.A., retomando sua identidade de geração e transmissão de energia elétrica, sendo retirada do Plano Nacional de Desestatização. A Eletrosul foi a única empresa do grupo Eletrobras a ter seu parque de geração privatizado. A Empresa retomou a geração através de Pequenas Centrais Hidrelétricas - PCHs, investimento em energia eólica e solar, inaugurando em 2014, na Sede, a Usina Solar no primeiro prédio público do Brasil, em Florianópolis/SC.

#### 4.1.2 Produtos e Serviços

Atualmente, a Eletrosul realiza estudos e projetos, constrói e opera instalações de transmissão e de geração de energia elétrica, investe em pesquisa e desenvolvimento, fomenta o uso de fontes alternativas de energia, presta serviços de telecomunicação e pratica outros atos de comércio decorrentes destas atividades. No segmento transmissão, integra e interliga as fontes de energia elétrica aos mercados consumidores, viabiliza a importação e/ou exportação de energia elétrica e garante a qualidade da energia nos pontos de suprimento e realiza atividades de operação do sistema elétrico sob sua responsabilidade, seguindo os padrões do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

#### 4.1.3 Clientes

Os clientes são as Empresas de distribuição nas diversas regiões de atuação, abrigando uma população da ordem de 30,5 milhões de habitantes, o que representa 15,6% da população brasileira. Também responde por 28,9% da produção agropecuária, 21,8% da indústria e 20,8% do comércio nacional.

#### 4.1.4 Quadro de Pessoal

Atualmente, a Empresa conta com um quadro de 1278 trabalhadores, sendo 83,49% homens e 16,51% mulheres. A tabela abaixo apresenta os cargos existentes, o total de empregados e a caracterização por gênero em cada um desses cargos.

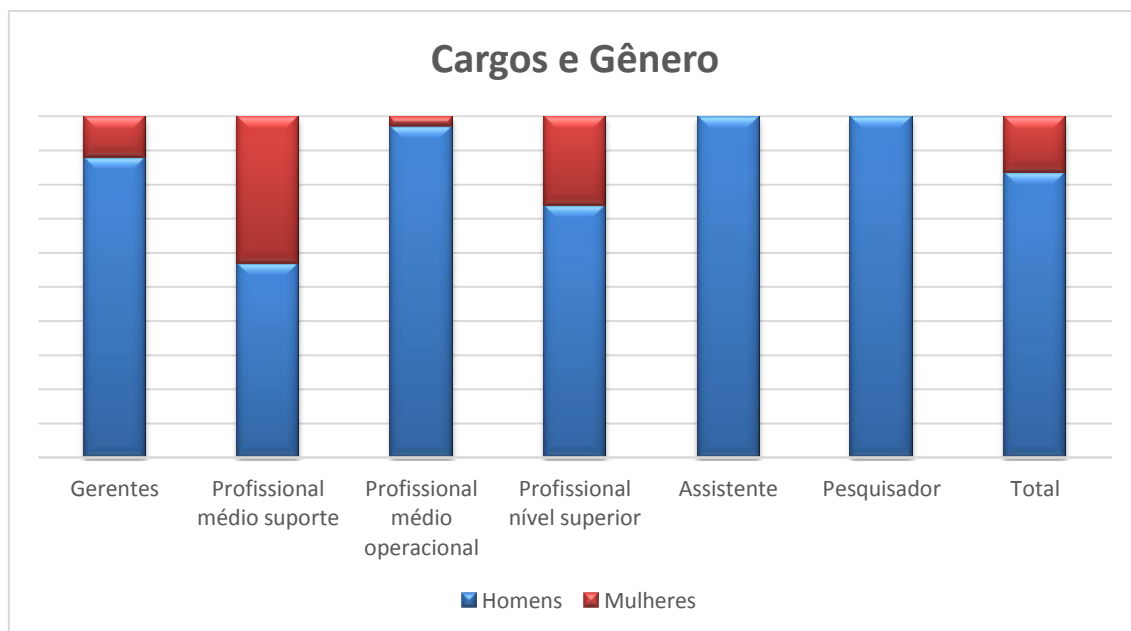
Tabela 4 - Tabela de Pessoal

CARGO	Nº EMPREGADOS	GÊNERO	
		M	F
GERENTES	114	100	14
PROFISSIONAL MÉDIO SUPORTE	137	78	59
PROFISSIONAL MÉDIO OPERACIONAL	569	553	16
PROFISSIONAL NÍVEL SUPERIOR	454	335	119
ASSISTENTE	3	3	0
PROFISSIONAL PESQUISADOR	1	1	0
TOTAL	1278	1070	208

Fonte: ELETROBRAS ELETROSUL, 2016.

De modo geral, esse quadro demonstra que se trata de uma empresa em que há uma predominância do gênero masculino em todos os cargos e que as mulheres estão um pouco mais presentes no cargo médio suporte, que incluem as funções administrativas; e no nível superior, que envolve a graduação. Poucas são as mulheres que ocupam o cargo de médio operacional, ou seja, as funções de manutenção, cujas atividades, em sua maioria, são desenvolvidas em campo. Do total de trabalhadores, 8,92% ocupam o cargo gerencial, destes 12,28% mulheres e 87,72% homens, conforme pode ser observado no gráfico 2, a seguir:

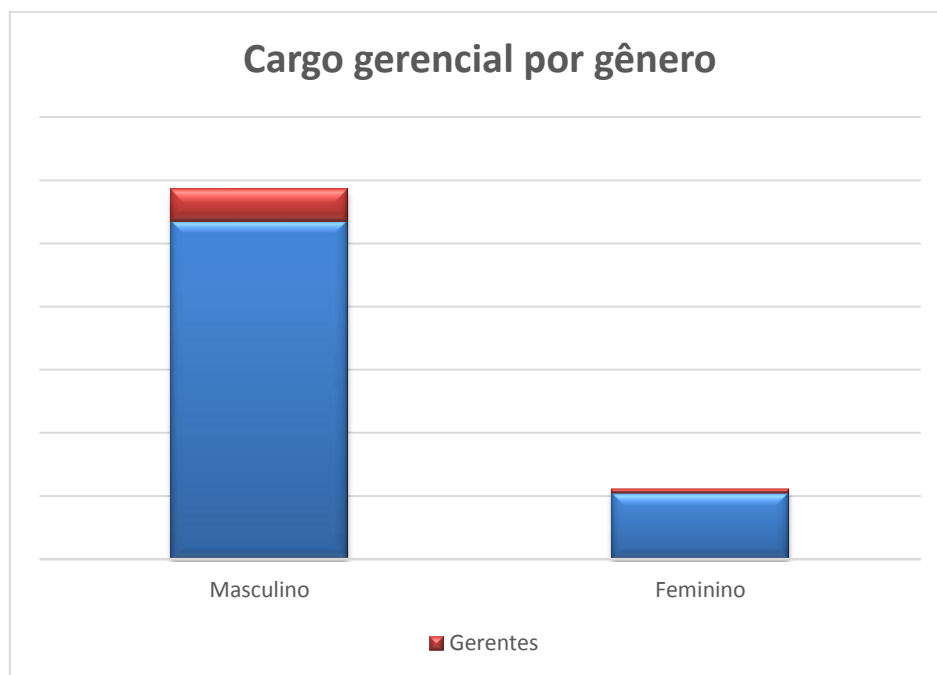
Gráfico 2 - Comparativo Cargos por Gênero



Fonte: ELETROBRAS ELETROSUL, 2016.

No cargo gerencial, as mulheres estão em menor número do que os homens. Quando se compara a presença feminina em cargos gerenciais em relação ao total de mulheres na Empresa, observa-se que apenas 6,73% são gerentes. Já em relação ao total de homens, 9,35% são gerentes do sexo masculino. Essa diferença pode ser percebida no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Cargo gerencial por gênero



Fonte: ELETROBRAS ELETROSUL, 2016.

Complementarmente, cabe ressaltar que a maioria dos trabalhadores se encontra na faixa etária dos 30 a 39 anos. Em relação à escolaridade, a maioria das mulheres tem o ensino superior completo, já os homens a maioria têm o ensino médio completo.

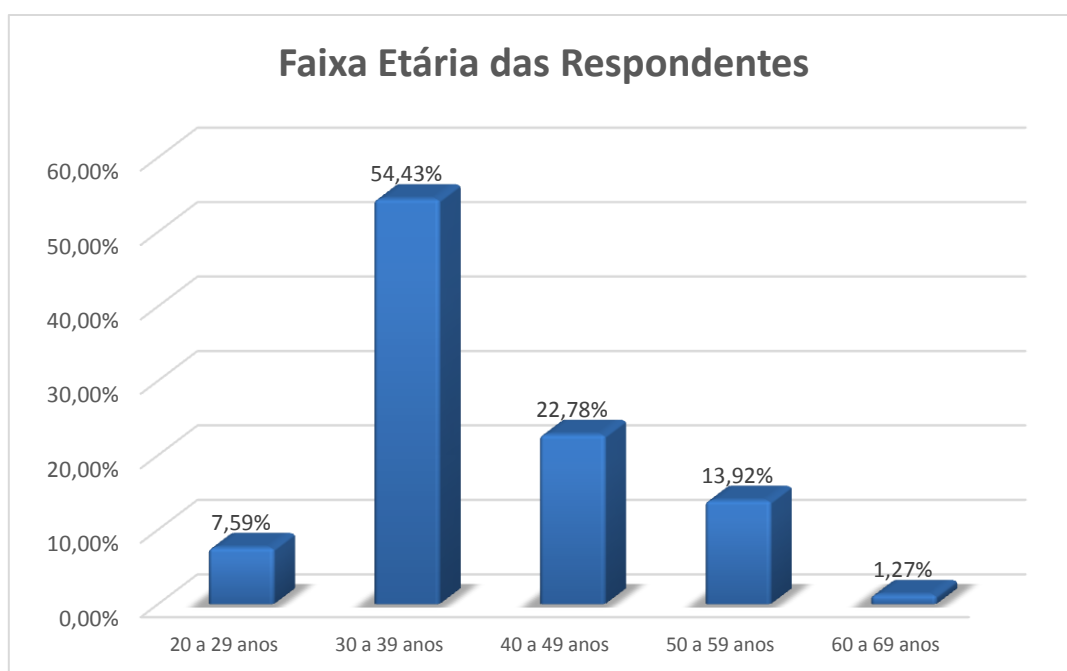
#### 4.1.5 Desempenho

A Eletrosul obteve, em 2009, o índice de 100% de satisfação dos seus clientes e foi eleita, em 2010, como uma das 150 melhores empresas do Brasil para se trabalhar, segundo a Revista Você SA/Exame (2010). Também, em 2016, a Empresa recebeu um Reconhecimento Global de Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência na ONU, nas categorias protagonismo e acessibilidade pelas ações que desenvolve em relação ao Programa de Atendimento à Pessoa com Deficiência – PAPD. Desde 2005, a Empresa recebeu cinco Selos de Pró-Equidade de Gênero e Raça por implementar ações de promoção à equidade de gênero e raça no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional.

## 4.2 Dados demográficos da pesquisa

A maioria das trabalhadoras que responderam a pesquisa está na faixa etária dos 30 a 39 anos, 54,43% (43 mulheres); seguida da faixa de 40 a 49 anos, 22,78% (18 mulheres). Analisando o gráfico 4 é possível verificar que o grupo de 20 a 39 anos constitui 62,02%, correspondendo a uma nova geração de mulheres na Empresa.

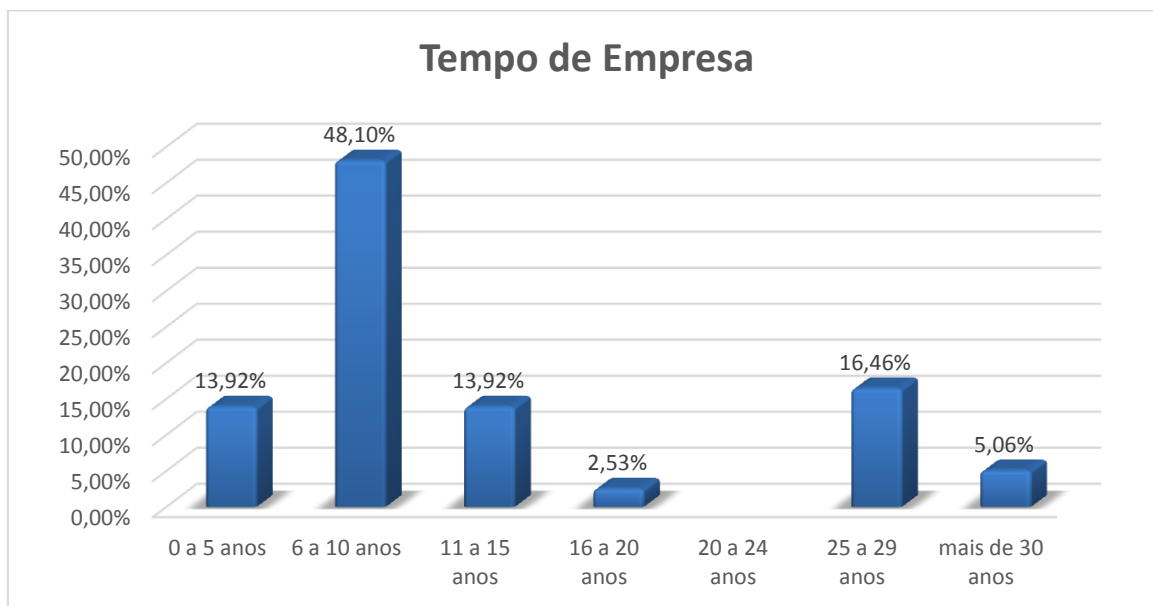
Gráfico 4 - Faixa Etária



Fonte: Dados Primários (2016).

O gráfico 5 demonstra que a maioria das respondentes possuem de 6 a 10 anos, 48,10% (38 mulheres); seguida da faixa 25 a 29 anos, 16,46% (13 mulheres), ou seja, ao somar a faixa de 0 a 5 anos com a faixa de 6 a 10 anos, verifica-se que 62,02% das respondentes tem até dez anos de Empresa.

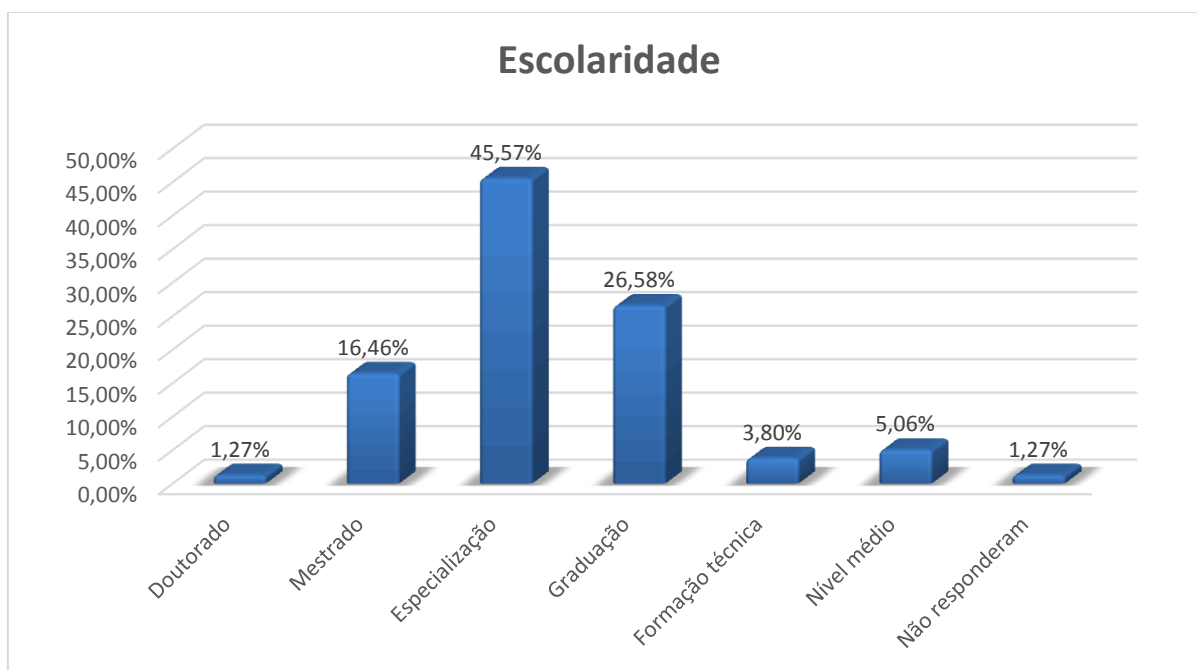
Gráfico 5 - Tempo de Empresa



Fonte: Dados Primários (2016).

Quanto à escolaridade, a maioria das respondentes possuem especialização 45,57%; graduadas 26,58%; 16,46% com mestrado e 1,27% doutorado, como pode ser verificado no gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Escolaridade



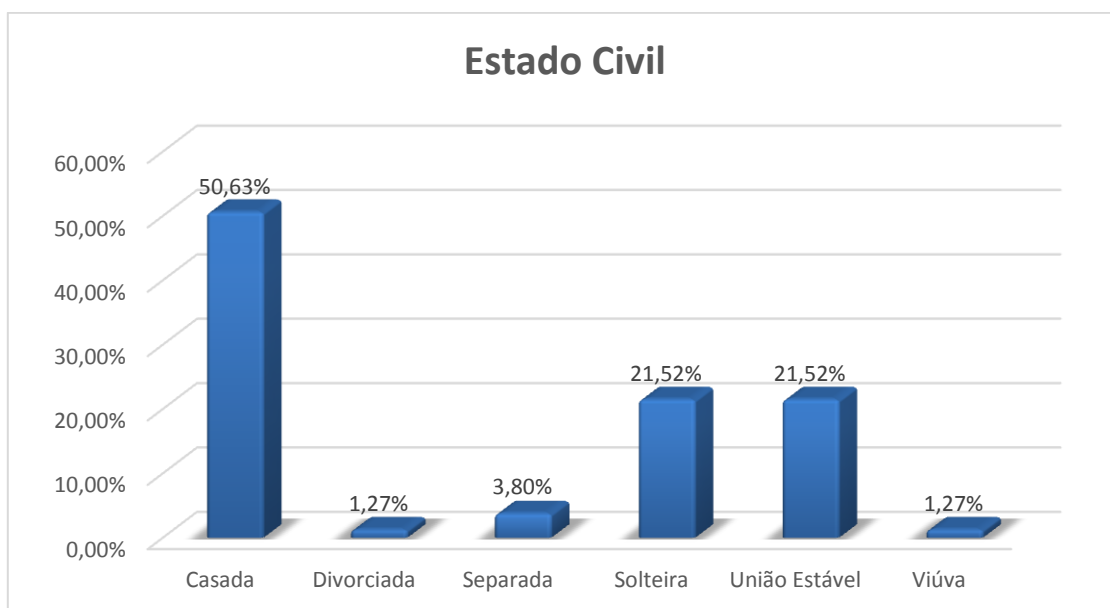
Fonte: Dados Primários (2016).



Estes dados expressam um grupo de mulheres com alta qualificação profissional, aproximadamente 90% possuem graduação. De acordo com Estatísticas de Gênero: uma análise dos resultados do Censo Demográfico 2010 - IBGE, o nível educacional das mulheres é maior que o dos homens, sendo que a diferença mais acentuada se encontra no nível superior completo, em que a proporção de mulheres que completaram a graduação é 25% superior à dos homens.

Quanto ao estado civil, a maioria das respondentes possuem relacionamentos firmados, já que 50,63% são casadas e 21,52% vivem maritalmente em união estável, sendo 21,52% solteiras; 3,80% separadas, 1,27% divorciadas e na mesma proporção viúvas.

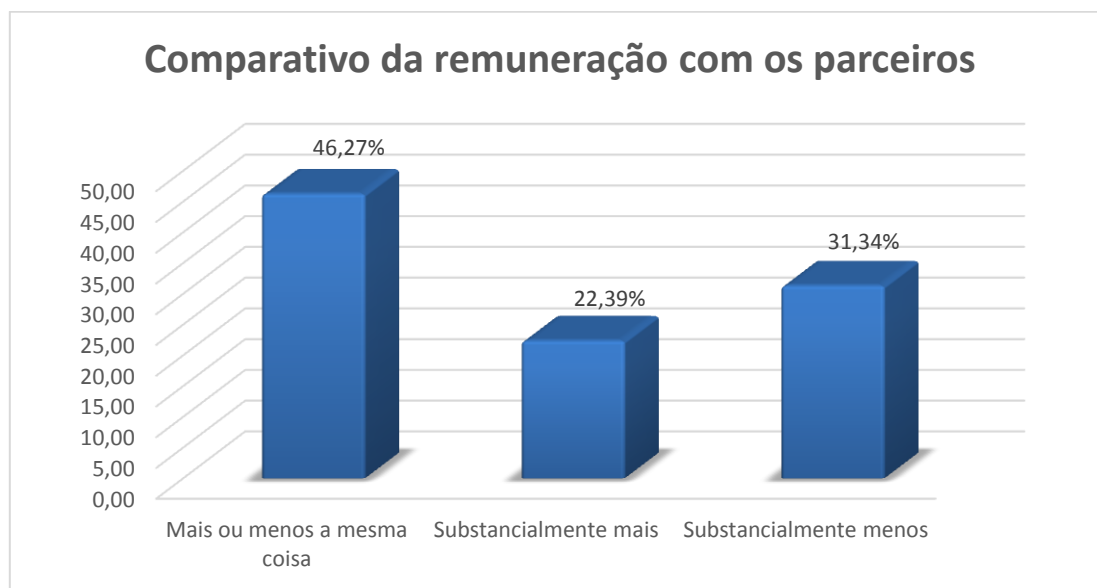
Gráfico 7 - Estado Civil



Fonte: Dados Primários (2016).

No que se refere à comparação da remuneração das respondentes com a de seus parceiros, 46,27% destacam que recebem rendimentos mais ou menos iguais e 31,34% referem que recebem substancialmente menos e 22,39% das mulheres recebem substancialmente mais, como sinalizado no gráfico 8.

Gráfico 8 - Remuneração dos parceiros

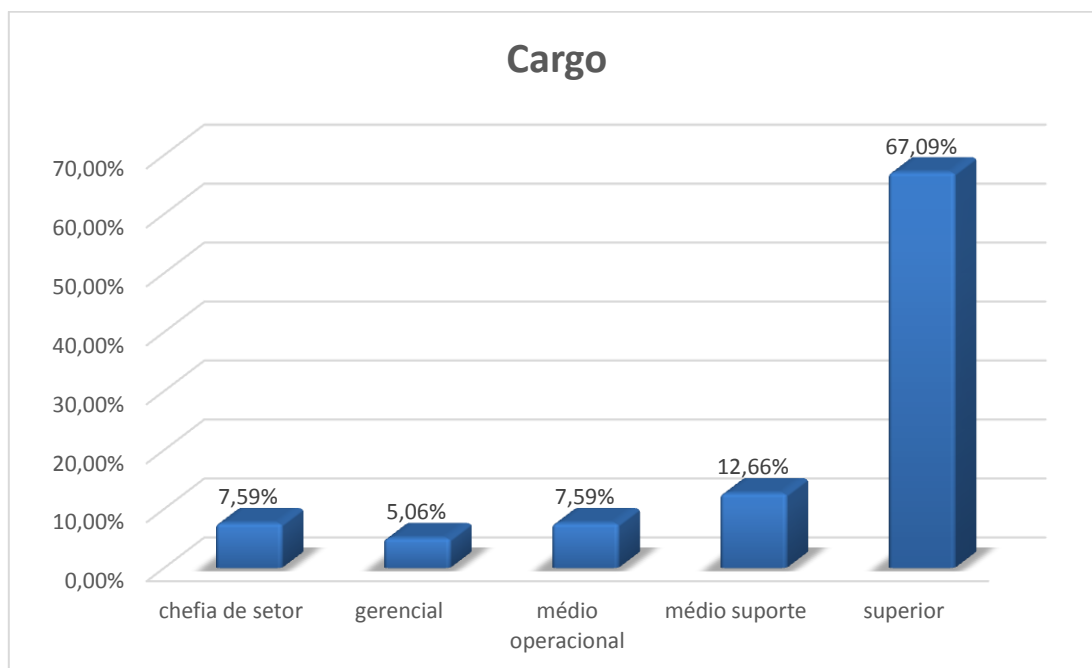


Fonte: Dados Primários (2016).

O gráfico 9 demonstra que das trabalhadoras respondentes, a maioria 67,09% ocupam o cargo de nível superior (graduação); 12,66% ocupam cargo de médio suporte (relacionada a funções administrativas); 7,59% médio operacional (funções da área técnica); chefia de setor são 7,59% e cargo gerencial 5,06%.

Quando se compara esses dados com o gráfico 6, escolaridade, verifica-se que a maioria das respondentes tem um nível de escolarização bem acima do exigido para a função, já que praticamente 90% das mulheres possuem graduação, especialização, mestrado ou doutorado.

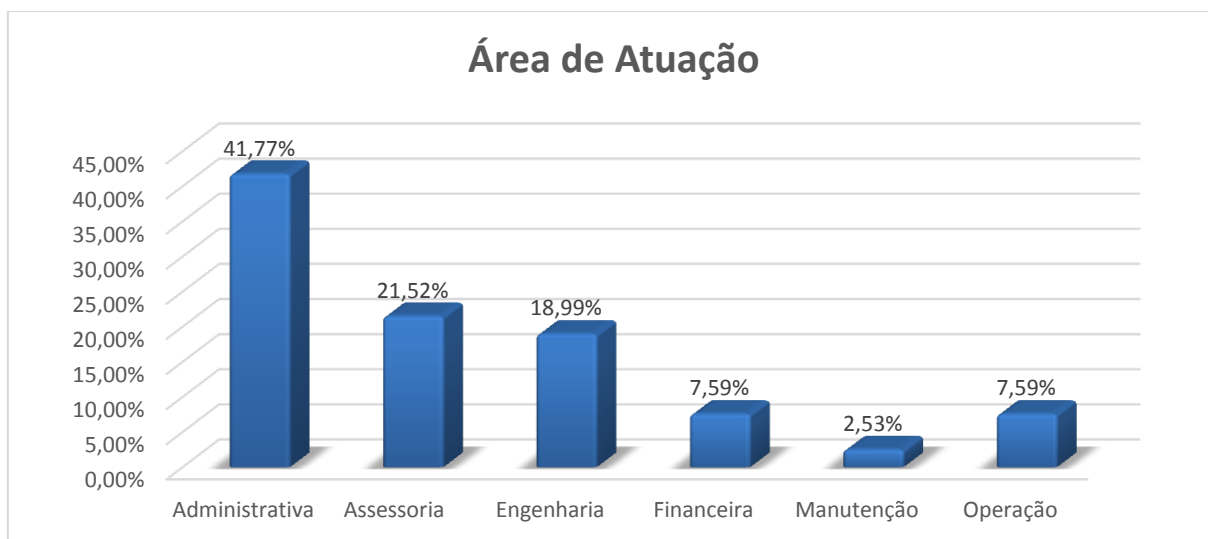
Gráfico 9 - Cargo



Fonte: Dados Primários (2016).

A maioria das respondentes atua na área administrativa 41,77%; seguida da assessoria da Diretoria 21,52%; Engenharia 18,99%; Financeira 7,59%; Operação 7,59% e Manutenção 2,52%.

Gráfico 10 - Área de atuação



Fonte: Dados Primários (2016).

Apesar das mulheres terem uma superioridade na sua formação em relação aos homens, o mercado de trabalho não favorece as mulheres. De acordo com estudo do IBGE, na tabela a seguir, as mulheres de 25 anos ou mais de idade se formam em maior proporção, nas áreas de Educação (83,0%) e Humanidades e Artes (74,2%) e são as que registram os menores rendimentos médios mensais (R\$ 1.810,50 e R\$ 2.223,90, respectivamente).

No entanto, o rendimento feminino não se iguala aos dos homens, mesmo quando estão em áreas iguais como Ciências Sociais, Negócios e Direito. Nestas áreas, as mulheres recebiam apenas 66,3% do rendimento dos homens.

Figura 8 - Tabela do rendimento médio por sexo

Tabela 17 - Rendimento médio no trabalho principal, por sexo, razão do rendimento das mulheres em relação ao dos homens e proporção de mulheres, segundo as áreas gerais de formação da população de 25 anos ou mais de idade - Brasil - 2010						
Áreas gerais de formação da população de 25 anos ou mais de idade	Rendimento médio no trabalho principal (R\$) (1)			Razão do rendimento das mulheres em relação ao dos homens (1)	Total de pessoas	Proporção de mulheres
	Total	Sexo				
		Homens	Mulheres			
Educação	1 810,5	2 340,7	1 687,4	72,1	2 429 763	83,0
Humanidades e artes	2 223,9	2 629,9	2 064,3	78,5	894 700	74,2
Ciências sociais, negócios e direito	3 912,1	4 650,9	3 081,4	66,3	4 495 191	49,4
Ciências, matemática e computação	3 038,6	3 578,2	2 339,6	65,4	839 887	47,0
Engenharia, produção e construção	5 565,1	5 985,6	3 976,1	66,4	859 659	21,9
Agricultura e veterinária	4 310,6	4 756,2	2 972,0	62,5	202 332	27,4
Saúde e bem estar social	3 774,3	5 341,7	2 972,2	55,6	1 441 648	68,1
Serviços	3 067,0	4 078,0	2 171,2	53,2	217 755	54,8

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

(1) Pessoas ocupadas na semana de referência, excluindo as pessoas sem declaração de rendimento e pessoas com rendimento nulo.

Fonte: IBGE, 2010.

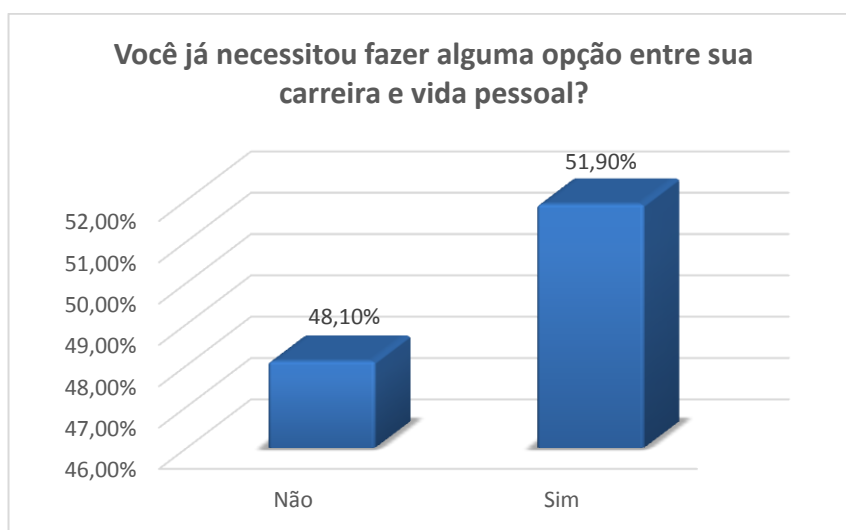
#### 4.3 Análise e tratamento dos dados

O questionário buscou identificar obstáculos e desafios à ascensão feminina na organização tanto a aspectos que podem estar relacionados a questões pessoais, quanto inerentes a própria organização.

Assim, uma das questões pesquisadas verificou se as trabalhadoras já tiveram que fazer alguma opção entre sua carreira e vida pessoal.

Como respostas, obteve-se que 51,90% das mulheres já necessitaram optar entre sua carreira e vida pessoal e 48,10% não necessitaram, conforme gráfico 11.

Gráfico 11 - Opção entre carreira e vida pessoal



Fonte: Dados Primários (2016).

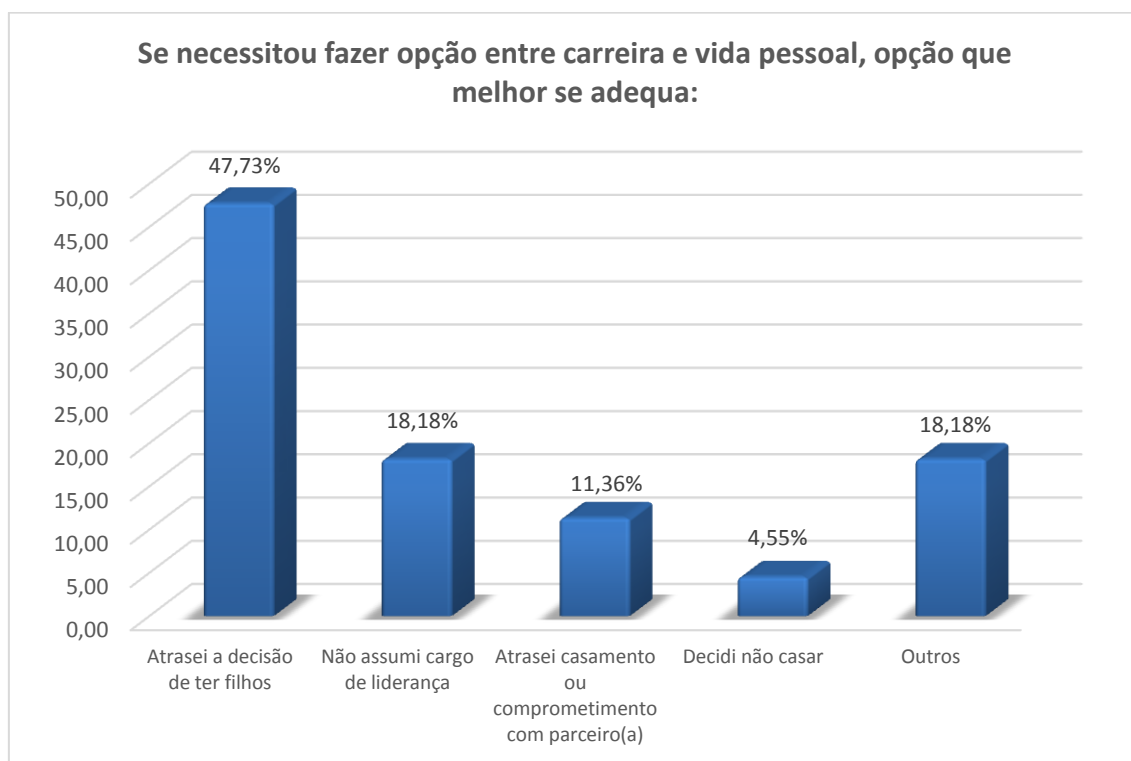
Os motivos que geraram a necessidade entre optar pela carreira ou vida pessoal podem ser observados no gráfico 12, sendo:

- 47,73% atrasei a decisão de ter filhos;
- 18,18% não assumi cargo de liderança;
- 11,36% atrasei casamento ou comprometimento com parceiro (a);
- 4,55% decidi não casar;
- 18,18% outros:

Os outros se referem a: Não assumi um cargo de liderança por considerar prejuízo a minha vida pessoal (2,27%); Não volto à empresa de origem, onde tenho mais chance de crescimento, por questões pessoais (2,27%); Abrir mão de planos pessoais em função da carreira (2,27%); Atrasei minha formação (2,27%); Decidi mudar de área e função para melhor equilibrar trabalho e vida pessoal (2,27%); Decidi

não ter filhos (2,27%); Desisti de uma chance pela vida pessoal (2,27%); Fiquei ausente de casa e da educação dos filhos devido a viagens a trabalho muito longas (2,27%).

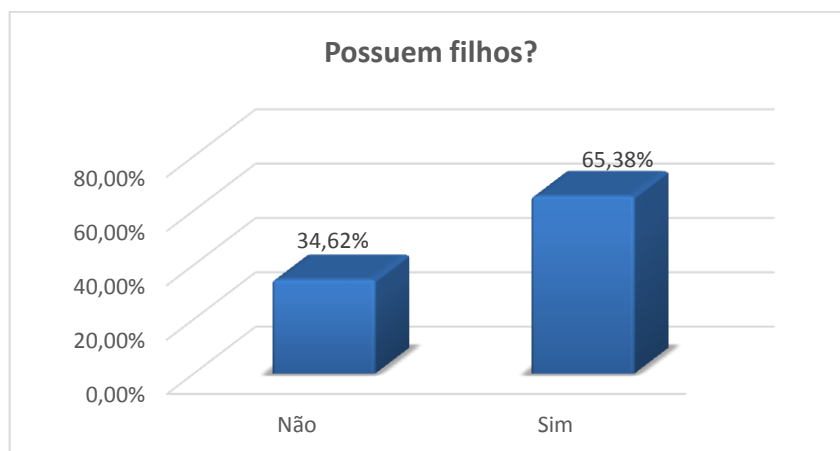
Gráfico 12 - Motivos que geraram fazer opção entre carreira



Fonte: Dados Primários (2016).

Esses motivos expressam que a carreira exerce um papel central na vida dessas trabalhadoras, influenciando nas escolhas pessoais, a ponto de atrasar casamento ou mesmo a própria decisão de ter filhos, o que se sugere a dificuldade de estabelecer equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, já que a maioria das respondentes possuem filhos, 65,38%, sendo as que não possuem 34,62%.

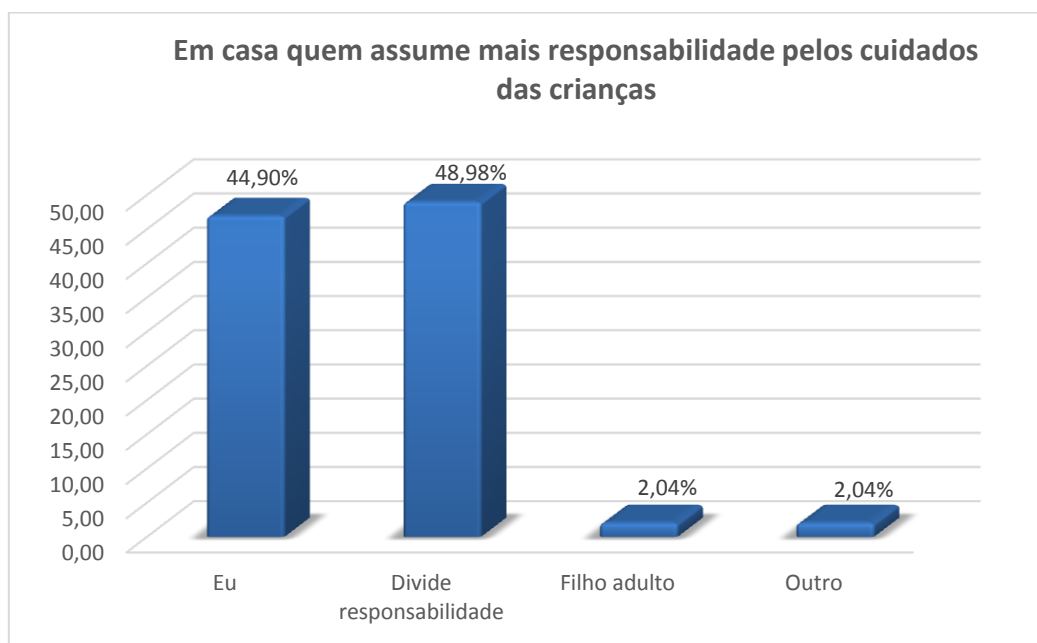
Gráfico 13 - Percentual de mulheres que possuem filhos



Fonte: Dados Primários (2016).

O gráfico 14 demonstra que a maioria das mulheres respondentes divide em casa, a responsabilidade no cuidado com as crianças (48,98%), sendo que 44,90% referem que a responsabilidade é delas nos cuidados, sendo que destas 86,36% são casadas ou vivem em união estável.

Gráfico 14 - Maior responsabilidade pelos cuidados das crianças



Fonte: Dados Primários (2016).

Embora os papéis tradicionais relacionados ao gênero venham se modificando na sociedade e os homens tenham assumido cada vez mais uma paternidade responsável, participando mais nos cuidados dos filhos, as mulheres continuam em desvantagem quando se analisa o trabalho não remunerado e remunerado.

De acordo com o relatório de Desenvolvimento Humano 2015, as mulheres respondem por 52% do trabalho global e os homens por 48%.

Ainda, a responsabilidade nos cuidados dentro do sistema familiar:

dos 41 por cento do trabalho não remunerado, as mulheres respondem por três vezes mais do que os homens, a saber 31 por cento versus 10 por cento. Esta a fonte do desequilíbrio: os homens dominam o mundo do trabalho remunerado e as mulheres o do trabalho não remunerado. O trabalho não remunerado no lar é indispensável para o funcionamento da sociedade e do bem-estar humano. Contudo, quando recai principalmente sobre as mulheres, limita as suas escolhas e oportunidades... (JAHAN, 2015, p. 23).

Portanto, as mulheres dedicam mais horas ao trabalho doméstico, muitas são responsáveis sozinhas pelos cuidados das crianças e a falta de tempo para investir em suas carreiras pode ser um obstáculo para a ascensão profissional feminina.

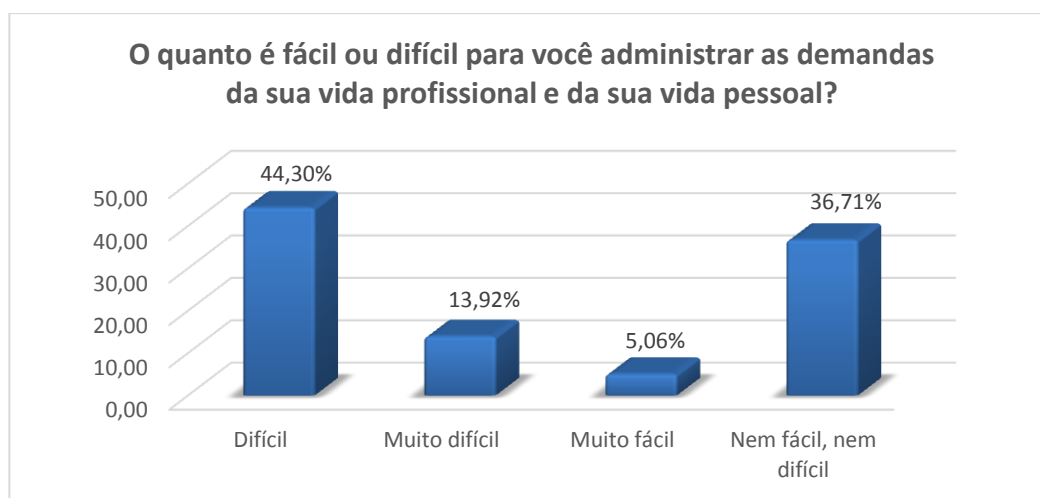
Perista (2002, p. 471-472) faz uma análise do Inquérito à Ocupação do Tempo 1999, promovido pelo Instituto Nacional de Estatística, em Portugal, verificando os usos do tempo e conclui que apesar de uma tendência de discursos no sentido de um reforço do papel dos homens na esfera privada, “a progressiva e rápida aproximação dos padrões de participação de mulheres e homens no mercado de trabalho não tem sido acompanhada por uma aproximação, em termos equivalentes, da participação dos homens no trabalho não pago”. Estas diferenças geram sobretrabalhos, especialmente no cotidiano feminino, buscando compatibilização dos tempos dedicado à vida pessoal, familiar com a vida profissional. Diante desta situação, Perista (2002, p. 473) sugere a “criação de condições que favoreçam uma partilha justa do trabalho, pago e não pago, entre mulheres e homens, paralelamente à revalorização das formas de trabalho não pago, conferindo-lhes visibilidade e reconhecimento”, promovendo independência e autonomia.

O gráfico 15 demonstra que a maioria das mulheres respondentes considera difícil (44,30%) e muito difícil (13,92%) administrar as demandas da vida profissional e



da vida pessoal; totalizando 58,22%. Já as que não consideram nem fácil, nem difícil (36,71%) e muito fácil (5,06%) totalizam 41,76%.

Gráfico 15 - Administrar as demandas da vida profissional e vida pessoal



Fonte: Dados Primários (2016).

Criar políticas de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional constitui um dos desafios das organizações na atualidade, pois quando há falta de apoio nestas questões, podem gerar aumento dos riscos psicossociais a que os trabalhadores estão submetidos.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho – OIT (2011), conciliar a vida pessoal e profissional está na base da desvantagem que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, sendo assim, o maior equilíbrio entre trabalho e família é fundamental para a igualdade de gênero nas relações de trabalho.

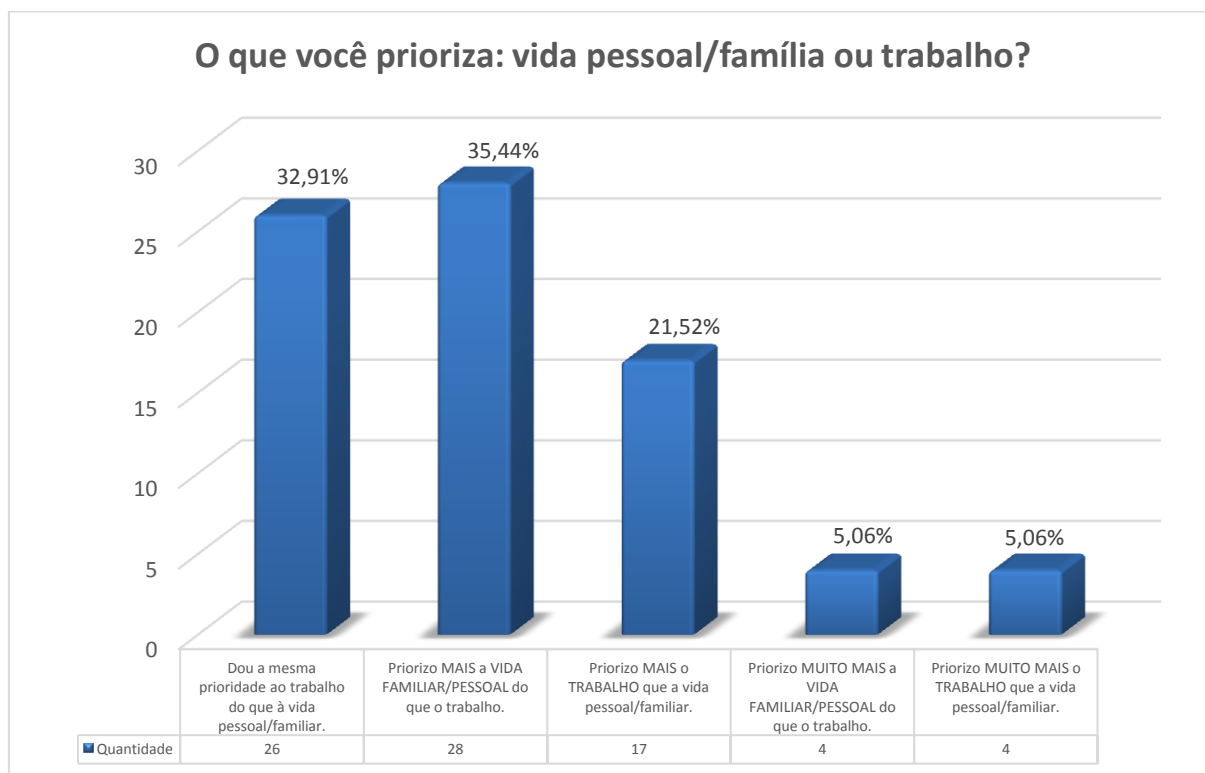
As organizações que investem em medidas de conciliação entre trabalho e vida familiar além das estabelecidas em lei são consideradas as melhores empresas, bem como contribuem para melhoria da satisfação dos trabalhadores, melhoria da produtividade e clima organizacional.

No que se refere à prioridade entre vida familiar e trabalho, pode-se observar no Gráfico 16 pouca diferença entre as que priorizam mais a vida familiar/pessoal do que o trabalho (35,44%) e as que dão a mesma prioridade ao trabalho e a vida familiar (32,91%). Das que priorizam mais a vida familiar/pessoal, 30% não possuem filhos.

Já as mulheres que priorizam mais o trabalho do que a vida pessoal/familiar corresponde a 21,52%. Este dado pode reafirmar a questão da centralidade do trabalho na vida dessas trabalhadoras tanto no tempo dedicado ao trabalho, quanto na intensidade com que se envolvem afetivamente com as atividades que executam.

Cabe ainda desmitificar as crenças culturais que envolvem essa questão, de acreditar que pelo fato de ser mulher podem expressar uma tendência a priorizar outras esferas da vida pessoal, pois deste grupo de mulheres que priorizam mais o trabalho, 41,17% possuem filhos. Por sua vez, o fato de ter filhos não significa que as mulheres não possam ter o mesmo desempenho e dedicação ao trabalho que as mulheres que não possuem filhos, por exemplo.

Gráfico 16 - Prioridade vida pessoal/família ou trabalho



Fonte: Dados Primários (2016).

Conciliar o trabalho e a vida familiar de forma mais intensa do que os homens é um dos desafios práticos enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho.

Ainda, algumas barreiras invisíveis colocadas às mulheres que vivem a maternidade, por isso a necessidade das organizações romperem esses estereótipos e investirem em políticas de apoio e suporte à maternidade e à paternidade, principalmente nos primeiros anos de vida de uma criança.

De acordo com Martino (2014), o Fórum Econômico Mundial enumerou uma série de práticas utilizadas pelas instituições para um maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, sendo elas:

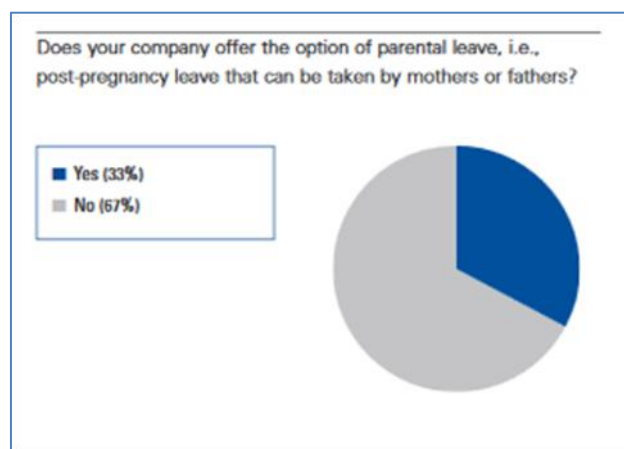
Flexibilidade na jornada de trabalho; trabalho a distância; trabalho parcial; licença-maternidade (nos países onde ela não é obrigatória por lei ou não é totalmente coberta pelo governo); licença para os pais (oferta de licença para os genitores/cuidadores de ambos os sexos no caso de filhos recém-nascidos); prorrogação da licença ou possibilidade de interrupção da carreira (para genitores/cuidadores que queiram ficar mais tempo com os filhos); programas de reintegração (para assegurar que homens e mulheres que optaram pelo afastamento do trabalho possam voltar à empresa ocupando funções similares ou superiores) e programa de atenção às crianças subsidiados ou mantidos pelas empresas (MARTINO, 2014, p. 45-46).

Essas práticas são pouco observadas nas empresas brasileiras, sendo as mais comuns a licença maternidade obrigatória por Lei e estendida há 180 dias para empresas inseridas no Programa Empresa Cidadã do governo federal e a oferta de flexibilidade na jornada de trabalho assegurada por lei do banco de horas.

Desde 2006, o Fórum Econômico Mundial divulga o índice sintético Global Gender Gap Index - GGI no relatório sobre as desigualdades de gênero, tendo como objetivo classificar os países a partir das diferenças de gênero, pois considera equidade de gênero primordial para o equilíbrio do desenvolvimento social.

No ano de 2016, no ranking da Gender Gap Index, o Brasil ficou na posição de 79 entre 144 países. Essa mesma pesquisa, em 2009, mostrou que apenas 33% das empresas brasileiras oferecem a opção de licença parental, ou seja, licença pós-gravidez que pode ser utilizada por mães ou pais, conforme a figura a seguir.

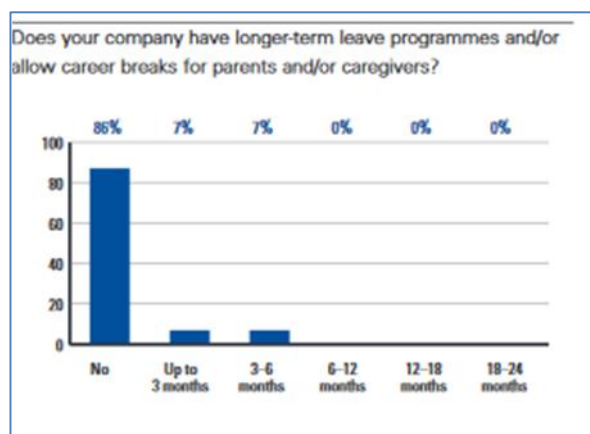
Figura 9 – Percentual de empresas brasileiras que oferecem licença



Fonte: Corporte Gender Gap Report, 2010, p.29.

E 86% das empresas brasileiras pesquisadas não tem programas que permitem interrupções de longo prazo na carreira para os pais e/ou cuidadores, conforme figura a seguir.

Figura 10 - Empresas brasileiras sem programas para interrupções na carreira

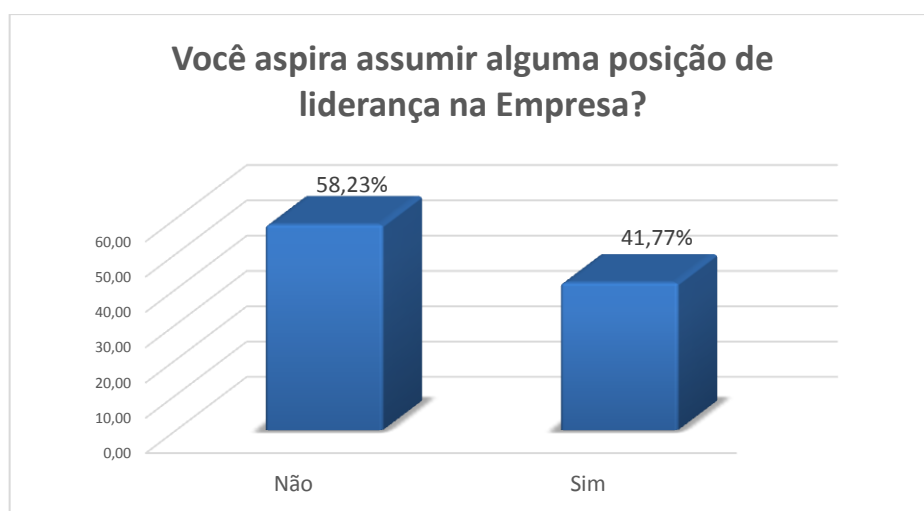


Fonte: Corporte Gender Gap Report, 2010, p.29.

Portanto, estes dados demonstram que para a construção de sociedades mais igualitárias e produtivas é primordial que governos e empresas invistam em políticas de apoio e suporte de conciliação entre a vida profissional e familiar, incluindo ações e benefícios, de modo que as tarefas de cuidado sejam compartilhadas entre homens e mulheres.

Conforme o gráfico 17, a maioria das mulheres respondentes não aspiram assumir uma posição de liderança na empresa, correspondendo a 58,23%. Já as que desejam assumir são 41,77%.

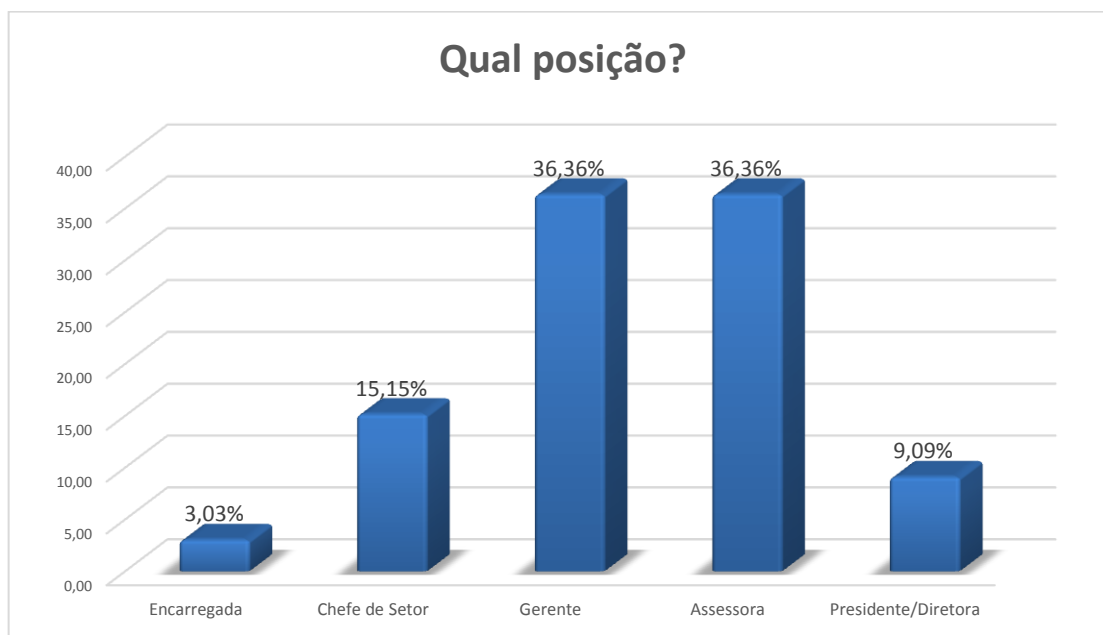
Gráfico 17 - Aspiração para assumir posição de liderança



Fonte: Dados Primários (2016).

Destas mulheres que aspiram assumir um cargo de liderança, as posições que são as maiores aspirações correspondem ao cargo gerencial ou de assessora (36,36%); Chefe de Setor 15,15% e Presidente ou Diretora 9,09%, conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 18 - Posição que aspiram assumir

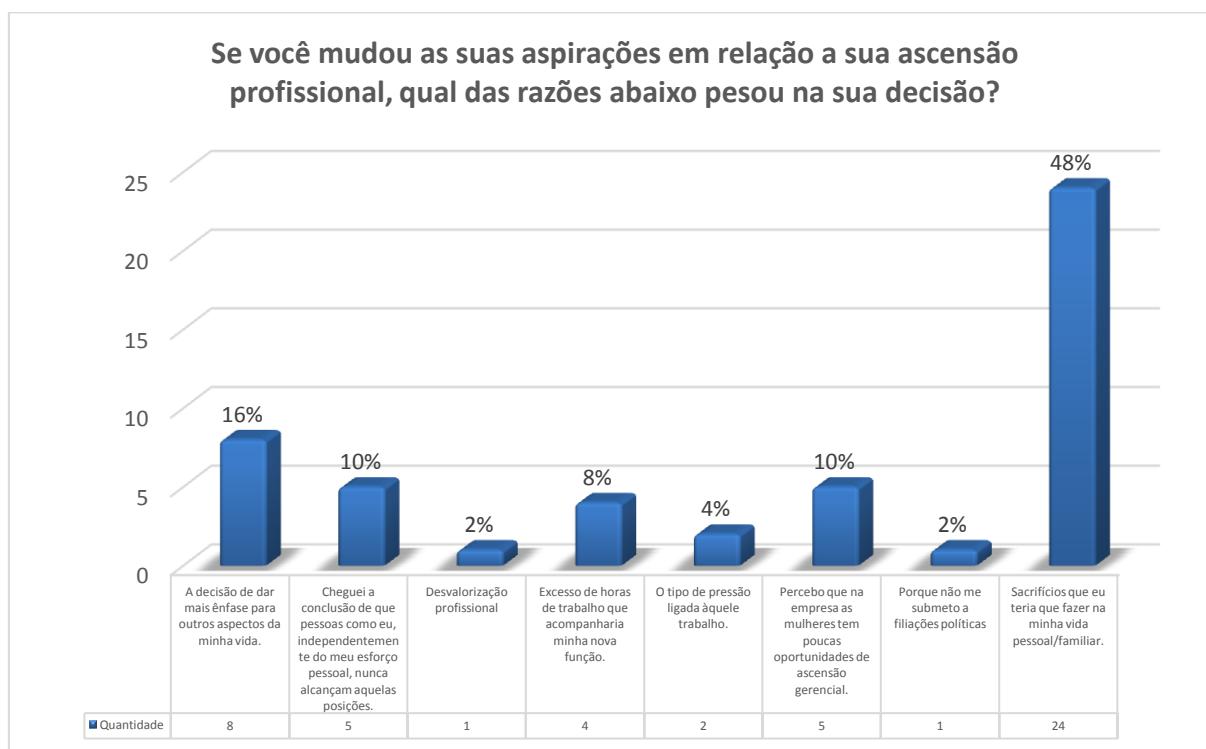


Fonte: Dados Primários (2016).

Dentre as razões citadas pelas mulheres na situação de terem mudado suas aspirações em relação à ascensão profissional, a maioria das respondentes refere sobre os sacrifícios que teria que fazer na vida pessoal/familiar (48%) e a decisão de dar mais ênfase a outros aspectos da vida (16%).

Ainda, referem sobre a dificuldade de alcançarem as posições mais elevadas dentro da Empresa, apesar dos esforços, existem poucas oportunidades para ascensão gerencial, o excesso de horas de trabalho que acompanharia a nova função, a desvalorização profissional e a não submissão a filiações políticas.

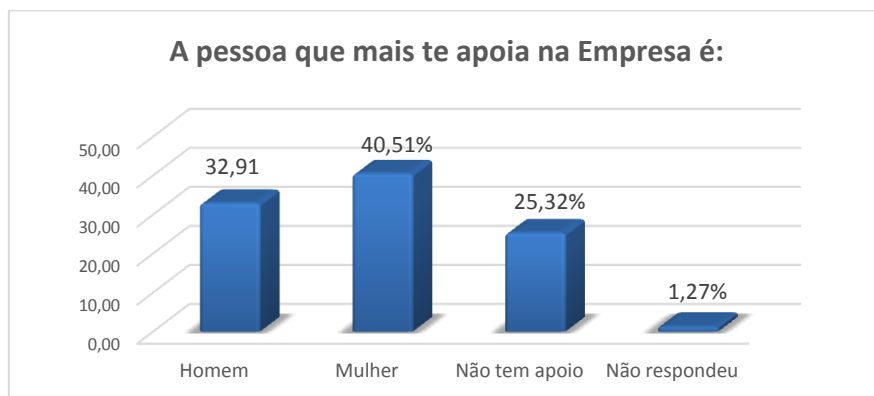
Gráfico 19 - Razões para mudança das aspirações em relação à ascensão profissional



Fonte: Dados Primários (2016).

Das respondentes 40,51% referem que a pessoa que mais a apoia na Empresa é do sexo feminino; seguido de 32,91% do sexo masculino e as que não tem apoio 25,32%. A falta de apoio no ambiente de trabalho decorre de um cenário marcado pela precarização, competitividade, flexibilização, individualização do trabalho, em que a falta de solidariedade e de cooperação, geram sofrimentos e até adoecimentos de trabalhadores que vivenciam os processos de solidão nas relações profissionais.

Gráfico 20 - Apoio na Empresa



Fonte: Dados Primários (2016).

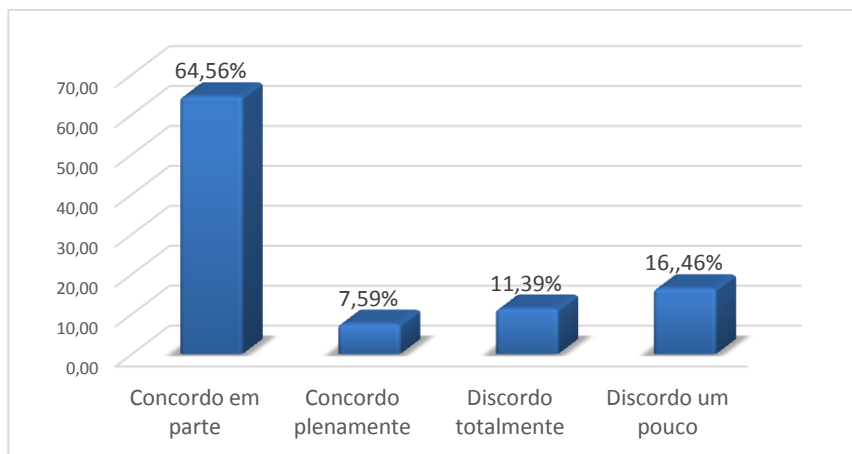
No campo empresarial, assim como em outras esferas da vida, é importante contar com uma rede de contatos, chamada de *networking*, que pode ser importante quando surge uma possibilidade de ascensão profissional e servir de referência, ou mesmo para dar uma indicação. O *networking* é uma ferramenta de marketing pessoal que tem como base o relacionamento interpessoal, consiste em construir e manter bons contatos sociais.

Segundo Rodrigues (2016, p.17-18), cultivar uma rede de contatos é crucial para se colocar mais rápido, prosperar nos negócios e receber indicações que ajudem no crescimento da carreira. Ainda, ressalta que as pessoas que valorizam essa ferramenta possuem “um interesse genuíno nas pessoas, interagem constantemente e estabelecem conexões sem esperar nada em troca, ou seja, essa interação não ocorre só quando se precisa de algo”.

Os homens são estimulados a desenvolverem o seu *networking* e trabalham esta questão com muita facilidade, já as mulheres pouco valorizam, no entanto é importante perceberem que esses contatos podem ser diferenciais em momentos de ascensão profissional.

Ainda, questionou-se sobre o que as mulheres pensam sobre as afirmativas a seguir:

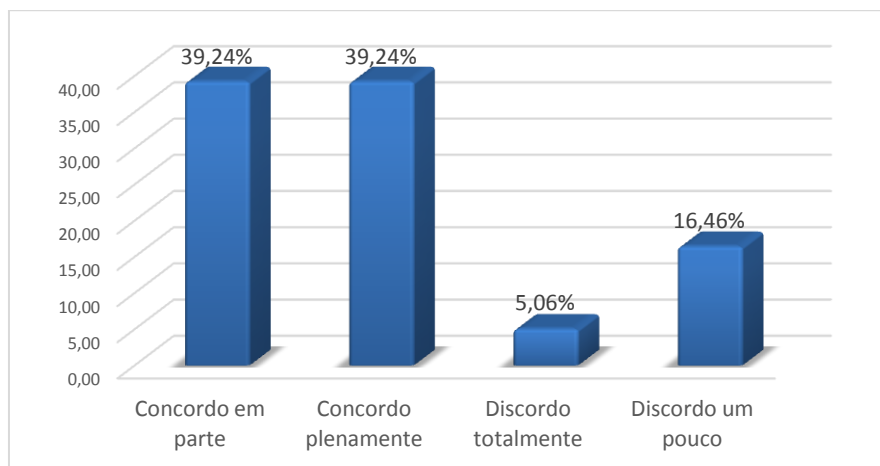
Gráfico 21 - O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa: "Na minha empresa atual, mulheres fizeram um grande progresso na obtenção de cargos importantes".



Fonte: Dados Primários (2016).

Das mulheres respondentes 64,56% concordam em parte com o progresso que as mulheres fizeram na ocupação de cargos gerenciais na Empresa. Esse resultado demonstra que a maioria das mulheres percebe um certo progresso na ascensão profissional das mulheres, mas ainda precisa percorrer um certo caminho para que esse avanço seja efetivo.

Gráfico 22 - O quanto você concorda ou discorda com a seguinte afirmação: "Na minha empresa, mulheres têm que mostrar mais resultados que os homens para ganhar as mesmas recompensas que eles".

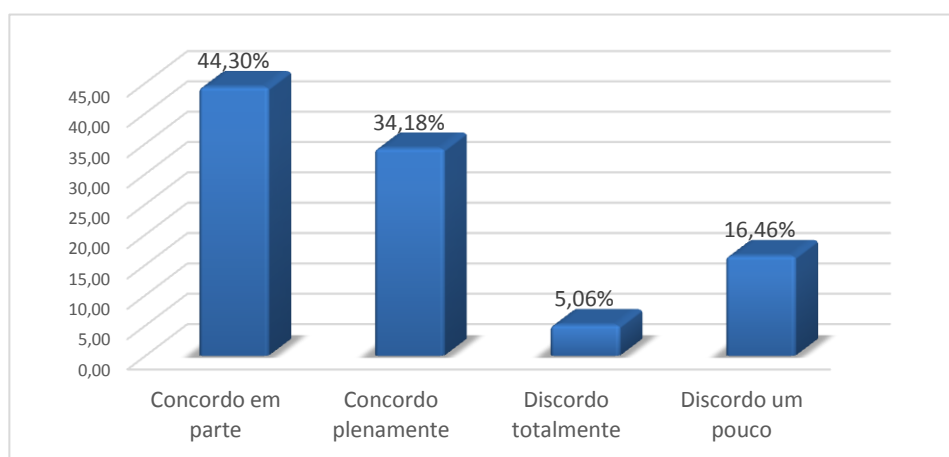


Fonte: Dados Primários (2016).



Em relação à afirmação de que as mulheres tenham que mostrar mais resultados que os homens para ganhar as mesmas recompensas, 39,24% concordam plenamente e na mesma proporção concordam em parte. Ou seja, a maioria aponta que as mulheres precisam se desdobrar em termos de desempenho em comparação aos homens para que sejam valorizadas e reconhecidas.

Gráfico 23 - O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa atual: "Na minha organização, mulheres recebem um salário comparável ao dos homens para fazer um trabalho semelhante aos deles".

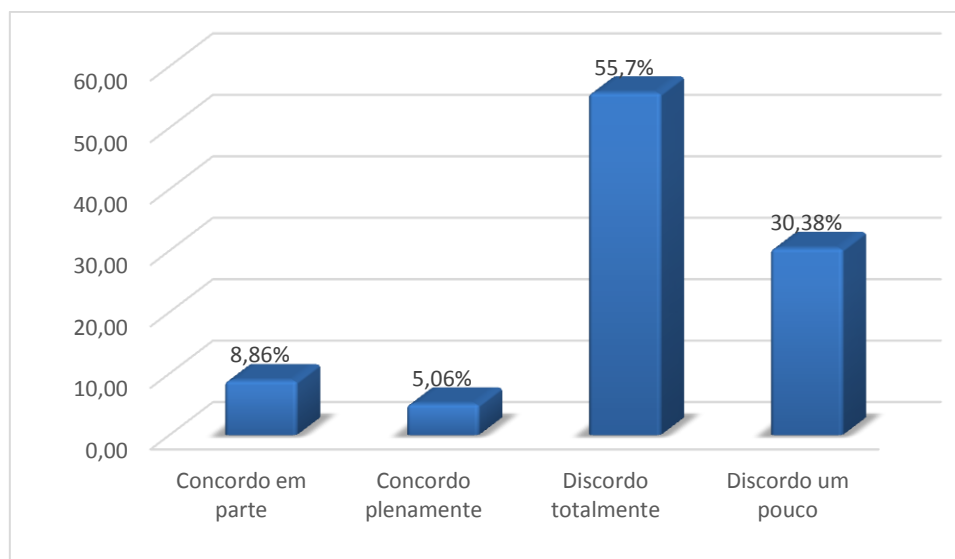


Fonte: Dados Primários (2016).

Da mesma forma, as mulheres respondentes concordam em parte (44,30%) e outras concordam plenamente (34,18%) com a afirmação de que as mulheres recebem um salário comparável ao dos homens para fazer um trabalho semelhante.

Uma das razões que pode influenciar esse resultado tem relação com o programa de gestão de carreira destinado a homens e mulheres que prevê as mesmas regras para a ascensão salarial. Contudo, é importante observar dois aspectos: 1) os homens, sendo majoritários na Empresa, tendem a ascender profissionalmente de forma mais rápida do que as mulheres e; 2) como a maioria são homens nos cargos gerenciais e ocupam esses cargos há mais tempo que as mulheres, seus salários tendem a ser maiores em comparação com as mulheres na mesma posição.

Gráfico 24 - O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa: "Uma mulher tem mais chances de ser promovida do que um homem na minha empresa, considerando que os dois tenham atributos iguais".

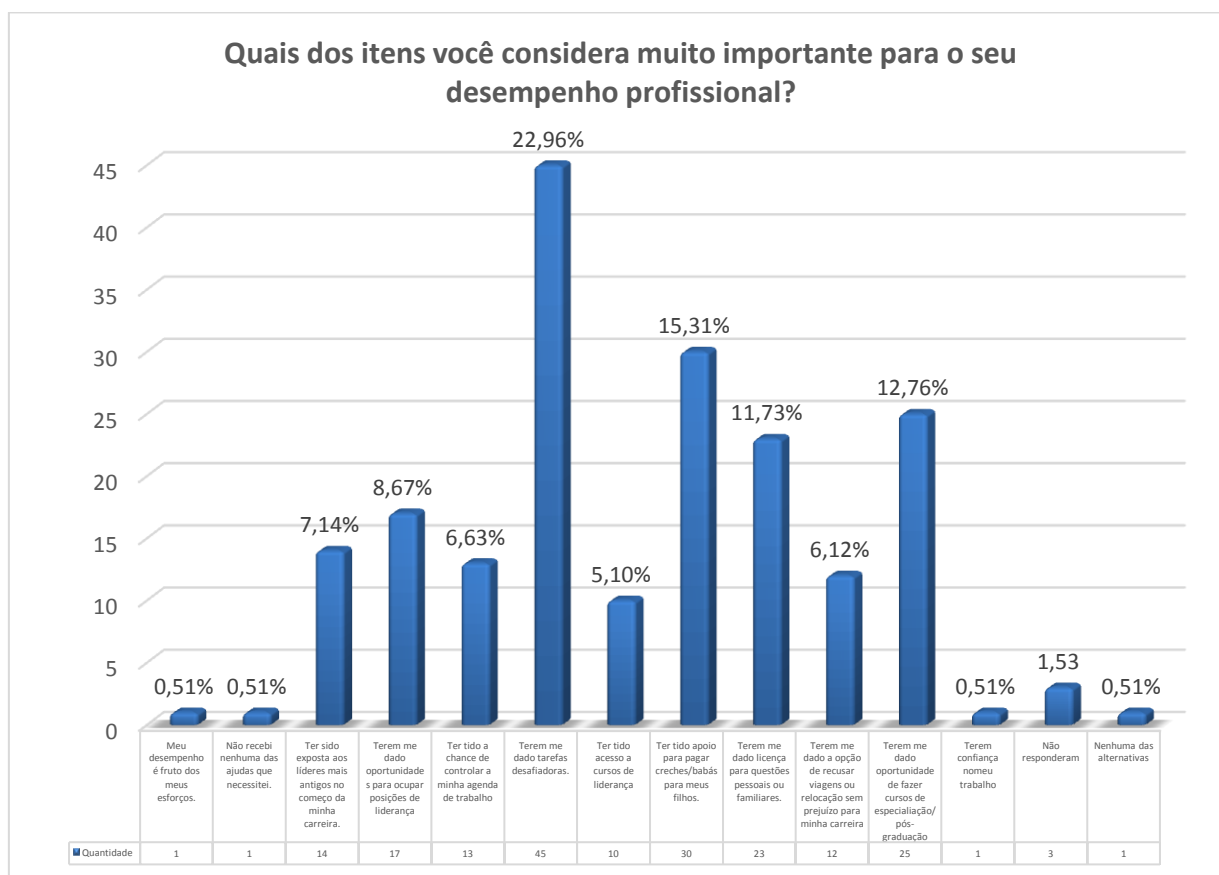


Fonte: Dados Primários (2016).

Quanto à possibilidade de uma mulher ter mais chances de ser promovida que um homem, considerando os atributos iguais, o resultado mais expressivo é de que 55,7% discordam totalmente, seguida de 30,38% que discordam um pouco. Esse resultado aponta que mesmo quando homens e mulheres apresentem atributos iguais, estes não são suficientes para a ascensão feminina, o que leva a acreditar a existência de outros fatores necessários para a ascensão profissional que coloca as mulheres em situação de desvantagem.

Os itens que as mulheres consideram mais importante para o desempenho profissional referem-se a: tarefas desafiadoras (22,96%); ter tido apoio para pagar creches e babás (15,31%); ter tido a oportunidade de fazer cursos de especialização e pós-graduação (12,76%); licença para questões pessoais ou familiares (11,73%), entre outros.

Gráfico 25 - Aspectos importantes para o desempenho profissional

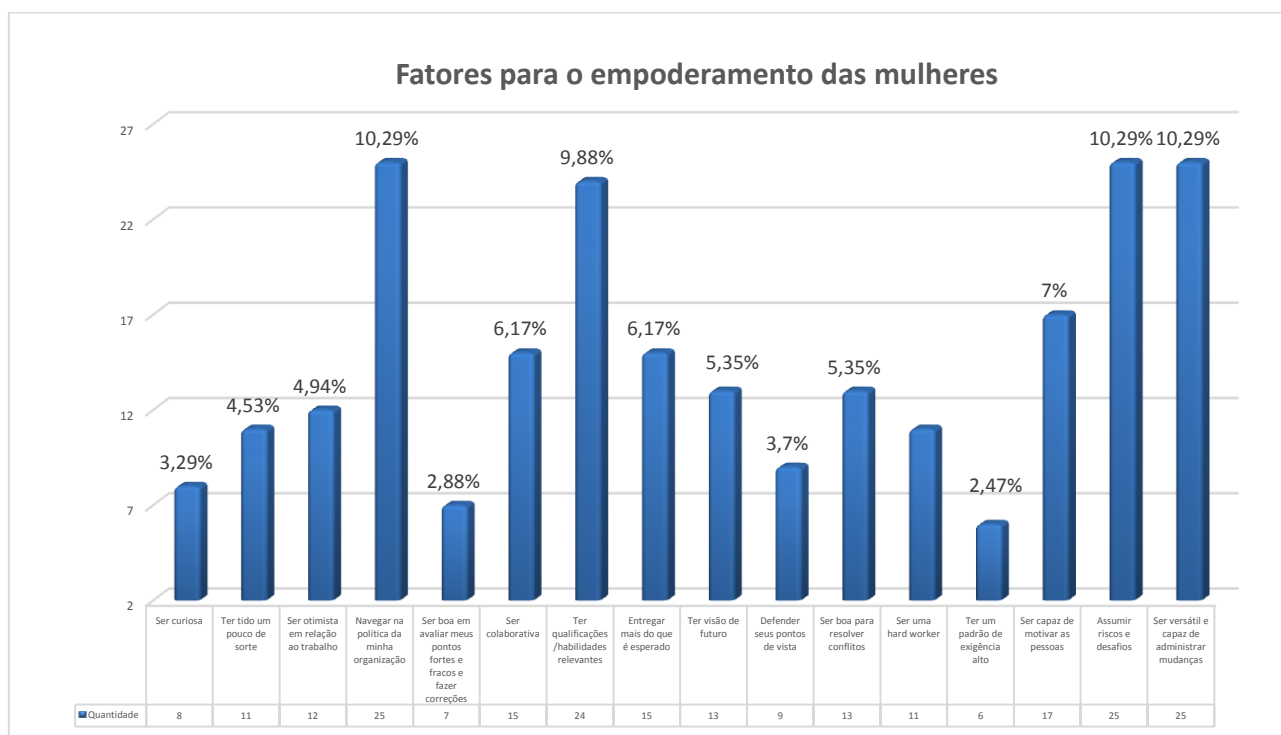


Fonte: Dados Primários (2016).

O gráfico demonstra que o nível de desempenho profissional das mulheres perpassa pelo quanto podem ser estimuladas e o desejo de desenvolverem tarefas desafiadoras. Contudo, valorizam políticas empresariais de suporte as questões pessoais/familiares, como o apoio nos cuidados com os filhos; a possibilidade para acompanhar questões pessoais em momentos de dificuldades. Ao mesmo tempo valorizam as oportunidades em qualificação profissional e investimentos na formação.

Algumas respostas valorizam as oportunidades para ocupar posições de liderança, a exposição que tiveram com líderes mais antigos como referência e a flexibilidade para organizar a agenda de trabalho e mesmo evitar viagens ou realocação sem prejuízos à carreira.

Gráfico 26 - Fatores para o empoderamento das mulheres

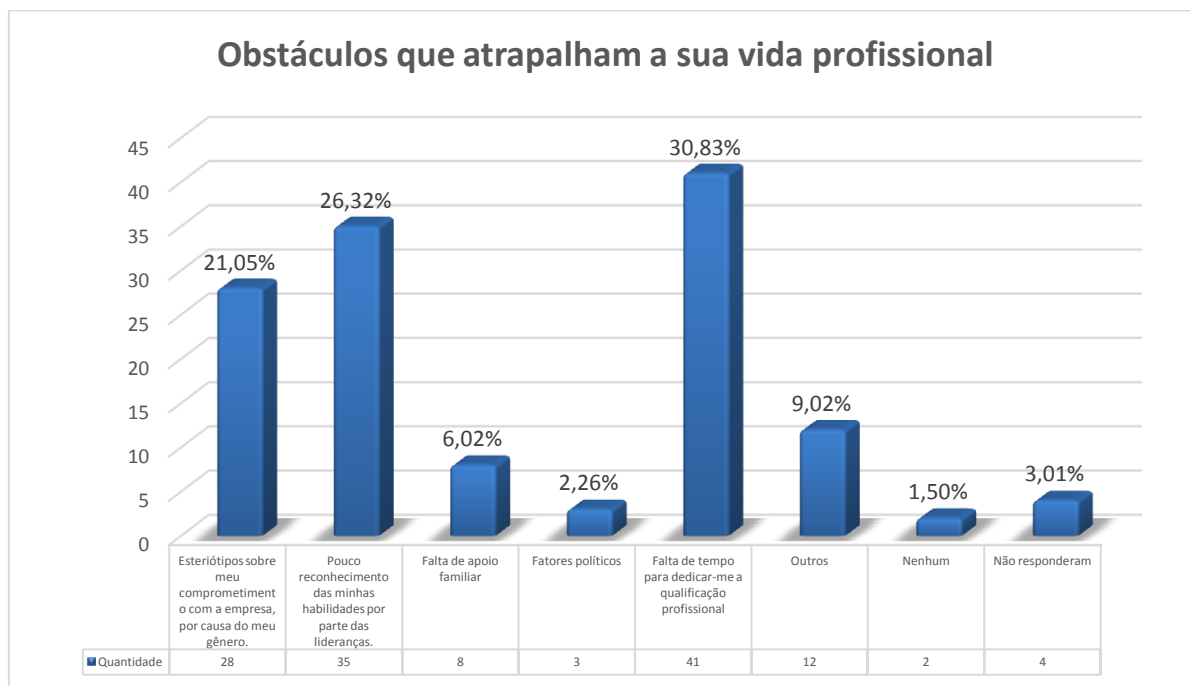


Fonte: Dados Primários (2016).

Dentre os fatores necessários para o empoderamento feminino destacam-se: navegar na política da organização, assumir riscos e desafios, ser versátil e capaz de administrar mudanças (10,29%), ter qualificação/habilidades relevantes (9,88%) e ser capaz de motivar as pessoas (7%).

Ainda as respondentes destacam: ser colaborativa, entregar mais do que é esperado (6,17%); ter visão de futuro e ser boa para resolver conflitos (5,35%), ser otimista em relação ao trabalho (4,94%); ter tido um pouco de sorte, ser uma hardworker (4,53%); defender seus pontos de vista (3,7%); ser curiosa (3,29%); ter um padrão de exigência alto (2,47%); influência política (1,23%); acreditar no seu instinto (0,82%); ter senso de humor e ter postura profissional (0,41%).

Gráfico 27 - Obstáculos que atrapalham a sua vida profissional



Fonte: Dados Primários (2016).

Os obstáculos que atrapalham a vida profissional das mulheres na Empresa são destacados pela falta de tempo para dedicar-se a qualificação profissional (30,83%), seguido do pouco reconhecimento das habilidades por parte das lideranças (26,32%) e estereótipos sobre o comprometimento com a empresa por causa do gênero (21,05%).

Ainda sinalizam a falta de apoio familiar, os fatores políticos, além dos seguintes obstáculos:

- Alta burocracia para mudar de departamento, divisão, setor, fazer coisas novas. Falta de decisões baseadas em aspectos técnicos, muitas decisões políticas.
- Atualmente nada me atrapalha.
- Competição entre os colegas, falta de colaboração.
- Ter como preferência subordinados homens para questões que envolvam responsabilidade e liderança.
- Compromissos e responsabilidade com a vida familiar demandam energia na mesma (ou maior) proporção da rotina de trabalho na empresa.
- Preconceitos na Empresa.
- Dificuldade de navegar na política da empresa, por princípios pessoais.
- Falta de tempo para conciliar com vida pessoal.

- Nesse momento não ser minha prioridade.
- Ingerência política e falta de profissionalismo de gestores.
- Não aceitar fazer coisas que sejam prejudiciais à empresa.
- Não navegar na política da minha organização.

Além das barreiras concretas que precisam ser superadas, ainda existem as barreiras invisíveis como o chamado “teto de vidro” que dificultam a chegada das mulheres nas posições mais elevadas das organizações. Ou seja, apesar das competências e qualificação das mulheres, existem fatores invisíveis, tais como mitos, estereótipos e preconceitos relacionados ao gênero e que faz com que nenhuma resposta objetiva explique essas diferenças. Tratam-se de barreiras construídas socialmente e que se reproduzem através de posturais culturais que reforçam os modelos de subordinação das mulheres.

De acordo com Leite (1994), durante décadas a figura da secretária foi a presença feminina mais visível e constante no âmbito dos escalões mais elevados das organizações, porque “a secretária é, antes de mais nada, uma assistente que apoia o líder em suas atividades mais rotineiras, abrindo tempo em sua carregada agenda para que ele se dedique exclusivamente às tarefas relacionadas ao poder” (LEITE, 1994, p.192).

Outros fatores de impedimento estão relacionados à valorização das características masculinas tidas como necessárias para o exercício da liderança.

Nas organizações com culturas tradicionais e machistas,

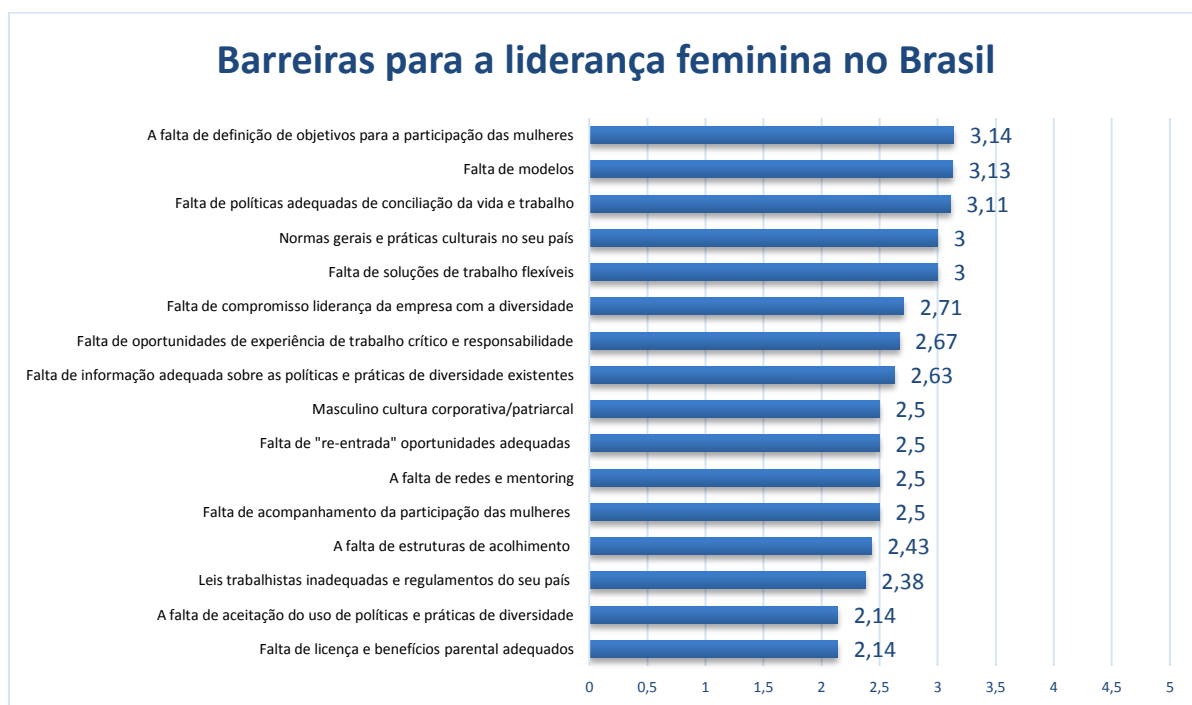
o homem é visto como um agente racional, enquanto a mulher é caracterizada por sua intuição. As atitudes do homem são, por pressuposto, racionais e as das mulheres, emocionais. Do homem se espera um comportamento agressivo, enquanto das mulheres se espera submissão. Enquanto o homem é guiado por uma visão estratégica da realidade, supostamente as mulheres tendem a ser mais espontâneas em suas atitudes. O homem é visto em sua independência e a mulher dificilmente consegue superar sua imagem amamentadora. O homem se distingue por seu espírito competitivo, enquanto a mulher se caracteriza pelo espírito cooperativo (MORGAN apud LEITE, 1994, p. 194).

São obstáculos que criam resistência com base em mitos e estereótipos, consideradas barreiras culturais.

Uma pesquisa da Corporate Gender Gap Report (2010) aponta como

principais barreiras para a ascensão da liderança feminina no Brasil a falta de definição de objetivos para a participação das mulheres, falta de modelos e falta de políticas de conciliação entre a vida pessoal e trabalho, conforme a Figura 11.

Figura 11 - Barreiras à liderança feminina no Brasil



Fonte: Adaptado da Corporate Gender Gap Report, 2010, p. 31.

Como mudanças necessárias para fortalecer a ascensão feminina, as mulheres entrevistadas destacam, conforme o Gráfico 28, que a Empresa deve:

- investir mais no desenvolvimento e administração de carreira de ambos os sexos (36,70%);
- priorizar questões ligadas a qualidade de vida no trabalho (22,02%),
- definir uma cota para garantir um percentual de mulheres na posição de comando (17,43%) e
- ampliar o apoio às ações de valorização da diversidade e de inclusão promovidas pelo Comitê de Gênero e Raça (14,68%).

Gráfico 28 - Mudanças sugeridas para o desenvolvimento da carreira das mulheres



Fonte: Dados Primários (2016).

Entre outras sugestões:

- “Reduzir carga horária de trabalho para aquelas mulheres que assumem sozinhas as responsabilidades do lar e da família”;
- “A empresa deve reconhecer as qualificações profissionais de seus funcionários”;
- “A empresa deveria valorizar o profissional pelas suas habilidades e competências e não pelos seus relacionamentos na vida pessoal”;
- “Dar mais suporte na vida familiar para que a mulher trabalhe mais feliz”;
- “Se as escolhas de cargos forem menos políticas e mais profissionais, enfatizando capacidade de liderança e conhecimento técnico, já seria um grande avanço para mulheres, pois acredito que menos mulheres se sujeitam às condições impostas por um cargo político”;



- “As ações do Comitê de Gênero também devem ser voltadas aos homens, inclusive com cota mínima de participação masculina”;
- “Não adianta fazer programas de conscientização, se quem participa deles são basicamente as mulheres”;
- “Sendo a empresa política e sendo o meio político dominado por homens (com pouquíssimas mulheres ocupando cargos comissionados), é como se formassem uma panelinha que exclui as mulheres de ocupar espaço na cúpula da empresa”.

Essas falas das trabalhadoras confirmam a existência de vários fatores que dificultam a participação política das mulheres. As limitações estão relacionadas aos papéis tradicionais de gênero que ao homem cabe o papel público, sendo que há o reconhecimento social de suas ações como homem político. Já as mulheres voltadas ao âmbito privado, nas funções reprodutivas e aos papéis de cuidado, poucas se motivam a se candidatar para cargos políticos, por exemplo.

Diante dessa realidade, Gonçalves (2008, p. 22) ressalta que os mecanismos de ação positiva possibilitam:

o enriquecimento de debates públicos e de processos políticos, a promoção de desenvolvimento de modelos de papéis sociais desejáveis, a desconstrução de estereótipos negativos, o respeito às diversidades e o alívio das tensões entre os sexos. A paridade se faz necessária em órgãos políticos, pois cidadãos homens e mulheres querem ver representados seus interesses políticos e sociais. A incorporação de mulheres na esfera de decisões contribui para uma representação mais genuína da diversidade da sociedade e de uma maior quantidade de interesses.

A presença de mais mulheres nas posições de gestão e na política poderá contribuir na promoção da igualdade de oportunidades e na transformação social, seja nos papéis que desempenha ou na sua condição social, seja efetivação dos princípios da igualdade e da diversidade nas relações humanas.

Assim, as políticas afirmativas podem combater a discriminação e as barreiras que impedem a ascensão social das mulheres, promovendo a igualdade de oportunidades, a emancipação humana e o exercício da cidadania.

#### 4.4 Caracterização das mulheres líderes entrevistadas e análise de caso

Foram entrevistadas seis mulheres líderes que ocupam a função de gerentes na Empresa. A maioria encontra-se na faixa etária de 40 a 49 anos, casadas, mães, todas com formação universitária, especialização ou mestrado. A média de tempo de empresa é 18 anos e encontram-se aproximadamente há dois anos na função atual de comando. A maioria ocupa funções gerenciais em que é a primeira vez que uma mulher ocupa tal posição, antes antecedidas somente por homens.

##### 4.4.1. Assumindo o papel de líder

De maneira geral, as mulheres procuram em suas carreiras, qualificarem-se como profissionais e estarem prontas para assumirem oportunidades como o exercício da liderança.

Segundo os relatos abaixo, a ascensão profissional como liderança não foi planejada nas suas carreiras. Descrevem com surpresa o momento em que perceberam que poderiam assumir um cargo de liderança e foram preparadas pelos antecessores a ocuparem esse papel.

“Nunca pensei nisso, mas a liderança anterior me deixou claro que isso poderia ocorrer, sem gerar expectativa. Sempre que saía de férias, eu o substituí e também me colocava nas atividades para aprender a fazer as coisas”.

“Para minha surpresa: Quer ser gerente? Fiquei bastante surpresa, jamais imaginei”.

Outras descrevem a sua trajetória profissional iniciando em posições de base, o crescimento profissional ao longo da carreira, dando destaque ao perfil necessário para assumir a posição de liderança, tais como proatividade, dar o melhor de si.

“Lá, comecei como escriturária e fui crescendo, talvez pelo perfil dinâmico e proativo. Dali eu fui subindo: chefe, chefia, até que cheguei em gerente administrativa...então sempre tive esse perfil de liderança...”.

“Sempre tem que estar pronta a qualquer momento, oportunidade apareceu e tem que encarar. Estava de férias e o gerente anterior ligou. Desde que vim

para cá sempre o substitua nas férias dele. Foi indicado para outro cargo e indicou meu nome. Eu sempre estava disposta a encarar o que estava pela frente desde sempre. Estou aqui para trabalhar e procuro dar o meu melhor”.

Em uma das falas são destacados outros elementos além da qualificação e perfil necessários para uma mulher assumir uma função de comando, que se referem aos fatores políticos que estão presentes nos espaços organizacionais, seja por “apadrinhamento”, amizade e/ou filiação político partidária. Esses fatores compõem a organização informal e que podem não ser tão explícitos, mas que exercem influência na gestão da organização e na carreira dos trabalhadores.

“Assumi por indicação política. É algo que me incomoda”.

Assim, ao explicitar a existência desse fator é algo que gera desconforto, porque em vários outros momentos pelas condições técnicas e habilidades, a trabalhadora descreve que poderia ter assumido a função de liderança, mas como não atendia a esse fator político, não pode assumir. E no momento propício, conseguiu contemplar esse quesito e sua ascensão como liderança pode ser concretizada.

A ascensão profissional como líder também é descrita como um papel desafiador e motivador para a carreira das mulheres, quando a profissional já tem certa vivência e maturidade na Empresa.

“Para o profissional é bom quando com expectativa de crescimento e desafios, já ter uma visão mais sistêmica da Empresa, mais ampla e tu pode até para dar retorno para a empresa, ao invés de se tornar só um especialista, também assumir um cargo gerencial. E principalmente na empresa que não tem carreira y, cria uma estagnação no profissional, seja homem ou mulher, o profissional faz as entregas (serviços), mas não tem perspectiva na carreira”.

A liderança destaca o tempo de serviço necessário na organização para conseguir ter uma visão mais ampla dos processos de trabalho e poder atuar de forma mais efetiva na gestão.

Ainda, assumir o papel de liderança, quando o profissional já atingiu níveis de desempenho como especialista, momento em que não tem mais condições de evoluir na carreira, assumir o papel de gestor passa a ser um novo desafio.

#### 4.4.2. Formação/Preparação

Outro aspecto pesquisado refere-se à formação necessária para assumir a posição de liderança ou outra forma de preparação para o cargo.

Alguns relatos destacam que procuraram aperfeiçoar-se tecnicamente dentro da sua área de formação, embora não tivessem a pretensão de assumir essa posição de liderança.

“Eu estudei, mas não pensava nisso”.

“MBA, mestrado e especialização. Não tinha o sonho de assumir uma liderança formal, sempre assumi liderança de projetos, porque eu gosto muito da área de administração, de desenvolver metodologias, não chegou a ser um sonho, gosto muito do que eu faço, trabalhar com a gestão da empresa. (...) me sinto plena...o que eu gosto de fazer...com que eu estou preparada”.

Algumas profissionais buscam qualificação na área de gestão de pessoas e desenvolver habilidades de lidar com as pessoas, na resolução de conflitos e na observação do comportamento humano.

“Capacitação voltada a gestão de pessoas, leio bastante, lidar com gestão de conflitos, leio bastante e quando tenho oportunidade faço treinamento”.

“Na época não tinha curso, nem absolutamente nada, apenas a observação dos demais. A principal preparação foi a observação de como agiam as demais pessoas. De como lidavam com as pessoas, porque a parte mais difícil é lidar com as pessoas, nem é a parte técnica. A parte técnica a gente dá um jeito, a parte humana é mais complicado, porque você não pode nem dar atenção demais e nem dar de menos. Dar atenção de mais você causa problema com outras pessoas, dar atenção de menos causa problema com a própria pessoa que se sente rejeitada, é difícil você tratar todo mundo do mesmo jeitinho, considerando as diferenças entre as pessoas”.

Em outra entrevista, a liderança refere a importância da postura profissional nas relações de trabalho e atender aos objetivos da organização como diferenciais para assumir a posição de liderança.

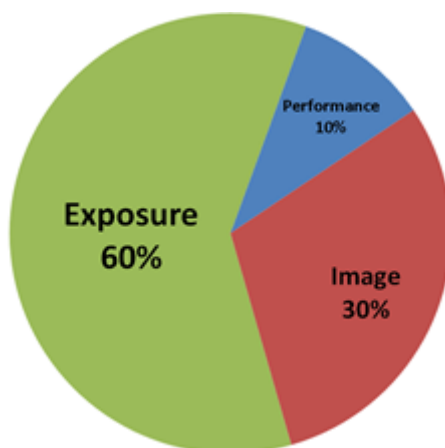
“Acho que tudo é a forma de como se posiciona em relação ao trabalho individual, ao trabalho em equipe, aos objetivos que permeiam a unidade a qual se está engajado. Então acredito que esse é o diferencial que te destaca e que esteja apta a assumir a gestão, a liderança de uma frente”.

Com base nos relatos das entrevistas é possível observar que as mulheres buscam maior qualificação profissional e estarem preparadas para assumir posições de liderança.

No entanto, é importante destacar que as mulheres precisam não apenas desenvolver e aperfeiçoar suas competências técnicas de formação, mas também desenvolver suas competências emocionais, fortalecer sua rede de apoio social e trabalhar seu marketing pessoal, maior exposição e visibilidade social.

De acordo com uma pesquisa desenvolvida por Coleman (1996), ex-executivo da IBM e Xerox, consultor da Fortune 100 Empresas, fazer bem o trabalho prescrito tem a ver com apenas 10% do sucesso na carreira. O autor desenvolveu um modelo PIE de sucesso e reconhecimento na carreira que depende de três fatores:

Figura 12 - Modelo PIE – Performance, Imagem e Exposição



Fonte: COLEMAN, 2010, p. 21-25.

1. **Performance:** desempenho no trabalho e a qualidade dos resultados;
2. **Imagem:** trata-se de como as outras pessoas pensam de você, sua marca pessoal, se mantém uma atitude positiva, se lidera com soluções para os problemas, ou se só oferece bloqueios quando os outros sugerem mudanças ou alternativas.
3. **Exposição:** refere-se à visibilidade do que faz, o quanto as pessoas dentro e fora da organização sabem o que faz.

Esse modelo também pode explicar o porquê das mulheres trabalharem duramente e poucas conseguirem ascender profissionalmente, pois a grande maioria delas espera ser reconhecidas pelo seu desempenho e a qualidade do trabalho.

Contudo, o que Coleman (2010) apresenta com este modelo é que existem “regras não escritas” para a ascensão profissional no mundo do trabalho e que apenas um bom desempenho não é suficiente, precisa atentar para sua imagem objetiva projetando uma visão positiva na mensagem que as outras pessoas recebem e a visibilidade do seu trabalho junto aos que tomam a decisão, fortalecendo a rede social.

Assim, preparar-se para ocupar uma posição de liderança, implica essa presença e uma voz ativa, autêntica, conectando-se genuinamente com as outras pessoas.

#### 4.4.3. Dificuldades enfrentadas pelas líderes

No mundo corporativo, as mulheres podem encontrar dificuldades ao assumirem as funções de liderança pela questão do gênero. Porém, no caso apresentado, nenhuma liderança feminina refere que sofreu resistência ou discriminação pela condição do gênero.

“Não. Como eu já era da área, minha indicação foi a que menos repercutiu na Empresa”.

Por outro lado, algumas lideranças entrevistadas descreveram certa resistência de outras pessoas que esperavam assumir aquela posição. Mesmo assim, as mulheres entrevistadas têm conseguido superar essas barreiras com base na competência profissional e nas habilidades interpessoais.

“Não senti. Sinto resistência no dia a dia, mesma resistência que outra pessoa poderia sentir, não por ser mulher”.

“Não. Senti, rejeição de pessoas que elas estavam prontas a assumir, por não ter sido elas. A escolha ter sido eu e não elas”.

“A resistência sim, ela existe (...) inclusive diretamente, da pessoa se posicionar e falar realmente, diretamente. Uma rejeição até por achar que a oportunidade é da pessoa por ser mais velha ou por estar à frente de outros (loais de trabalho), pelos posicionamentos delas dentro (...) acharam que

elas seriam mais aptas do que eu, por eu ter sido escolhida. (...) eu acho que o que pesa mais é justamente isto: pelo tempo, pelo reconhecimento, pela pessoa se sentir um pouco rejeitada talvez ou que a sua carreira tivesse sido menosprezada”.

“No começo sim, principalmente desconfiança das pessoas, porque vim de fora da área... Para minha surpresa: ‘quer ser gerente?’, bastante surpresa, jamais imaginei. Tinha uma expectativa de assumir, de repente vem alguém de fora. Tem alguém dentro do grupo, queria a gerência, fazia de tudo para conseguir, de repetente vir alguém de fora. Será que alguém de fora tem conhecimento técnico? Primeiro, como é como pessoa? As duas coisas. Gera uma desconfiança, claro que gera”.

Essas pressões nas relações profissionais podem gerar desgastes das lideranças que para sustentar-se nessas posições de poder precisam superar essas resistências e até mesmo o boicote daqueles que não apoiam a gestão. Lidar com essas situações adversas é essencial para que a liderança se fortaleça, já que líderes mulheres são tidas como conciliadoras e que aceitam com mais tranquilidade às diferenças entre as pessoas.

À medida que a mulher adentra a espaços profissionais reconhecidos como sendo espaço masculino de atuação, a simples presença feminina já altera as relações e interfere no comportamento, postura e linguagem predominantes até então.

“Quando fui indicada, foi a primeira vez que uma mulher assumiu esse cargo, percebi que era um ambiente muito masculino,...talvez pelo meu tempo de empresa, com carreira gerencial consolidada...não foi uma coisa forte...com certeza o ambiente que eu navegava é ambiente muito masculino, (...) todos homens, a linguagem deles muito masculina, a postura deles muito masculina e daí senti um pouco isso, senti que ficavam desconfortável com minha presença, às vezes pediam desculpas por um comentário... Mas o que compreendi que eu tinha que me adaptar, que eu também estava promovendo uma mudança com minha presença, eu tinha que compreender que eles tinham história. Hoje eu não percebo resistência as mulheres”.

Essa inserção feminina vai modificando os espaços profissionais, o modo como se estabelecem as relações e a cultura organizacional, diminuindo as barreiras relacionadas a gênero.

As lideranças também foram questionadas se sofreram alguma situação de discriminação e todas responderam que não. No entanto, referem que não percebem, não enxergam ou não pensam nessa questão.

“Eu não percebo, procuro me impor e me colocar sempre conversando e argumentando”.

“Não percebo, não enxergo essa questão, não penso. Existe brincadeira e eu entro na brincadeira também”.

Essa dificuldade das lideranças de perceberem as questões de gênero pode estar relacionada aos padrões que foram naturalizados e tidos como esperáveis, difíceis de serem sentidos e observados.

Outra hipótese que pode ser inferida neste contexto, refere-se ao mecanismo de defesa de negação ou mesmo de fuga, que quando a liderança presencia comentários pejorativos ou preconceituosos na questão de gênero, nega-se o constrangimento que a situação pode provocar ou foge-se de tal situação, enquanto uma condição assumida para a sustentação no papel que ocupa.

Nogueira (2006, p. 64) denomina esse discurso de “essencialista da negação da discriminação”, mas que nas falas emitem frases contraditórias conferindo o sucesso às qualidades pessoais, situando-se em níveis particulares, fora do grupo, fora da categoria “mulher”.

Cabe destacar a importância das mulheres líderes observarem suas posições e emoções que são acionadas em situações que podem ser tidas como discriminatórias e buscar num comportamento assertivo, expressar os sentimentos gerados pela situação ou pelo comentário e dizer o que pensa de forma objetiva. Essa relação de respeito a si e ao outro promoverá uma mudança no comportamento organizacional de maior respeito às diferenças e a diversidade.

Em um dos relatos, descreve-se um preconceito relacionado a gênero pelo fato de uma liderança masculina resistir à presença feminina, adicionado ao mito ainda presente na cultura organizacional em relação à mulher que engravida e sobre o afastamento temporário da função.

“A única coisa que tem, outro Gerente que não queria que fosse eu. Não gosta de mulher, porque engravida. Mulher que volta de licença maternidade, (...) voltou com tudo, com gás enorme, ajudou a resolver um monte de problemas, ela percebeu que podia colaborar com problemas ao lado dela, ela abraçou, foi lá, me ajudou. Mulher que engravida, o cérebro do bebê é um, da mãe é outro. Não é porque ela ficou um período de gestação fora, aí que não colaborou o ano inteiro. (...) Dobrando de colaboração quando voltou. Ela tem cérebro que funciona e tem uma dedicação incrível...”.



Embora, sejam situações não explícitas que ainda persistem nas atuais organizações, quiçá de forma rara, refere-se ao mito da maternidade enquanto obstáculo à ascensão da mulher na carreira profissional.

Trata-se de um mito que está na contramão dos princípios de proteção à maternidade e de comprometimento com melhores condições de vida para as gerações futuras, em que as organizações eticamente responsáveis e de gestão sustentável estão inseridas.

Segundo Leite (1994), no âmbito de uma carreira que dura em média 30 anos ou mais da vida de uma executiva, a empresa pode perfeitamente acomodar quatro ou seis meses, até mesmo anos, pelo respeito absoluto à vida, ressaltando: “Não há racionalidade, portanto, em colocar a reprodução humana em oposição à realização humana” (LEITE, 1994, p. 204).

Outra fala, aborda uma crença discriminatória presente na sociedade e no mundo corporativo de que as mulheres são competitivas a ponto de conflitarem entre si.

“...Mulher que briga com mulher do lado, ouço isso direto, forma discriminatória de homens falarem para as mulheres, para discriminar outras. Ter um rótulo. Eu filtro bastante, faço de conta que não ouvi e vou ser feliz”.

Essa questão se caracteriza também por um mito, já que nas respostas obtidas do próprio questionário aplicado com as mulheres da Empresa, 40,51% das respondentes referem que é “mulher” a pessoa que mais lhe apoia na Empresa. O suporte social é obtido em maior número entre as próprias mulheres, mesmo num ambiente de trabalho em que é majoritária a presença dos homens, confirmando que as mulheres criam nas empresas uma rede de apoio e uma atitude de cooperação.

Portanto, desconstruir padrões machistas e valorizar gestões mais participativas e democráticas, alinhando os princípios com os modos de gestão, ainda são desafios presentes nas atuais organizações.

#### 4.4.4 Pontos fortes da liderança feminina – sensibilidade e integridade

O exercício do poder e da liderança acarreta a necessidade de aprimorar constantemente suas capacidades, habilidades e competências.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001, p. 62), ressaltam algumas qualidades de liderança, sendo que a maioria pode ser aprendida e que se constituem na base da atuação das pessoas líderes. Definem sete características, sendo elas:

- intuição: visualizam e antecipam uma situação antes que ela aconteça;
- investigação: buscam conhecer mais sobre a situação;
- ação: reúnem informações e as trabalham;
- comunicação: compartilham suas ideias e seus sentimentos;
- avaliação: definem a situação e analisam os recursos disponíveis;
- decisão: planejam uma vida de ação;
- visão de conjunto: desenvolvem a ideia global do processo.

Nessa perspectiva, os aspectos fortes da liderança feminina destacados pelas mulheres líderes entrevistadas referem-se a: observação, percepção do outro, intuição, comunicação, sensibilidade, determinação, cooperação e trabalho em equipe.

“Acho que a atenção ao que acontece, a mulher enxerga melhor o que acontece, percebe o outro, o que está acontecendo. A intuição é algo muito forte, percebo que existe isto, a intuição na hora de decidir. Sou uma pessoa muito objetiva, percebo que tem coisa que tem que fazer diferente. Também a conversa... mulher gosta de conversar, procuro dialogar”.

As autoras definem intuição como a “capacidade de perceber clara e imediatamente uma situação em toda a sua complexidade, sem nenhum tipo de dado em mãos” (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001). Embora seja um atributo considerado historicamente como feminino, é uma característica presente em ambos os sexos, para os homens é tido como instinto e auxilia na tomada de decisões.

Segundo Mandelli (2015, p. 25), as líderes femininas “demonstram um cuidado muito grande com a equipe, conseguem perceber o que cada indivíduo da sua equipe necessita para atingir melhores resultados, conseguem enxergar cada integrante do seu time de uma maneira mais holística”.

Nesse sentido, um relato da entrevista destaca essa sensibilidade necessária junto à equipe de modo a superar as dificuldades.

“Talvez seja a busca do equilíbrio entre a comunicação, a proximidade junto à equipe, junto às pessoas que não estão em cargos gerenciais, que não estão à frente, ou seja, o operacional realmente; a abertura, a comunicação, o canal sempre aberto. E também falei até para os gerentes nesse último feedback, que a gente deve ter um pouco de sensibilidade também, junto com a equipe, porque todos temos problemas, como eu falei, todos temos dificuldades a

serem superadas, então acho que o trabalho em equipe, eu acho que é essencial. Lógico que muitas vezes tu tem que ter determinação, tem que ter postura, tem que ter conduta do líder, de talvez, às vezes, até pegar um pouco mais...de conduta na orientação”.

Complementarmente a essa característica da sensibilidade, está à delicadeza de uma conversa com as pessoas, tida como um ponto forte da liderança feminina. A escuta atenta é o primeiro passo para uma comunicação assertiva, ouvindo ativamente a mensagem que está sendo transmitida.

“Talvez um pouco mais delicada na hora de conversar com as pessoas. Equipe basicamente de mulheres, não brigam entre elas, são colaborativas...”.

A empatia, a dedicação, o papel conciliador e agregador constituem em outros aspectos importantes das mulheres líderes.

“se colocar no lugar do outro, de tentar conciliar, escutar bastante, ponderar o ponto de vista. A forma de colocação das coisas, do jeito de colocar as coisas, mais apaziguador, agrega bastante. Sou feminista, difícil falar. A questão da paciência da mulher, é diferente. Tenho sentimento, sempre trabalhei com nenhuma ou pouquíssimas mulheres e consegui colocar as coisas, até o tom de voz, o jeito, mais conciliadora, sempre tentando resolver as coisas, sem criar atrito”.

Assim, a empatia é uma habilidade essencial para o exercício da liderança. Segundo Rodrigues e Nórr (2016), a empatia é o comportamento mais visado pelo mercado de trabalho na atualidade, pois envolve e entende as pessoas, faz com que o colega seja mais colaborativo e um líder mais eficiente. Ainda, a empatia permite enxergar as pessoas com menos julgamento e mais colaboração. Implica estar aberto e compreender o outro sem impor suas próprias ideias e opiniões. Para desenvolver a empatia é preciso uma escuta com atenção, estar aberto ao novo, ler a comunicação não verbal e o autoconhecimento para compreender o que faz ser mais ou menos empático.

A integridade é um fator forte da liderança feminina, “atuar sempre como uma referência positiva, ser imparcial, justo (a) e jogar limpo, nunca pedindo algo da equipe, que você mesmo (a) não faria” (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 64).

No relato abaixo, destaca-se como ponto forte da liderança feminina a presença da mulher na sua integridade, estabelecendo relações transparentes, assumindo os problemas, buscando em conjunto construir soluções.

“A mulher é mais íntegra, como ela tem esse vínculo familiar mais forte, com filho, pai, mãe, se preocupam com o que vão pensar...ela pensa nisso, no que vão pensar dela...o homem eu quero melhorar para minha família, às vezes na questão financeira...eles acham que dando a questão material...A mulher divide, (...) mulher é mais transparente, assume o problema, (...) as mulheres que estão no poder e mulheres na vida é uma pessoa só, se relaciona com grupos diferentes, na essência é o que é. (...) As mulheres normalmente são mais qualificadas, os homens mais articulados. As mulheres estão nos cargos mais pesados, exige mais formação e mais pesados. Empoderamento para impessoalizar um pouco mais, os homens se auto-empoderam, também mais maturidade para lidar com crises e as mulheres além de lidar, estancam a crise”.

Em uma das entrevistas, destacou-se como característica da mulher o fato de ser multitarefa.

“A mulher é multitarefa, consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo...”.

No entanto, cabe ressaltar que essa característica se perpetua na sociedade como algo positivo, mas é justamente esta situação que pode provocar sobrecarga, estresse e perda de energia das mulheres, já que não conseguem estabelecer um foco numa atividade, podendo perder em termos de qualidade. Por outro lado, os homens geralmente conseguem se organizar com uma atividade de cada vez e assim obtêm maiores êxitos.

Uma das causas da multitarefa pode estar relacionada à dificuldade das mulheres dizerem “não”, tanto no ambiente empresarial, quanto na família, assumindo diversas tarefas e compromissos e podem perder o foco naquilo que é essencial para sua ascensão na carreira.

Ainda, cabe destacar um estudo realizado por Moscovici em 2010 apud Noronha (2011), com 102 mulheres líderes do Brasil, Paraguai e Argentina, sobre os pontos mais fortes das dimensões interpessoais da liderança feminina e como resultado, obteve-se: competição/independência; experimentação; saber ouvir/apoio catalisador; sensibilidade.

Segundo esse estudo, a competição é no sentido de buscar melhores condições para sua equipe, defesa da área e da qualidade para a equipe de trabalho. Os quatro pontos mais fracos foram: reação a feedback, resistência a estresse, persuasão e espontaneidade/lidar com conflitos.

Portanto, entre as qualidades de um líder, além da competência técnica está a capacidade interpessoal que pode ser desenvolvida com treinamentos e aperfeiçoamento, uma vez que os líderes influenciam pessoas e lidam com potencialidades humanas.

#### 4.4.5 Empoderamento e Ascensão profissional

Na visão das lideranças femininas, as mulheres da empresa podem se empoderar e ocuparem maiores espaços com esforço, dedicação, preocupação com um bom trabalho, estudo, preparação, qualificação, atitude, saber gerenciar o tempo, capacitação técnica, exposição, visibilidade.

“Na Empresa as mulheres se esforçam mais, se preocupam com isso, às vezes os homens não fazem nada e vai tocando assim...não que sejam todos os homens, não é isso. Mas as mulheres se preocupam mais em fazer um bom trabalho. De forma geral, as mulheres se esforçam para fazer bem seu trabalho e acabam se destacando. Ainda, as mulheres estudam mais, se preparam mais”.

“A única coisa que faz mudar é atitude que você tem, não adianta discurso. É atitude que você vai ter e o tempo que vai contar a nosso favor. Não adianta rebater, vai com atitude e com o tempo muda. A gente na liderança tem que ser duro, igual a filho, chama uma, chama de novo e de novo, (...) mudando a forma de como as pessoas te enxergam, continua agindo assim, com serenidade, que com o passar do tempo, as pessoas vão te respeitar mais, vão te levar a sério, isso que faz diferença, ter atitude. Se tiver pique vai dar conta. Você tem que gerenciar seu tempo, gerenciar tudo e é uma loucura. Trabalhei direto à noite e final de semana, e agora estou na especialização. Porque não quero perder a oportunidade de vivenciar o dia com meu filho. Acabo dormindo menos, é uma fase, depois passa. Tem que ter capacitação técnica...”.

Alguns relatos apontam para a questão da comunicação no sentido de ser ativa e ter atitude, muitas vezes a postura e a forma como o conteúdo está sendo transmitido traz mais impacto na organização e nas relações.

“(...) os homens mesmo que vão falar bobagem se expõe, a mulher não... A mulher tem o sonho de ser reconhecida, mas não...tem que fazer um pouco de marketing pessoal, se colocar mais, se expor mais, falar o que pensa, a mulher está com conceitos consolidados, fatos e dados...eu posso confiar..., é especialista, a questão de homem e mulher é secundário, rompe a barreira do gênero”.

“Postura de se colocar mais, porque as mulheres são muito retraídas, a mulher faz o trabalho e entrega para outro... Fiz esse trabalho e vou defender esse trabalho, gera realização profissional, continua se qualificando”.

Esses relatos remetem ao já citado método PIE de Coleman (2010), em que a imagem e a exposição contam com um peso de 90%, nove vezes a mais do que o desempenho (10%) para que as pessoas sejam reconhecidas. Mulheres empoderadas podem se expor mais, trabalhar a imagem pessoal e a visibilidade dos projetos e trabalhos desenvolvidos.

Complementarmente, existe um modelo de comunicação elaborado por Mehrabian (1981), que aborda alguns elementos para a eficácia das comunicações de voz. O autor ressalta que no processo de comunicação, muitas vezes, existem inconsistências entre a mensagem que está sendo transmitida, com o tom de voz e a linguagem corporal.

De acordo com esse modelo, existem três elementos que constituem como as mensagens são recebidas pelas pessoas, sendo: 7% da mensagem está nas palavras que são faladas, 38% das mensagens na maneira que as palavras são ditas e 55% das mensagens está na expressão facial.

A maneira como as palavras são ditas e a forma de expressão exerce um peso muito maior do que propriamente as palavras. Geralmente as mulheres se preocupam muito com o conteúdo, assim buscam capacitar-se constantemente. Todavia, as lideranças precisam atentar-se com a voz e com a exposição, além das palavras propriamente, pois observar esses elementos é essencial no mercado de trabalho onde a motivação e atitude tem um efeito direto sobre os resultados.

Outro fator importante para o empoderamento das mulheres refere-se a contar com uma rede de apoio de modo a conseguir conciliar a vida pessoal e a vida profissional, além do desenvolvimento do potencial técnico e interpessoal.

“Conciliar o lado de casa e profissional, questão de aceitar a outra mulher, mulheres tem muito potencial, só que acho que são poucas. Independente de

qualquer coisa tem que se capacitar. Entre mulheres tem muita competição, tem certa resistência, se ela conseguiu porque anda com fulano, nunca falam que foi pelo potencial técnico. Acreditar mais no seu potencial, achar que ela pode”.

Para o empoderamento feminino também citam a mudança cultural que ainda se faz necessária, embora as mulheres tenham conquistado maiores espaços, ainda que limitado. Contudo, pela própria qualificação profissional e capacidades interpessoais, vem sendo construídas novas relações e as mulheres conquistado novos espaços na sociedade e no mundo do trabalho.

“Isso é uma coisa muito complicada, porque ela não é uma resposta que eu possa te dar direta e objetiva, porque isso é uma questão cultural, não só da empresa, mas no Brasil, ou talvez até mundialmente. A mulher começou a tomar espaço, diríamos, há poucos anos atrás, e a gente tem uma ênfase muito forte, principalmente política, e aí entra bem a Eletrosul não é? E a gente sabe que, até se tu olhar bem a Constituição do nosso Poder Legislativo, Judiciário, enfim, é predominantemente dominante por homens, então é difícil assim, porque tu conquista espaço, mas é um espaço limitado. Eu observo, por exemplo: dentro do meu gabinete eu sou a única mulher, e o restante tudo é homem. Eu sou gerente, mas as minhas três divisões são ocupadas por homens. Tenho chefias de setores mulheres, mas é equilibrada com homem, entendeu? Eu acho que é algo que está se conquistando cada vez mais, até pela própria qualificação, talvez. Pelo próprio perfil feminino, então é algo que está sendo construído”.

Dentre os fatores que as lideranças femininas consideram importante para que as mulheres tenham uma ascensão profissional na empresa está à sinceridade, gostar do trabalho que realiza, confiança, profissionalismo, proatividade, dedicação.

“Sinceridade comigo e com os outros. Assim, eu gosto muito de trabalhar. Não tenho preocupação com o que os outros pensam, gosto do meu trabalho, se vão achar que sou muito caxias. Acho que a sinceridade é um fator. Confiar no outro e que confiem em mim. Procuro exercitar esse negócio da confiança mútua. Tento buscar o melhor para todos. Outro é a conversação...sempre difícil...”.

“Eu acho que é profissionalismo mesmo, sabe, capacitação! É o que eu falo para muitos dos meus funcionários aqui, que às vezes ‘Eu não tenho espaço, ninguém me valoriza...’, eu digo ‘Querido, se você não se valorizar, não vai ser eu, pessoa de fora que vai valorizar o seu trabalho. A primeira pessoa que tem que valorizar é você. Você tem que dar valor ao que você faz, entendeu?’. Outra coisa que eu acho muito interessante, que até eu falei em perfil, em proatividade, é que eu nunca tive problema, seja em limpar, fazer faxina, carregar um computador nas costas, porque deu pane, eu tinha que botar a operar, tinha que levar, então assim, você tem que fazer de tudo. Eu não sei de tudo, não sou expert em tudo, mas eu preciso ter a noção que quanto mais conhecimento eu tiver, que quanto mais capacitação eu tiver, com certeza mais destaque, eu vou ser mais lembrado, estar melhor posicionado”.

“Dedicação, dependendo do grupo que está inserida, do ciclo de amizade e das pessoas que trabalham com ela”.

Essas qualidades e habilidades podem parecer extensas, mas servem de norteadores do caminho que cada mulher deseja construir no processo de ascensão profissional.

Em relação ao empoderamento, uma das falas refere que o seu exemplo não pode ser usado como padrão, pois não é uma cartilha a ser seguida. Porém, é importante observar os caminhos trilhados por cada liderança e como vem vivenciando essa posição.

“Eu não posso ser usada como padrão na questão do empoderamento; não pode ser uma cartilha, quando vem com cartilha, esbarra e então não dá, começa a olhar e não é, o poder tem que vir natural”.

Ainda em relação a essa fala ao ressaltar o poder como natural trata-se de uma visão tradicional do líder nato. No entanto, vários estudos apresentam que o exercício da liderança pode ser aprendido e desenvolvido e o poder pode ser construído e conquistado.

Querer liderar e acreditar que se pode fazê-lo são apenas os pontos de partida. A liderança é uma arte. E, na arte da liderança, o instrumento do artista é ele mesmo. Em última análise, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento. Conhecer bem seus princípios, valores, preconceitos e debilidades. E, mais do que isso, tratar de compensar e superar as próprias limitações. Definir-se em função de si, e não dos outros, das situações ou dos acontecimentos. E, o mais importante: ver as possibilidades em vez dos obstáculos (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 66).

No exercício do poder e da liderança feminina é essencial conhecer as qualidades e as limitações dentro de um processo de autoconhecimento, criar relações positivas e autênticas, manter uma visão otimista, cuidar de si para poder cuidar do outro, apreciar a autoestima e desenvolver a autoconfiança.

#### 4.4.6 Estratégias para o exercício da liderança feminina

Neste espaço organizacional de predominância masculina, algumas estratégias são utilizadas para o exercício da liderança feminina.



Os caminhos construídos pelas mulheres procuram fortalecer a liderança como um facilitador das atividades da equipe, conhecer o trabalho para construir soluções, visando à qualidade e o que melhor atenda a todos da equipe.

“Às vezes acham que o chefe está para ferrar, mas é um facilitador. Procuo acompanhar os trabalhos das equipes e aí alguns pensam o que ela quer com isso...ficam desconfiados, mas preciso interagir com as atividades para ver onde posso ajudar. O resultado é comum e se for bom, é bom para mim e para todos”.

As mulheres líderes procuram atuar com profissionalismo e valorizam a ética. O relato a seguir demonstra uma postura genuína da liderança que busca rever seus conceitos tendo uma escuta ativa e compartilhando a tomada de decisão.

“Eu sempre procurei fazer meu trabalho com profissionalismo, com ética, me cobro muito, sou muito exigente comigo mesma e troco bastante ideia, tenho procurado desenvolver essa minha capacidade de escutar mais. Muitas vezes tenho procurado rever alguns conceitos meus para buscar um entendimento entre as partes, para não impor algo que muitas vezes eu julgo ser correto, algo que eu julgo ser um posicionamento meu. Então tenho procurado ouvir bastante, para tentar buscar parceria, não tomar decisões por única e exclusiva conta”.

Como diferenciais da liderança feminina referem atitudes empáticas, de valorização do outro, procurando tratar as pessoas com imparcialidade, respeito, demonstrando sensibilidade e compreensão. Essas características do líder situam-se na horizontalidade, que é “ser, sobretudo, um (a) educador (a). Desenvolver em si e nos demais integrantes a vontade de aprender e aperfeiçoar-se em seu trabalho” (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001, p. 64).

“Eu acho que o fato de ser mulher em alguns casos ajuda bastante... Procuo escutar bastante, se colocar no lugar das pessoas, tentar falar e se expressar, da forma de que dariam feedback. Procuo tratar todos da mesma forma, respeito e educação e me colocar no lugar do outro”.

O foco em pessoas e o foco em resultados são dimensões ideais em que o líder atua. Mandelli (2015, p. 53-54) ressalta que os líderes eficazes possuem atributos como a empatia, habilidades de comunicação e simpatia. São processuais em foco e possuem atributos como assertividade e capacidade de organização.

“Resultado tem que ser produzido, mulher é mais cuidadosa com a linguagem e com os detalhes, isso faz diferença lá no final e organização. Cuida mais, analisa mais as coisas, na hora de tomar uma decisão, certo cuidado a mais que os homens, até mesmo no feeling, parece que temos um pouquinho a mais. Muda a atitude, estilo de homens, ouvia palavra constante, jeito mais direto, mais bruto, tem que se igualar, com mulher mais delicado, cuidar com o tipo de brincadeira que faz, mulher é mais sensível, tipo de cuidado, o resto tecnicamente é tudo igual. Mulher é mais organizada, nem todas, de modo geral, mais organizada”.

Alguns relatos expressam expectativas culturais sobre o estereótipo de gênero, cujas líderes poderiam ser motivadas a agir de acordo com um padrão esperado ao papel feminino. Pelo contrário, procuram observar e sentir a situação vivenciada de modo que possam agir eficazmente como líderes adotando um comportamento assertivo e profissional, que ainda assim, não a deixam de serem femininas.

“Primeiro fico quieta ouvindo, deixo falar, fala bastante, depois eu falo, porque é mais tranquilo assim. Primeiro você sente como está o clima como estão as coisas”.

“Não deixar que o feminino sobressaia, que fique aquela impressão, ‘ah é mulher’. E me posicionar, olha é assim, exercendo a liderança”.

“Talvez se eu fosse aquela mulher mais tradicional, mais feminina no extremo...se eu fosse muito feminina..., talvez ficassem fixados no meu jeito, na minha aparência, não desse muito valor ao conteúdo, me coloco como assexuada...que não olham para mim...não uso os recursos femininos na empresa...sei que tem mulheres mais sensual que usam isso para uma ajudinha, evitar uma bronca... coisa da minha cabeça e da educação... o que deve contar, fato de ser homem e mulher...Consigo contar uma piada, consigo ouvir uma piada sem me ofender, é minha característica...se eu fosse uma mulher tradicional, talvez fosse mais difícil... Questão de entender que faz parte de um grupo, não pode impor ou te impor, se eu quero fazer parte, aprender a dinâmica dele e vou até onde eu acho que consigo ir...”.

De acordo com Vargas (2016), a gestão das organizações pode incorporar princípios e valores feministas nas suas diversas dimensões, citando: a dimensão estrutural e organizacional interna; a dimensão da administração/processos de tomada de decisão; a dimensão da relação com as usuárias/público alvo de nossos serviços/projetos e a dimensão das relações interpessoais, do trabalho em equipe.

De acordo com a autora, alguns valores feministas poderiam caracterizar uma gestão especificamente feminista, tais como uma gestão mais democrática, que valoriza a diversidade e uma relação mais igualitária, de promoção das mulheres em posição de comando, onde no ambiente de trabalho prevalece a integração e a cooperação entre as pessoas.

Organizações em que o processo de planejamento é participativo, em que a tomada de decisão é compartilhada e que prevalece a transparência, inclusive discute-se abertamente o poder e a autoridade, estimulando relações saudáveis em que esses papéis possam circular entre os diversos sujeitos participantes. Ainda, são organizações que visam à criação de estratégias de mudança efetiva das condições de vida das mulheres e contribuir com os usuários dos serviços/produtos, numa relação de respeito e de escuta das reais necessidades em que possam avaliar e participar ativamente da construção de melhoria desses serviços e produtos.

#### 4.4.7 Obstáculos para ascensão feminina

Em relação à percepção das mulheres líderes sobre os obstáculos existentes para a ascensão feminina na Empresa, alguns relatos apontam ao fato quantitativo, já que as mulheres estão em menor número que os homens na organização. Assim, as chances de um homem ser escolhido para um cargo são proporcionalmente maiores que as das mulheres.

“Menos mulheres na Empresa em termos de quantidade. Recentemente teve uma seleção de bolsa, tinha uma mulher e nove homens, alguns podem achar porque a mulher não foi escolhida, mas tinha mais opção de homens para a vaga. Eu nunca fui cortada por ser mulher, sempre trabalhei no meio de homens. Não sinto essa diferença”.

Concomitantemente, outros relatos colocam a percepção de que as mulheres são mais exigidas em termos técnicos do que os homens, precisando superar em termos de competências e habilidades para conseguirem alcançar esses cargos de comando.

“Como trabalha numa empresa que a maioria são homens, a mulher tem que fazer o que o homem faz e fazer um tanto a mais, tem que fazer muito mais para alcançar esses cargos. Pessoal tem aquela coisa, mulher delicadinha, docinha, de fragilidade, tem ainda esse sentimento, anos luz na frente dos homens. O homem faz uma coisa de cada vez, a mulher faz quinhentas coisas e na função de liderança é muito importante”.

“(...) Tem que ter capacitação técnica, realmente tem que ser superior a dos homens, (...) se tiver duas pessoas equivalentes, certamente a oportunidade vai ser dada ao homem, mulher que leva filho ao médico, licença maternidade longa... Por ter essa sobrecarga pra mulher, ainda é isso, em igual condição ainda vai para homens. O natural é ser dividido. Em igual

condição, ainda vai para o homem. Mesmo assim corre o risco de não conseguir por preconceitos. Já foi pior, já melhorou e vai melhorar”.

Outro fator destacado pelas mulheres líderes refere-se à questão política partidária que influencia homens e mulheres na ascensão a posições de liderança na organização. É tido como um obstáculo por talvez não considerar outros atributos prioritários na escolha de um líder e por nem todas as pessoas acreditarem que é ético utilizar dessa influência política para ascender profissionalmente.

“Eu acho que dentro da empresa a política, a influência. Apesar de eu estar aqui, sem ter esse... A área (x) tem muito disso, ela nunca tratou dessa forma por conceito político, por indicação... Mas não estou só analisando o meu mundo aqui, estou analisando a empresa como um todo, acho que ainda tem muito da indicação”.

Quando a pessoa tem a integridade como um valor pessoal fundamental, submeter-se a questão política para alcançar uma posição de liderança pode lhe gerar um sofrimento ético. Esse incômodo gera uma situação desconfortável quando precisa modelar seus comportamentos como um favor para atender ao modelo de gestão vigente naquele momento.

Em linhas gerais, o cenário político muda e consequentemente essas lideranças são tidas como situacionais, permanecendo enquanto aquele grupo estiver no comando.

“Eu acho que o obstáculo é o mesmo do homem. Não sei. Talvez acho que a mulher é mais ética, coisa com envolvimento político me incomoda, como vejo que incomoda muita mulher; o homem parece que não se preocupa tanto com isso, ele procura o cara, ele pede, ele insiste, ele quer. A mulher é menos puxa-saco que o homem. Isso acaba prejudicando, porque no mundo masculino, no mundo corporativo, se você não tem... Eu tenho me policiado muito, me incomoda muito, tem que de fato quase se jogar no chão para a pessoa passar... Mulher é menos flexível para determinadas posições quando gerente... Mulher não tem muito jogo de cintura, leva tempo para processar, as mulheres são mais íntegras...mulheres aceitando mais para se manter, sabe...”.

A cultura machista está entre os obstáculos mais difíceis de serem superados, ainda persistindo nos espaços organizacionais, talvez de maneira não tão explícita e visível. Porém, essas variáveis culturais não resistem à pressão da sociedade e do mercado e se modificam na medida em que valorizam cada vez mais a diversidade e o respeito ao ser humano.

“Mais pelo histórico mesmo que faz com que se veja mais homens na gerência do que mulheres pelo contexto, forma de pensar que a gente tem na nossa cultura, mas está sendo quebrado”.

Um dos relatos reproduz as crenças culturais e reforça o poder na figura masculina, descrevendo essa barreira como cristalizada.

“O obstáculo é que a gente pensa que, isso é uma ilusão feminina, eu acho que quem construiu essa política de empoderamento eu acho que foram as mulheres e elas tem uma visão de que a empresa é um ambiente cartesiano, não é. Quando a gente olha o organograma, tem uma estrutura de poder também e a gente não enxerga isso, o homem exercita mais o poder do que a mulher, e eu acho que esse obstáculo vai ter sempre”.

Essa mesma fala ressalta que na medida em que as mulheres começam a se colocar e trazer resultados, podem ser valorizadas pelos olhares dos homens, reforçando assim o padrão de dominação masculino nos espaços organizacionais. Até porque há uma negação da questão de gênero nas relações organizacionais, que é uma barreira constituída culturalmente prejudicando a ascensão feminina, por não levarem em consideração as desigualdades de gênero em que as mulheres estão submetidas.

Essa situação também foi análise de uma pesquisa realizada por Nogueira (2006, p. 70) sobre os discursos das mulheres em posição de poder, que destacou o fato “das próprias mulheres, por não refletirem sobre os ‘dados’ adquiridos e os fenômenos sociais ‘naturais’, acabarem por manter a matriz de relacionamento como masculina e não alterando as normas sociais”.

A autora também ressalta os discursos da ideologia dominante por serem poderosos a ponto de serem partilhados e reconstruídos no sentido da desigualdade, que dentro de um “discurso essencialista-individualista”, permite a algumas mulheres, certas posições de poder, mas que não organiza a sociedade de forma igualitária para “todas” as outras mulheres.

No último relato da liderança entrevistada também aponta que as mulheres precisam resistir aos apelos da sociedade, que são apelos masculinos quando a culpabilizam por problemas sociais e as cobram em relação às atividades domésticas, cujas tarefas precisam, cada vez mais, serem compartilhadas entre homens e mulheres.

“Eu acho assim, o que pode nos ajudar, na medida em que a gente se qualifica, a gente começa a se colocar, e trazer resultados, no ambiente em que os recursos são mais escassos, eles olhem isso, comecem a valorizar isso,

então daí, não tem a ver com sexo, tem a ver com a formação... O que não pode é a gente ceder, porque tem um apelo da sociedade, que é um movimento masculino. Augusto Comte...positivista, é o que escreveu ordem e progresso, frase da nossa bandeira, eu acredito que tudo organizado, mais fácil para tu vencer na carreira, na vida pessoal, porque na bagunça não... Por outro lado, tem um discurso que fortalece o machismo, assim, ordem na cabeça deles é a mulher dentro de casa e os homens trabalhando. A sociedade meio que tá colocando a culpa nas mulheres dos jovens estarem desajustados. Em vez de trabalhar no compartilhamento, com a maior participação do homem e da mulher, eles não querem, eles querem continuar indo para a empresa, se preocupando só com o trabalho, se quer continuar trabalhando não vai abandonar os filhos, não vai abandonar a casa, se tem empregada é a mulher que tem que gerenciar empregada, a gente tem que resistir”.

Outra barreira refere-se aos encontros externos que as lideranças masculinas geralmente organizam e que, embora as mulheres não sejam excluídas, muitas escolhem não participar para evitar julgamento das outras pessoas.

“De fato tem discussões que não participo, da política, da linha do poder, quem tá mandando mais, mandando menos, eu não participo, não faço muita questão de participar, eu confesso. A alternativa que tive, podem olhar do outro lado e dizer: ‘ah ela não se mistura’, eu conversei com eles, vocês tem que compreender, eu tenho o marido conservador, ciumento, para ele já é difícil lidar comigo porque numa posição de liderança, horários diferenciados e o machismo, se preocupa muito com que os outros vão pensar, vão falar... então eu cedi a ele nesse ponto, compreendi poderia ser um pouco mais arguerrida, a gente sempre tem que buscar o equilíbrio, eu fui bem franca, transparente com eles e disse a eles: ‘olha eu não vou’. O que eu percebo que eles fazem para me ajudar, eles fazem reuniões em ambientes fechados, entende, aí a gente participa, pode falar, fica mais à vontade, hoje dificilmente eu vou em almoços com eles, jantares, se eu for tem que ter mais mulheres. Empoderamento não é emparelhamento, não quero ser igual aos homens. De fato tem, os homens se reúnem, é deles, coisa consciente”.

No entanto, estar fora desses espaços em que questões de trabalho são discutidas mesmo que informalmente, dificultam o empoderamento feminino já que não participam plenamente de todos os espaços onde as tomadas de decisão acontecem.

#### 4.4.8 Projetos futuros como líder – da coletividade em equipe, novas áreas e sociedade

As lideranças femininas projetam o futuro visando contribuir com a coletividade do grupo com os quais trabalham, melhorando os processos de trabalho, o ambiente, a qualidade de vida, os resultados do trabalho, o relacionamento e o trabalho em equipe.

“Desejo que aconteça essa relação de confiança, de poder contribuir de maneira geral nos processos de trabalho e na qualidade de vida dentro do trabalho, trabalho bastante para isso. Não penso em sair daqui. Em relação a assumir outras atividades tenho condições para isso, tenho vontade de aprender outras coisas, mas sabe como o ser humano é acomodado. Procuro melhorar o resultado da equipe, melhorar o relacionamento da equipe”.

“Que a gente trabalhe melhor em equipe e que o pessoal se respeite mais, acredite mais na empresa, tentar motivar as pessoas que estão na empresa para tornar o ambiente de trabalho melhor, os resultados dependem muito disso, tentar o pessoal trabalhar mais em equipe”.

As mulheres líderes também projetam o futuro pensando na possibilidade de aprender outras atividades, talvez mudando de área, em novos projetos e em novas atividades, assumindo novos desafios profissionais. Referem estar realizadas e tranquilas com os trabalhos que vem realizando e construindo. Relatam estarem satisfeitas e felizes pelas conquistas.

“Nada de mais, eu sou bem tranquila para mim se continuar fazendo o que estou fazendo. Com o passar do tempo, sempre bom mudar de área, trocar de área com outro colega ou de outra atividade”.

“Eu acho que eu já construí muitas coisas ao longo desses 20 anos de mercado de trabalho. É engraçado, eu cheguei como gerente, como líder de departamento, mas eu nunca tive essa ânsia e é por isso que talvez eu cheguei onde eu estou hoje. Eu não vislumbro nada na realidade. Eu me sinto muito feliz por tudo que eu conquistei hoje. Estou bem satisfeita. Não tenho nenhum sonho, não busco nada na realidade”.

Algumas mulheres líderes estão em período de pré-aposentadoria, talvez assumam outros desafios em outras áreas na Empresa. Também planejam investir em projetos para a sociedade, enquanto um retorno social por tudo que conquistaram.

“Eu tenho pouco tempo de empresa pela frente, o meu objetivo é sair, a curto prazo dois anos e a médio prazo cinco anos. Minha ascensão se dá muito mais pela questão financeira na Empresa do que propriamente por uma ambição, claro que me sinto valorizada sendo gerente, a gente chega gerente de outra forma, para mim foi bom ficar aqui na área... Deu pouco ruído minha indicação, porque fiquei na área que eu conheço, talvez exista possibilidade de eu assumir outra área, talvez tenha que ir, e aí talvez vai me incomodar um pouco mais...”.

“Hoje eu tenho uma lacuna, eu trabalho, eu gosto muito, o que eu penso, agradecida pela saúde que tenho, pela inteligência que tenho, pelos espaços que conquistei, por onde eu estou e eu sempre sinto que tenho que dar um retorno para as pessoas que circundam e para a sociedade, e então... Hoje eu ajudo muito pouco, eu ajudo alguns grupos, eu lidero, outros eu lidero algumas coisas, outros eu participo sendo liderada. Meu projeto é o seguinte, eu devo estar me aposentando, 4 ou 5 anos, comecei a trabalhar muito cedo e

já tenho tempo para me aposentar no INSS. Quero continuar puxando projetos sociais, projetos na sociedade, usar essa minha característica que trouxe resultado para a empresa para trazer resultado para a sociedade, quero continuar liderando, contaminando as pessoas, não pela necessidade de ter poder pelo poder...a mulher não tem isso, salvo alguns casos...”.

De maneira geral, são mulheres dinâmicas e que gostam de desafios, aproveitam as oportunidades e se realizam com o que fazem. Demonstram bastante desejo em contribuir com a equipe com as quais trabalham e com a organização. Mostram-se sérias e comprometidas com a coletividade. Encontram-se realizadas com a posição que ocupam, desejam continuar fazendo o seu trabalho da melhor maneira possível, visando tanto o crescimento profissional, financeiro e pessoal.

#### 4.4.9 Estilos de liderança – firmes e sensíveis

As lideranças femininas adotam estilos na gestão das equipes e dos processos de trabalho estimulando o compartilhamento do conhecimento e dos aprendizados, são proativas.

Referem que procuram ser firmes no posicionamento sem perder a sensibilidade. Relatam dificuldades de lidar com as pessoas e de dar feedback, mas que estão buscando o desenvolvimento destas habilidades e crescendo enquanto pessoas.

“Tudo o que faço, quando tenho um treinamento, procuro compartilhar e estimulo a equipe a fazer o mesmo. Sempre fui muito responsável por fazer as coisas, às vezes posso me sobrecarregar. Sempre fui assim, se estou numa atividade, percebo algo, rapidamente começo a coordenar. Percebo aqui outros assim também na equipe, é algo natural, algumas pessoas são assim”.

“Eu tenho um pouco de dificuldade em dar um pouco de feedback. É isso que eu procuro desenvolver, mas acho isso muito difícil. Lidar com pessoas é muito difícil. O problema às vezes não é o trabalho, não é o dia a dia, é lidar com pessoas. É muito complicado. E cada uma tem um estilo, então quando eu assumi eu pensei ‘nossa, estou me sentindo uma psicóloga’. E lidar com você, porque você tem que melhorar para poder ser compreensiva, mas é como eu falo: tudo é um crescimento. Na realidade, eu também estou crescendo, eu não sou o destaque. Eu até falo: várias pessoas aqui dentro também têm capacidade, é lógico. As pessoas se destacam por ‘n’ fatores e por isso são indicadas profissionalmente, por qualidade de trabalho, relacionamento, de fácil relacionamento, de postura, de cobrança. Você tem que fazer com que as coisas saiam certo, então você não pode ser sempre amiga. Você tem que ser amiga, mas tem que ser firme, tem que ter firmeza na tua conduta, no teu posicionamento, então essas talvez sejam palavras que resumem bem: você tem que ser firme, todavia tem que buscar sensibilidade



em algumas horas, buscando desenvolvimento, buscando o desenvolvimento pessoal para poder lidar com o dia a dia. Muitas vezes não é fácil”.

Também percebem estilos diferentes entre homens e mulheres e referem que algumas mulheres na medida em que evoluem na carreira adotam características masculinas, reproduzindo alguns padrões e visão masculinos.

“Estilos diferentes entre homens e mulheres e, entre mulheres, na medida que a mulher vai evoluindo no cargo, vai ficando meio masculina, assim, menos sensível, eu noto mulheres com mais tempo na empresa vai tendo uma visão masculina, engraçado, começam a brigar como homem. Tenho visto bem de perto...”.

Mandelli (2015, p. 43) ressalta que o modelo do estereótipo mostra que líderes femininas são muito competentes, mas quando masculinizam o comportamento em busca de aprovação social não são bem avaliadas pelas pessoas com as quais trabalham e nem acolhedoras pela organização.

“Tem uma frase italiana, quando vejo que estou endurecendo, sempre lembro dela: ‘Firme, mas sem perder a ternura’, as pessoas não concebem uma mulher dura, a sociedade não concebe, até é incompatível, até rotulam, ‘ah essa aí não é feminina’, mas firme tanto o homem quanto a mulher, firmes são. Importante porque uma hora alguém tem que decidir, às vezes tá em situação limite que precisa alguém para puxar, agora sem torturar as pessoas”.

Fleury (2013, p. 46) ressalta que algumas competências que diferenciam o estilo de gestão feminina: “uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional”.

Complementarmente, um estudo realizado por Mourão e Galinkin (2008) com objetivo de apreender a maneira como as equipes que têm uma mulher como gerente estão construindo representações sociais sobre este gerenciar, com método de associação livre de palavras, contando com a participação de 74 mulheres e 72 homens de equipes que trabalham com sete mulheres que atingiram o topo de carreira da Administração Pública Federal.

Os resultados indicam algumas características como organização, compreensão, flexibilidade e competência, que organizam as representações das equipes sobre o gerenciar feminino, uma forma de gestão voltada para as relações pessoais, respeito pela pessoa, preocupação com a qualidade do trabalho e um estilo interativo se caracterizaria pela capacidade de promover a inclusão, característico das formas de redes planas de gestão.

#### 4.4.10 Conciliando a vida profissional e familiar

Algumas líderes destacam que ao assumirem o papel de gerentes agregaram mais horas de trabalho durante a semana, mas ganharam em termos de qualidade de tempo que permanecem com a família.

Outro relato refere que o fato de ter assumido a posição de líder afetou o equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho, mas foi no momento que logo tinha assumido. Percebeu que tentava resolver tudo, querendo abraçar o mundo e que não daria conta. Assim, hoje procura focar no momento presente, no que está fazendo, aproveitando ao máximo os momentos com a família.

“Trabalho mais horas durante a semana, cerca de uma hora, uma hora e meia a mais por dia. Mas antes eu estudava a noite, então dá na mesma. Acho que até melhorou, porque não trabalho mais de final de semana, melhorou nesta parte, mais tempo para a família, pensando no todo, compensa. Quando tem uma emergência, atendo por telefone (antes teria que ir atender no local)”.

“Afetou. No início levando muita coisa para casa, queria resolver tudo de uma vez só. Não consigo resolver tudo... O tempo que estou dentro da empresa tento focar no que estou fazendo, no momento que vou embora aproveito ao máximo. Não levo coisa, não converso em casa, saio para almoçar com os colegas e não converso sobre o trabalho. Às vezes acaba querendo abraçar o mundo e não é isso”.

Em outra fala, a mulher líder tem conseguido conciliar sua vida pessoal com a profissional até mesmo por uma questão de saúde, passou por um período de estresse e hoje tem dado prioridade a sua vida pessoal.

“Consigo sim. Eu tenho dado prioridade para a minha vida pessoal, até porque eu tive uns momentos de estresse muito grande esse ano. Meu nível de cortisol aumentou”.

Ao assumir a posição de liderança, muitas vezes as mulheres precisam fazer um novo rearranjo familiar, compartilhando de forma mais equitativa as atividades domésticas e de cuidado com os filhos. No caso abaixo, o marido passou a assumir mais responsabilidades com os cuidados do filho e da casa.

“Durmo pouco, eu levo meu filho de manhã e pego a noite e faço o curso. A noite se dedica ao filho, marido estuda. Tem que ter divisão, meu marido achava que eu tinha que fazer tudo...foi bastante sofrido, ele mudou bastante, hoje é companheiro, não é fácil essa quebra,... as coisas tem que ser igual... Hoje fico feliz quando vejo pais levando seus filhos para a escola, andando de carrinho e vejo as coisas mudando e não é só homens que tem que mudar. A mulher também tem que mudar, trocar uma lâmpada, tem coisas, prego na parede, mulher também tem que fazer coisa de homem, ambos os lados, não precisa ser engessado os papéis...”.

Em outro relato, a liderança destaca que sua vida privada é muito boa e que não gostaria que o fato de ocupar esse papel de gerência interferisse em sua vida pessoal. Até se questiona se para obter uma posição mais elevada, faria bem para sua vida. Esta fala demonstra a condição colocada pela liderança que reflete o momento de sua vida pessoal e suas escolhas de acordo com seus valores e princípios.

“Não alterou o fato de assumir, marido super companheiro, gosto muito da vida privada, gosto de sair daqui e ir para casa, tenho uma vida fora da empresa muito boa, gostaria que a gerência não interferisse. Cargos maiores que exigissem uma dedicação muito maior, eu fico pensando se ia fazer bem na minha vida, porque minha vida privada é muito boa, preservo muito esse lado”.

Ainda, a organização e a responsabilidade são essenciais para conciliar a vida pessoal e profissional. O relato a seguir, expressa o percurso de uma profissional para não confirmar o mito da maternidade na Empresa, embora seu filho precisasse de mais atenção, sempre esteve presente com ele de maneira que não impactasse na sua jornada de trabalho.

“Eu tenho bastante tempo na empresa, talvez pela minha formação, sou muito organizada, meu filho foi muito difícil, veio com vários defeitinhos de fábrica...deu problemas mil... A empresa pouco soube que eu tive esse drama. O que eu fazia, eu planejava, entende? Tinha psicóloga a partir de 5 e meia, dentista era uma hora da tarde, pouco impactei, porque tinha preocupação que iriam dizer que agora que é mãe largou a empresa, e eu sou assim tenho responsabilidade muito grande...agora meu filho diz que tem orgulho da mãe que tem, a gente se ilude, a gente acha que estar presente...eu estive presente em todos os momentos da vida dele, eu estava lá...”.

A vida profissional e a vida pessoal estão interconectadas e, como já destacado anteriormente, as organizações tem investido cada vez mais em programas e benefícios de suporte aos trabalhadores visando esse equilíbrio, tais como: licenças, horários flexíveis, auxílios financeiros para cuidadores, etc.

Esses programas de incentivos ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional podem contribuir para a ascensão feminina, pois até pouco tempo as mulheres tinham receio de que para crescer na carreira teriam que abrir mão do tempo dedicado à vida pessoal. Assim, o maior equilíbrio entre trabalho e família é fundamental para a equidade de gênero no mundo do trabalho.

#### 4.4.11 Trajetória como líder

As mulheres líderes entrevistadas referem que em algum momento na trajetória de vida exerceram o papel de liderança, seja na escola, na igreja, na família, nas atividades esportivas. Ocuparam papéis de destaque nesses contextos e assumiram responsabilidade, sendo uma referência e um exemplo, principalmente para a família.

“Fui líder de classe, só homens na classe, segundo grau todo fui líder. Também fui líder de grupo de jovens, fui catequista. Tenho vontade de ser professora, de dar aula, de ensinar, gosto de compartilhar conhecimentos, conhecer e aprender o que os outros fazem e ensinar o que sei”.

“Líder de turma, porque fui obrigada. Assumi. Sempre assumi responsabilidade”.

As relações familiares vividas pela entrevistada a seguir, que cresceu num ambiente matriarcal de mulheres fortes e guerreiras demonstram uma trajetória de luta pela sobrevivência e a conquista de um lugar de destaque como liderança pelo incentivo desse contexto. A liderança tornou-se uma referência e diferencial na família buscando hoje estimular e aconselhar os demais membros da família extensiva.

“Líder na família indiscutivelmente. Sou de uma família pobre, sou espelho para sobrinhos, sou de uma família muito feminina. Mãe ficou viúva muito jovem com 32 anos, criou as filhas com muito sacrifício, muito do que eu faço é em função disso, mostrar que podem... Quatro filhas mulheres, minha vó era matriarca, muito forte. Mãe ficou viúva e teve que criar as filhas sob o olhar da vó. (...) nós temos uma questão feminina na família muito forte, eu sou o diferencial...quando querem algo importante, vem comigo conversar”.

Outras características presentes na trajetória das mulheres líderes refere-se à competitividade presente no esporte e enquanto aluna tida como exemplar e dedicada, em que os colegas tinham como exemplo e desejavam estar próximos.

“Sempre pratiquei esporte, eu praticava esporte individual e sempre gostei do esporte coletivo, sempre fui líder muito positiva assumi cargo de liderança, para chamar quando o pessoal ia desistir, vamos em frente, tivemos muitas conquistas coletivas e individuais, eu nunca desistia, eu acho que as pessoas me viam como líder, eu acho que vou encostar na ‘fulana’, porque os trabalhos dela são bem feitos, as pessoas respeitam o que ela está falando, ela tem credibilidade, ela é uma pessoa legal, bacana, ela é leve...as pessoas se aproximavam de mim, não que quisesse ser líder, era natural”.

Ainda, algumas falas demonstram que as lideranças precisaram superar a timidez, procurando se aperfeiçoar e desenvolver atividades que pudessem se expor mais. Buscavam posições em que eram desafiadas e que eram obrigadas a sair da posição cômoda e assim desenvolver as habilidades interpessoais necessárias para seu empoderamento e poderem ocupar hoje, posições importantes na sua carreira profissional.

“Era muito tímida, não conseguia fazer uma pergunta sentada no banco escolar, não conseguia fazer uma pergunta, saía com a dúvida, até fazer magistério, era obrigada a falar, tinha o estágio com criancinha e na faculdade ninguém queria falar...trabalho para apresentar, ninguém queria apresentar, eu vou encarar, tremia na base. Acabei fazendo mestrado, coisas que me forçaram a fazer isso, não que eu ainda não trema, não gagueje, volta tudo”.

“Não, eu sempre fui mais recatada, bem quietinha. (...) Sim extremamente responsável. (...) na família sim. Sempre fui. Eu administro a minha conta bancária, do meu pai, da minha mãe. (...) Eu nunca fui de me projetar, sempre fui muito tímida, mais quieta. Mas, muitas vezes, não é o fato de tu se projetar, que tu és destacada. Muitas vezes é pela tua postura, pela tua firmeza. Talvez até esse fato de ser mais quieta te dá um ar de, como eu sempre falo, ar de superioridade, mas não é, porque a pessoa é recatada. Também, e as pessoas podem olhar e dizer assim: ‘nossa, aquela que ninguém chega’, mas é uma característica, que ela pode ter uma outra conotação na realidade, até as pessoas a enxergarem como uma liderança ou um pouco de poder”.

Dentro da trajetória de vida de cada liderança, todos esses aspectos foram essenciais para as escolhas que fizeram, a fim de ocupar um lugar de destaque profissionalmente e socialmente.

São mulheres que criaram e aproveitaram as oportunidades de formação profissional e trabalharam suas habilidades interpessoais, traçando percursos para que consigam exercer seu poder e ser voz ativa num espaço de predominância masculina. É inegável que a presença dessas mulheres na gestão da organização tem contribuído para a mudança cultural das relações e dos modos de gestão.

Embora existam diversas barreiras encontradas pelas mulheres para sua ascensão na Empresa, a principal continua sendo a barreira cultural, que dificulta até a visão das próprias mulheres sobre as desigualdades de gênero a que estão submetidas.

Contudo, existem possibilidades de empoderamento da mulher quando lhe é dada a oportunidade de fazer escolhas para o desenvolvimento de suas potencialidades humanas que, associada à formação profissional, passam a ocupar papéis e lugares sociais diferenciados.

Esse processo somente promoverá mudanças profundas na sociedade se, no âmbito coletivo, as possibilidades de participação das mulheres nos níveis decisórios mais elevados sejam ampliadas, construindo junto com os demais, as condições necessárias para emancipação dos sujeitos sociais e a plena participação destes, na definição dos rumos de uma sociedade mais justa e igualitária.

## CONCLUSÃO

A presente dissertação procurou analisar os fatores de “empowerment” à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras de uma determinada empresa do sul do Brasil, descrevendo o contexto de inserção das mulheres no mundo do trabalho e as políticas de equidade de gênero na atualidade. A pesquisa procurou investigar a visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras, as barreiras encontradas para o “empowerment” feminino, as dificuldades para a ascensão profissional e analisar os fatores de “empower” à ascensão feminina no mundo trabalho.

Partiu-se dos conceitos sobre gestão de pessoas que visa dar suporte e fornecer as condições necessárias ao equilíbrio entre os interesses das pessoas e da empresa. A evolução histórica da gestão de pessoas foi descrita como reflexo das diferentes abordagens da administração, os modelos e as concepções sobre gestão de pessoas, os processos de trabalho, os objetivos e papéis da área. Buscou-se também compreender o papel da liderança e sua influência no processo de gestão de pessoas, destacando estudos e abordagens sobre o tema liderança.

Foram destacados os novos padrões de relacionamento em modos de gestão mais sustentáveis, o comprometimento ético, social e ambiental das organizações e a gestão da diversidade, que promovem a inclusão, modificando assim, valores e culturas.

Nesse contexto, a presença cada vez mais crescente das mulheres no mercado de trabalho tem contribuído para essa mudança cultural, visando a maior promoção da igualdade de gênero e respeito às diferenças, influenciando em novos modos de gestão. Contudo, no mundo do trabalho persistem as barreiras socialmente construídas que reproduzem padrões de dominação e subordinação, dos quais as mulheres estão submetidas, colocando-as em posições de apoio e suporte nas organizações.

Ao mesmo tempo, diversos autores e pesquisas tem demonstrado que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais democráticos, de cooperação e de transparência que trazem maiores resultados objetivos para as organizações em termos de desempenho financeiro e melhoria das relações de trabalho.

As mulheres vêm ocupando cada vez maiores espaços na sociedade, tanto no meio político no comando de diversos países, quanto ocupando cargos importantes no

mundo do trabalho. Contudo, as mulheres continuam em posições desfavorecidas em relação aos homens, devido ao fato de receberem menores salários, ocupando profissões menos valorizadas e acesso mais difícil a ascensão em cargos de liderança.

Diante dessa realidade, diversas medidas de proteção vêm sendo preconizadas como as convenções da Organização Internacional do Trabalho, visando à igualdade de remuneração de homens e mulheres, amparo à maternidade, medidas de combate à discriminação e as políticas de igualdade de oportunidades de ambos os sexos. Alguns países vêm adotando políticas de quotas de mulheres em posições de liderança, como incentivo a respostas imediatas de inclusão e de mudança social visando maior equidade de gênero.

No Brasil, desde 2006 uma política governamental vem incentivando a promoção da igualdade entre homens e mulheres e combate a todas as formas de discriminação e preconceito, contudo pesquisas demonstram que apenas 5% das mulheres estão no topo das organizações.

A pesquisa realizada no presente estudo teve seus objetivos alcançados com êxito devido ao fato de ter obtido resultados objetivos e subjetivos sobre a realidade vivida pelas mulheres trabalhadoras, bem como relato das experiências e percepções compartilhadas pelas lideranças femininas

Ainda, o estudo possibilitou identificar as barreiras para o “empowerment” feminino, as dificuldades para a ascensão profissional e os fatores que podem contribuir para “empower” feminino, o reconhecimento e visibilidade das mulheres nas organizações.

A partir desses resultados é possível definir estratégias de atuação do Programa de Pró-equidade de gênero, no âmbito da organização, para que obtenha resultados mais efetivos. É possível contribuir para políticas de desenvolvimento para mulheres e de suporte para maior equilíbrio das demandas pessoais e profissionais. Adicionalmente, ao evidenciar as principais barreiras para o “empowerment” é possível contribuir para as mudanças culturais inserindo novos valores à organização.

O presente estudo agrega novos dados e percepções no campo da gestão de pessoas e liderança, na medida em que as teorias não distinguem a questão de gênero no desempenho do papel de liderança, contudo esta variável influencia no modo como as mulheres se percebem e são tratadas dentro das organizações, sobretudo quando



persistem barreiras culturais e quando não progridem nas carreiras da mesma forma que os homens.

Embora a pesquisa seja um estudo de caso de uma empresa, os resultados podem ser estendidos a outras organizações, já que a ascensão feminina ainda é um tema que merece ser discutido e aprofundado, pois essa temática evidencia a existência de várias lutas das mulheres, tanto das que aspiram ocupar posições de comando, como as que não desejam, sendo que essa diversidade de valores, expressam princípios fundamentais como a liberdade, a igualdade de oportunidades, a inclusão e o empoderamento do ser humano.

No campo da sociedade, o estudo aponta a necessidade urgente de promoção de uma alteração cultural, pois desde criança as meninas são educadas a recusarem o risco e a terem medo do julgamento. No entanto, o exercício da liderança requer exposição e visibilidade, arcar com os riscos, aprender com os fracassos e erros e promover uma imagem positiva que expresse os seus valores e objetivos fundamentais.

Assim, os resultados da pesquisa evidenciam um grupo de mulheres altamente qualificadas, a maioria é casada, cujos parceiros recebem uma remuneração parecida com a das mulheres. A maioria atua na área administrativa e já necessitaram optar entre sua carreira e vida pessoal, principalmente atrasando a decisão de ter filhos. A grande maioria das mulheres pesquisadas possuem filhos e a responsabilidade com os cuidados ou são divididas ou elas próprias são responsáveis. A maioria considera difícil administrar as demandas da vida profissional e pessoal e esta questão constitui numa das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres, dificultando a igualdade de gênero nas relações de trabalho.

As mulheres respondentes da pesquisa apontam que priorizam mais a vida familiar/pessoal do que o trabalho ou procuram dar a mesma prioridade. Consequentemente, a maioria das mulheres não deseja assumir posição de liderança e, dentre as razões de mudarem suas aspirações em relação à ascensão profissional, a maioria refere os sacrifícios que teriam que fazer na vida pessoal/familiar e a decisão de dar mais ênfase a outros aspectos da vida.

Apontam que as mulheres concordam em parte que fizeram um progresso na obtenção de cargos importantes na Empresa, porém concordam que as mulheres precisam mostrar mais resultados que os homens para ganhar as mesmas recompensas e

a maioria concorda em parte com a afirmação de que as mulheres recebem um salário comparável ao dos homens para fazer um trabalho semelhante. Por outro lado, discordam que as mulheres tenham mais chances que os homens de serem promovidas, mesmo com atributos iguais.

Entre os aspectos considerados importantes para que as mulheres tenham um bom desempenho profissional estão: tarefas desafiadoras, apoio com creches e babás, oportunidade de cursos e licenças para questões pessoais e familiares. As mulheres pesquisadas apontam como fatores para o “empowerment” feminino: navegar na política da organização, assumir riscos e desafios e ser capaz de administrar mudanças, qualificação e habilidades relevantes e ser capaz de motivar pessoas.

Já os obstáculos que atrapalham a vida profissional referem-se à falta de tempo para qualificação/profissional, pouco reconhecimento e os estereótipos de gênero. Trata-se de barreiras culturais que dificultam a ascensão feminina e que se reproduzem reforçando papéis e modelos de subordinação das mulheres. E enfim, a pesquisa aponta como principal mudança para fortalecer a ascensão feminina, o investimento pelas empresas na carreira de ambos os sexos.

Complementarmente, na visão das mulheres líderes, o estudo demonstrou também a preocupação com a qualificação profissional, o aperfeiçoamento técnico dentro do campo de atuação e também de gestão de pessoas, para estarem preparadas para assumir posições de liderança.

No entanto, além das competências técnicas, precisam desenvolver competências emocionais, fortalecer a rede de apoio e marketing pessoal, buscando maior exposição e visibilidade. Ao mesmo tempo em que sofrem resistência ao ocuparem a posição de liderança, a presença feminina nessas posições contribui para a mudança cultural e a diminuição das barreiras relacionadas ao gênero. Todavia, nesses espaços persistem preconceitos e mitos relacionados a gênero, sendo que muitas questões estão naturalizadas e difíceis de serem percebidas pelas próprias mulheres.

Entre os aspectos fortes das lideranças femininas destacam: a observação, percepção do outro, intuição, comunicação, sensibilidade, determinação, cooperação, trabalho de equipe, a empatia, o papel conciliador e agregador, a integridade da mulher. Nesse sentido, as mulheres podem se empoderar fazendo um bom trabalho, ter atitude,

saber gerenciar o tempo, capacitação técnica e interpessoal e suporte para conciliar a vida pessoal e profissional.

Como estratégias no exercício da liderança, as mulheres procuram assumir papel de facilitadoras das atividades da equipe de trabalho, valorizam a ética, tendo uma postura genuína para rever conceitos e uma escuta atenta, compartilhando a tomada de decisão. Também valorizam as pessoas, o respeito, a sensibilidade, o cuidado.

Na visão das mulheres líderes os obstáculos para a ascensão feminina referem-se às mulheres serem em menor quantidade do que os homens, ao fato das mulheres serem mais exigidas em termos de desempenho técnico, a influência política partidária para a escolha das lideranças e a cultura machista, num padrão de dominação masculino. As mulheres líderes projetam o futuro contribuindo com a coletividade, dedicando-se a aprender outras atividades e desenvolvimento de projetos com a sociedade.

Pode-se avaliar pelas falas das mulheres líderes, que os estilos de liderança adotados por elas procuram ser democráticos, visam compartilhar conhecimentos e aprendizados, ser firmes e sensíveis. Ao assumirem a posição de liderança podem ter agregado mais horas de trabalho, mas referem que focam na qualidade de tempo que passam com a família. Citam até mesmo o rearranjo familiar necessário para um compartilhamento das atividades de forma mais igualitária e valorizam bastante estar com a família. Na trajetória de vida, as mulheres exerceram o papel de liderança em outros espaços. Também procuraram desenvolver habilidades interpessoais necessárias para o empoderamento feminino, fazendo escolhas que a destacaram profissionalmente e como pessoas.

Assim, as políticas de promoção da igualdade de gênero são importantes para uma mudança social e cultural, mas não são suficientes quando as mulheres não se reconhecem nos modos de gestão tradicionais. Ou seja, novos valores, que são tidos como mais feministas, podem ser incorporados nas organizações, tais como: cooperação, solidariedade, cuidado, de modo que as mulheres possam ocupar as posições que desejarem.

Entre as limitações do presente trabalho, deve-se levar em consideração que o referencial teórico escolhido não esgota a realidade pesquisada, são aproximações que procuraram descrever as diferentes abordagens, discussões e dados que vem sendo

realizados sobre o tema. Em relação as questões metodológicas, por mais que se queira explicar e interpretar os dados coletados, pode não se dar conta de toda a realidade dos fenômenos pesquisados.

Ainda, a categoria feminismo está transversalmente relacionada aos conteúdos abordados e ressaltam as desigualdades, os tabus, as contradições e crenças naturalizadas na cultura social. Ao abordar o tema liderança feminina, já vem arraigada de concepções naturalizadas, muitas vezes pelas próprias mulheres, tornando-se barreiras difíceis de serem superadas.

O presente estudo não pretende esgotar a temática e novos estudos poderão ser aprofundados e desenvolvidos visando superar as barreiras e romper com os “tetos de vidros”, de modo a contribuir com uma gestão empresarial mais sustentável e com a ascensão feminina no mundo do trabalho. Assim, esta pesquisa pode servir de base para outras investigações no campo organizacional, possibilitando a realização de estudos comparativos com trabalhadoras de outras empresas.

Ainda, é possível expandir a pesquisa buscando analisar a visão masculina sobre as barreiras que dificultam a ascensão feminina, incluindo a visão dos gestores que ocupam as posições mais elevadas da organização sobre esse “teto de vidro” que impedem a ascensão das mulheres a essas posições. Adicionalmente, pode ser realizado um estudo de avaliação dos impactos e resultados da gestão das lideranças femininas em termos de resultados à organização, nas relações interpessoais, verificando os benefícios de uma maior diversidade no processo de gestão e na tomada de decisão.

Com base nos resultados desta pesquisa pode ser proposto um programa de desenvolvimento para mulheres em nível corporativo, abordando ferramentas e estratégias de “empowerment” para lidar de forma mais eficiente com essas barreiras, muitas vezes invisíveis, que impedem as mulheres de ser percebidas e reconhecidas.

## BIBLIOGRAFIA

ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? In: MENDES, Jussara Maria Rosa e BELLINI, Maria Isabel Barros. (org.) **Textos e contextos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004, p. 77-90.

ASHLEY, Patricia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

**BANCO MUNDIAL**. Relatório sobre o desenvolvimento mundial de igualdade de gênero e desenvolvimento. Washington: Banco Mundial, 2012. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-Portuguese.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

BARRETO, Magda Dei Tós; MORAIS, Lucélia Leite de e SANTANA, Luciano Pereira. **Gestão com pessoas**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2012.

BEAL, George M.; BOHLEN, Joe M. e RAUDABAUGH, J. Neil. **Liderança e dinâmica de grupo**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: tentativa de definição. Disponível em: <https://leonardoboff.wordpress.com/2012/01/15/sustentabilidade-tentativa-de-definicao/>. Acesso em: 14 abril. 2016.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia, Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de

Santa Catarina, UFSC/SC, Florianópolis, 2008. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Louise-Botelho1.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

**BRASIL.** Constituição Federal 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 15 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria especial de políticas para as mulheres. Disponível em: <http://www.spm.gov.br/>. Acesso em: 20 Jun. 2016.

BULGARELLI, Reinaldo. A valorização da diversidade nas Empresas. In: GONÇALVES, Benjamim S. **O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006, p.7-16.

CABRAL, Ligia Maria Martins. **ELETROSUL 40 anos: 1968-2008**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2008. 192 p.

CALIL, Lea Elisa Silingowschi. **Direito do trabalho da mulher: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática**. São Paulo: LTr, 2007.

CAPPELLIN, Paola. A igualdade das oportunidades nas relações de trabalho: a ética de reparação antecede o dever de responsabilidade. In: COSTA, Ana Alice et al (orgs.) **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT, 2004.

CARON, Antoninho (org). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007.

CARREIRA, Denise, AJAMIL, Menchu e MOREIRA, Tereza (orgs). **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.

CARTWRIGHT, Dorwin e ZANDER, Alvin (orgs) **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. Trad. Dante Moreira Leite e Miriam L Moreira Leite. São Paulo: EPU Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1975. v. 2.

CATALYST Knowladg Center. Statistical Overview of women in the workforce. Disponível em: <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workforce>. Acesso em: 11 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. “Leaders in a Global Economy: a study of executive women and men”, **Research Reports**, January, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIRIBELLI, Marialba Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

CISNE, Mirla. **Gênero, divisão sexual do trabalho**. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

COLEMAN, Harvey J. **Empowering Yourself: the organizational game revealed**. 2.ed. Indiana, USA: Authorhouse, 2010.

COX, Taylor H. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 31-56.

DICIONÁRIO Houaiss da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/gestao/>. Acesso em: 24 ago. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

**ELETROBRAS.** Responsabilidade social: Disponível em: <https://www.elektrobras.com/elb/data/Pages/LUMIS29170F80PTBRIE.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016.

**ELETROSUL** Institucional. Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br/> Acesso em: 20 jun. 2016.

**EXAME.** Merkel ainda lidera ranking de mulheres mais poderosas. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/merkel-ainda-lidera-ranking-de-mulheres-mais-poderosas>. Acesso em 06 jun. 2016.

**FEDEPE.** As mulheres são um recurso necessário para as empresas atuais e futuras. Disponível em: <https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=es&u=http://www.muieresdirectivas.es/es/te-interesa/noticias/item/232-cronica-premios-fedepes-2015&prev=search>. Acesso em: 16 maio 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. jul./set. 2000, v. 40, n. 3.

---

Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV Executivo**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 46-49 jan./jun. 2013. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n1\\_46-49.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf). Acesso em 12 set. 2016.



FONSECA, Neide Aparecida. Ética, direitos e relações de gênero no trabalho: a recriação do sentido do trabalho do ponto de vista dos direitos humanos. In: COSTA, Ana Alice et al (orgs.) **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. São Paulo: CUT, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2015.

FRENCH Jr, John e RAVEN, Bertram. As bases do poder social. In: CARTWRIGHT, Dorwin e ZANDER, Alvin (orgs) **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. Trad. Dante Moreira Leite e Miriam L Moreira Leite. São Paulo: EPU Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1975. v. 2, cap. 32, p. 758-779.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoques nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOI, Christiane Kleinubing, MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da (org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, Betânia Diniz. **Identidade Feminina e a Inserção no Mundo do Poder: uma análise psicopolítica**. Curitiba: Juruá, 2008.

GREEN, Kelli A.; LÓPEZ, Mayra; WYSOCKI, Allen Wysocki e KEPNER, Karl. **Diversity in the Workplace: benefits, challenges, and the required managerial tools**. University of Florida, 2003. Disponível em: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>. Acesso em: 13 set. 2015.

**GRUPO BOTICÁRIO.** Empoderamento das mulheres: um caminho para a equidade de gêneros. Disponível em: <http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Empoderamento-feminino-um-caminho-para-a-equidade-de-generos.aspx>. Acesso em: 25 jun. 2016.

GUIA Operacional. Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. 6.ed. 2016. Disponível em: <Http://www.spm.gov.br>. Acesso em: 12 jun. 2016.

HAUSMANN, R. (Org.). **The Global Gender Gap Report 2010**. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2010. Disponível em: [Http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_CorporateReport\\_2010.pdf](Http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf). Acesso em: 12 jul.2016.

HEFORSHE. <http://www.heforshe.org/en> Acesso em: 11 jul. 2016.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall (org.) **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HIRATA, Helena e KERGOAT, Danièle. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, set./dez. 2007. p. 595-609.

IBGE. **Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf). Acesso em: 15 set. 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas: Pesquisa 2010**. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

\_\_\_\_\_. **O compromisso das empresas com a valorização da diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/o->

[compromisso-das-empresas-com-a-valorizacao-da-mulher-setembro2004/#.VfbA\\_fk97IW](#). Acesso em: 12 set.2015.

JAHAN, Selim. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2015: O trabalho como motor do desenvolvimento humano**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2015.

KATZENBACH, Jon R. e SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes: como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo, 2007, p. 12-13.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, Christina Larroudé de Paula. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.

LISBOA, Teresa Kleba. **Gênero, classe e etnia: trajetórias de vida de mulheres migrantes**. Florianópolis: Editora UFSC; Chapecó: Argos, 2003.

LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, Albertina de Oliveira et al (orgs). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

LUZ, Alex Faverzani e FUCHINA, Rosimeri. **A evolução histórica dos direitos da mulher sob a ótica do direito do trabalho.** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/nucleomulher/arquivos/artigoalex.pdf>. Acesso: 12 set.2015.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua:** decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MARTINO, Mayla di. **Mulheres executivas:** Oportunidades iguais exigem escolhas diferentes - experiências, práticas empresariais, reflexões sobre carreira e estilo de vida. Curitiba: Juruá, 2014.

MAZZALI, Rubens. **Gestão de negócios sustentáveis.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

MEHRABIAN, Albert. **Silent messages:** Implicit communication of emotions and attitudes. Belmont, CA: Wadsworth, 1981. Disponível em: <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>. Acesso: 14 set. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 31 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele e GALINKIN, Ana Lúcia. **Equipes gerenciadas por mulheres:** representações sociais sobre gerenciamento feminino. Porto Alegre, Psicol. Reflex. Crit. vol. 21, n.1, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722008000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000100012). Acesso em: 12 set. 2016.

**MOVIMENTO MULHER 360.** Movimento empresarial pelo desenvolvimento econômico da mulher. Disponível em: <http://movimentomulher360.com.br/>. Acesso em: 11 jul. 2016.

NOGUEIRA, Maria da Conceição de Oliveira Carvalho. Os discursos das mulheres em posições de poder. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. 2006, vol. 9, n. 2, p. 57-72. Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível em: <http://revistas.usp.br/cpst/article/view/25965/27696>. Acesso em: 29 out. 2016.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler e KOTSCHWAR, Barbara. **Is gender diversity profitable?** Evidence from a global survey. Peterson Institute for International Economics. Working paper: Februar 2016. Disponível em: <https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>. Acesso em: 28 jul. 2016.

NÓR, Bárbara. 20 competências essenciais para você ser um bom líder. **Você S/A**. São Paulo, n. 212, p. 22-33, mar. 2016.

NORONHA, Silva. **Competência gerencial:** mulheres na chefia. Rumos: março/abril. 2011, p. 20-23.

OBSERVATÓRIO Brasil da igualdade de gênero. Disponível em: <http://www.observatoriodegenero.gov.br/eixo/internacional/documentos-internacionais>. Acesso em: 13 set. 2015.

OIT **Convenções**. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasilia/convencoes/lang-pt/index.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

OIT. Equilíbrio entre trabalho e família. 25/11/2011. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/content/equil%C3%ADbrio-entre-trabalho-e-fam%C3%ADlia>. Acesso: 03 jun. 2016.

ONU. Relatório Nosso futuro comum. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU de 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development>. Acesso em: 20 jun. 2016.

PERISTA, Heloísa. **Gênero e trabalho não pago:** os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, vol. 27 (163), 2002, p. 447-474. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218732780P9jPM6nt5Ik17YP4.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

**PETROBRAS.** Participamos do Programa nacional de Pró-Equidade de Gênero e Raça. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/participamos-do-programa-nacional-de-pro-equidade-de-genero-e-raca.htm>. Acesso em: 25 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Quem somos. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>. Acesso em: 04 jun. 2016.

PRADO, Naná. Gestão sustentável nas organizações. **SEBRAE**. Disponível em: <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Cartilhas/Gest%C3%A3o-Sustent%C3%A1vel-nas-Empresas#> Acesso em: 12 set. 2016.

**RENAULT.** Conheça mais sobre a Renault no Brasil. Disponível em: <https://www.renault.com.br/universo-renault/renault-no-brasil.html>. Acesso em: 4 jun. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. e SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Anna Carolina. Os reis do networking. **Você S/A**. São Paulo, n. 215, p. 16-25, jun. 2016.

RODRIGUES, Anna Carolina e NÓR, Bárbara. O poder da empatia. **Você S/A**. São Paulo, n. 213, p. 24-37, abr. 2016.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas; 1999.

ROUSSEFF, Dilma. **ELEIÇÕES 2010**: Leia na íntegra do pronunciamento da presidente eleita Dilma Rousseff. Disponível em: <http://g1.globo.com/especiais/eleicoes-2010/noticia/2010/10/leia-integra-do-pronunciamento-da-presidente-eleita-dilma-rousseff.html>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández e LUCIO, Maria Del Pilar Batptista. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Ana Margarida Costa. **Liderança no feminino**: um estudo de caso. 2012. 165 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Portugal, 2012. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/21822/1/Ana%20Santos%20-%20Tese%20Final%20Mestrado-%202012.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

SCHWAB, Klaus (Org.). **The Global Gender Gap Report 2016**. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2016. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf). Acesso em: 31 out. 2016.

SILVA, Edith Seligmann. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Eduardo Sá. **Dicionário de Gestão**. PORTO: Vida Econômica, 2013.

WOETZEL, Jonathan et al. How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. **Mckinsey Global Institute**. Set. 2015. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>. Acesso em: 12 set. 2016.

WOMEN in business: the path to leadership. **Grant Thornton International Business Report 2015**. Disponível em: <http://www.grantthornton.global/en/press/press-releases-2015/women-in-business-2015/> Acesso em: 14 set. 2015.

WOMENS empowerment principles. Disponível em: <http://www.unwomen.org/en/partnerships/businesses-and-foundations/womens-empowerment-principles>. Acesso em: 15 set. 2015.

**WORLD ECONOMIC FORUM**. Ten years of the global gender gap, report Highlights, 2015. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/report-highlights/>. Acesso em: 20 jun. 2016.

**UNILEVER**. Unilever em prol do empoderamento feminino Disponível em: <https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2016/unilever-em-prol-do-empoderamento-feminino.html>. Acesso em: 25 jun. 2016.

VARGAS, Regina. **Existe um modelo feminista de gestão nas organizações?** Florianópolis: UDESC – CEAD: Gestão e sustentabilidade das organizações feministas e das mulheres. 2016. Disponível: [http://www.moodle.udesc.br/pluginfile.php/224456/mod\\_resource/content/2/Existe%20um%20modelo%20feminista%20de%20gest%C3%A3o.pdf](http://www.moodle.udesc.br/pluginfile.php/224456/mod_resource/content/2/Existe%20um%20modelo%20feminista%20de%20gest%C3%A3o.pdf). Acesso em: 11 Jul.2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Cristhian Matheus Herrera. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015



## APÊNDICE 1

### Questionário sobre ascensão do poder feminino – Pesquisa

Esta é uma pesquisa direcionada as mulheres trabalhadoras de uma determinada empresa do Sul do Brasil, desenvolvida pela aluna Cristiane Spricigo, do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, Portugal sob orientação do Professor Dr. António Augusto Teixeira da Costa.

O objetivo é analisar os fatores que empoderam a ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras de uma determinada empresa do Sul do Brasil. Dessa forma, as mulheres trabalhadoras que participarem desta pesquisa contribuirão para ampliar o conhecimento sobre o assunto e assim contribuir com a gestão de práticas que valorizem a mão de obra feminina no mundo do trabalho.

Esse trabalho buscará descrever o contexto de inserção das mulheres no mundo do trabalho e as políticas de equidade de gênero na atualidade no Brasil; investigar na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras, as barreiras encontradas para o empoderamento feminino no mundo do trabalho e analisar os fatores necessários para a ascensão do poder feminino.

Você poderá responder esta pesquisa até 15/04/2016.

#### Assinale sua faixa etária

- ☐ 20 anos a 29 anos
- ☐ 30 anos a 39 anos
- ☐ 40 anos a 49 anos
- ☐ 50 anos a 59 anos
- ☐ 60 anos a 69 anos
- ☐ Outros:

#### Qual seu nível de escolaridade?

- ☐ Nível Fundamental
- ☐ Nível Médio
- ☐ Formação Técnica
- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outros:

#### Estado Civil

- ☐ Solteira
- ☐ Casada
- ☐ União Estável
- ☐ Separada
- ☐ Viúva
- ☐ Outros:

**Ocupo na Empresa um cargo de nível:**

- ☐ Fundamental
- ☐ Médio Suporte
- ☐ Médio Operacional
- ☐ Superior
- ☐ Chefia de Setor
- ☐ Gerencial
- ☐ Outros:

**Meu tempo de Empresa é:**

- ☐ 0 a 05 anos
- ☐ 06 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 25 anos
- ☐ 25 a 29 anos
- ☐ Mais de 30 anos
- ☐ Outros:

**Minha área de atuação na Empresa é:**

- ☐ Administrativa
- ☐ Engenharia
- ☐ Financeira
- ☐ Assessoria
- ☐ Operação
- ☐ Outros:

**Caso o seu parceiro(a) esteja empregado(a), a renda dele(a) é?**

- ☐ Substancialmente mais.
- ☐ Mais ou menos a mesma coisa.
- ☐ Substancialmente menos.

**Você tem filhos?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Se sim, em casa quem assume mais responsabilidade pelos cuidados com as crianças?**

- ☐ Eu
- ☐ Meu parceiro (a)
- ☐ Nós dividimos a responsabilidade igualmente.
- ☐ Outros:

**Você já necessitou fazer alguma opção entre sua carreira e vida pessoal?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Se sim, marque a opção que melhor se adequa a sua situação.:**

- ☐ Atrasei casamento ou comprometimento com parceiro(a).
- ☐ Decidi não casar.
- ☐ Atrasei a decisão de ter filhos
- ☐ Decidi não ter filhos.
- ☐ Não assumi um cargo de liderança por considerar prejuízo a minha vida pessoal.
- ☐ Outros:

**O quanto é fácil ou difícil para você administrar as demandas da sua vida profissional e da sua vida pessoal?**

- ☐ Muito fácil
- ☐ Nem fácil, nem difícil.
- ☐ Difícil
- ☐ Muito difícil

**Independentemente do que você julga mais importante na sua vida, no dia a dia (na prática), o que é que você acaba priorizando: vida pessoal, família ou trabalho?**

- ☐ Priorizo MUITO MAIS o TRABALHO que a vida pessoal/familiar.
- ☐ Priorizo MAIS o TRABALHO que a vida pessoal/familiar.
- ☐ Dou a mesma prioridade ao trabalho e à vida pessoal/familiar.
- ☐ Priorizo MAIS a VIDA FAMILIAR/PESSOAL do que o trabalho.
- ☐ Priorizo MUITO MAIS a VIDA FAMILIAR/PESSOAL do que o trabalho.

**Você aspira assumir alguma posição de liderança na Empresa?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Se SIM, qual é a posição máxima de trabalho à qual você aspira?**

- ☐ Presidente/Diretora
- ☐ Assessora
- ☐ Gerente
- ☐ Chefe de Setor
- ☐ Encarregada

- ☐ Outros:

**Se você mudou as suas aspirações em relação a sua ascensão profissional, qual das razões abaixo pesou na sua decisão?**

- ☐ Sacrifícios que eu teria que fazer na minha vida pessoal/familiar.
- ☐ A decisão de dar mais ênfase para outros aspectos da minha vida.
- ☐ O excesso de horas de trabalho que acompanharia minha nova função.
- ☐ O tipo de pressão ligada àquele trabalho.
- ☐ Uma apreciação mais realista do meu potencial pessoal, comparado com o dos meus colegas.
- ☐ Cheguei a conclusão de que pessoas como eu, independentemente do meu esforço pessoal, nunca alcançam aquelas posições.
- ☐ Minha idade/condições de saúde.
- ☐ A visibilidade pública envolvida naquela posição de trabalho.
- ☐ Percebo que na empresa as mulheres tem poucas oportunidades de ascensão gerencial.
- ☐ Outros:

**A pessoa que mais te apoia na Empresa é:**

- ☐ Homem
- ☐ Mulher
- ☐ Não tenho apoio.

**O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa: "Na minha empresa atual, mulheres fizeram um grande progresso na obtenção de cargos importantes".\*Obrigatória**

- ☐ Concordo plenamente.
- ☐ Concordo em parte.
- ☐ Discordo um pouco.
- ☐ Discordo totalmente.

**O quanto você concorda ou discorda com a seguinte afirmação: "Na minha empresa, mulheres têm que mostrar mais resultados que os homens para ganhar as mesmas recompensas que eles".\*Obrigatória**

- ☐ Concordo plenamente.
- ☐ Concordo em parte.
- ☐ Discordo um pouco.
- ☐ Discordo totalmente.

**O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa atual: "Na minha organização, mulheres recebem um salário comparável ao dos homens para fazer um trabalho semelhante aos deles".\*Obrigatória**

- ☐ Concordo plenamente.
- ☐ Concordo em parte.

- ☐ Discordo um pouco.
- ☐ Discordo totalmente.

**O quanto você concorda ou discorda da seguinte afirmação sobre a sua empresa: "Uma mulher tem mais chances de ser promovida do que um homem na minha empresa, considerando que os dois tenham atributos iguais". \*Obrigatória**

- ☐ Concordo plenamente.
- ☐ Concordo em parte.
- ☐ Discordo um pouco.
- ☐ Discordo totalmente.

**Quais dos itens abaixo, você considera muito importante para o seu desempenho profissional? \*Obrigatória**

- ☐ Terem me dado a opção de recusar viagens ou relocação sem prejuízo para minha carreira.
- ☐ Ter tido apoio para pagar creches/babás para meus filhos.
- ☐ Terem me dado licença para questões pessoais ou familiares.
- ☐ Terem me dado oportunidade de fazer cursos de especialização/pós-graduação.
- ☐ Ter tido a chance de controlar a minha agenda de trabalho.
- ☐ Ter sido exposta aos líderes mais antigos no começo da minha carreira.
- ☐ Ter tido acesso a cursos de liderança.
- ☐ Terem me dado oportunidades para ocupar posições de liderança.
- ☐ Terem me dado tarefas desafiadoras.
- ☐ Outros:

**Quando você pensa os fatores para o empoderamento das mulheres na sua Empresa, quais dos itens abaixo você considera mais importantes? \*Obrigatória** Escolha três

- ☐ Ser curiosa
- ☐ Ter tido um pouco de sorte
- ☐ Ter senso de humor
- ☐ Ser otimista em relação ao trabalho
- ☐ Navegar na política da minha organização
- ☐ Acreditar no seu instinto
- ☐ Ser boa em avaliar meus pontos fortes e fracos e fazer correções
- ☐ Ser colaborativa
- ☐ Ter qualificações/habilidades relevantes
- ☐ Entregar mais do que é esperado
- ☐ Ter visão de futuro
- ☐ Defender seus pontos de vista
- ☐ Ser boa para resolver conflitos

- ☐ Ser uma hard worker
- ☐ Ter um padrão de exigência alto
- ☐ Ser capaz de motivar as pessoas
- ☐ Assumir riscos e desafios
- ☐ Ser versátil e capaz de administrar mudanças
- ☐ Outros:

**Enumere três pontos que você considera serem obstáculos e que atrapalham a sua vida profissional: \*Obrigatória**

- ☐ Falta de apoio familiar
- ☐ Falta de tempo para dedicar-me a qualificação profissional
- ☐ Estereótipos sobre meu comprometimento com a empresa, por causa do meu gênero.
- ☐ Pouco reconhecimento das minhas habilidades por parte das lideranças.
- ☐ Outros:

**Escolha uma mudança que você recomendaria para melhorar o desenvolvimento da carreira das mulheres na Empresa. \*Obrigatória**

- ☐ Ampliar o apoio as ações de valorização da diversidade e de inclusão promovidas pelo Comitê de Gênero e Raça
- ☐ A Empresa deve investir mais no desenvolvimento e administração de carreiras de ambos os sexos.
- ☐ A Empresa deve priorizar questões ligadas à qualidade de vida no trabalho.
- ☐ A Empresa deve definir uma cota para garantir um percentual de mulheres em posições de comando. (Assim como adotaram alguns países da Europa, a Lei de Cotas para ampliar a ascensão de mulheres em postos de comando)
- ☐ Outros:

## **APÊNDICE 2**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS MULHERES LÍDERES**

#### **DADOS PESSOAIS**

- IDADE:
  - ESTADO CIVIL
  - POSSUI FILHOS?
  - FORMAÇÃO:
  - TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA:
  - TEMPO QUE OCUPA CARGO DE LIDERANÇA:
- 
- Em que momento sentiu que poderia assumir um cargo de liderança?
  - Você se preparou para assumir essa função de comando? Como?
  - Já existiu outras mulheres que ocuparam esse cargo que você ocupa hoje?
  - Você sentiu alguma resistência ao assumir essa função de liderança?
  - Já sofreu algum tipo de discriminação por ser uma liderança feminina?
  - Na sua visão, quais os pontos fortes da liderança feminina na Empresa?
  - Na sua opinião, como as mulheres na empresa podem empoderar-se ocupando maiores espaços?
  - Que fatores você considera importante para que as mulheres tenham uma ascensão profissional?
  - Neste espaço de predominância masculina, que estratégias você utiliza para exercer sua liderança?
  - Que obstáculos você percebe que existem para ascensão feminina na Empresa?
  - Em relação aos seus projetos de futuro, o que deseja como líder?
- 
- #### **Estilo de liderança:**
- Como faz para conciliar vida pessoal e profissional?
  - Na adolescência e juventude você foi líder? Onde?