

Liame entre Serviço Social e Trabalho

LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE
(Organizadora)

 **Atena**
Editora

Ano 2018

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

Liame entre Serviço Social e Trabalho

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

L693 Liame entre serviço social e trabalho [recurso eletrônico] /
Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2018.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-85107-22-2
DOI 10.22533/at.ed.222182808

1. Assistentes sociais. 2. Políticas públicas – Brasil. 3. Serviço
social – Brasil. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco.

CDD 361.3

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins
comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O e-book “Liame entre o Serviço Social e o Trabalho” apresenta uma série de 26 artigos com temas relacionados às áreas de políticas públicas, garantia de direitos, relações com o mundo do trabalho e a formação profissional dos assistente sociais.

Através dos artigos é possível identificar expressões da questão social presentes no atual contexto social, especialmente no Brasil, e que são expressos através da vivência de situações de vulnerabilidades, riscos e violações de direitos.

A abordagem realizada com relação às políticas públicas e políticas de garantia de direitos possibilita o reconhecimento das especificidades presentes em cada uma destas no que se refere aos desafios e potencialidades identificadas no campo da proteção social.

A produção de conhecimentos através das pesquisas na referida área mostra-se essencial no atual contexto brasileiro, em que encontram-se em risco os avanços e garantias conquistados pela classe trabalhadora no que se refere à implementação de políticas públicas que devem materializar as ainda recentes previsões estabelecidas a partir da vigência do Estado Democrático de Direito no país.

Desejo uma boa leitura a todos e a todas, e que este e-book possa colaborar para a formação continuada de estudantes e de profissionais atuantes nas políticas públicas, bem como, para contribuir com o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas às temáticas então apresentadas.

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

EIXO 1: POLÍTICAS PÚBLICAS

CAPÍTULO 1 1

ÉTICA, DIREITOS HUMANOS E POLÍTICA PÚBLICA: ENTRE O PRESCRITO E O REAL

Sônia Lopes Siqueira

Ricardo Marcelo Fait Gorchacov

CAPÍTULO 2 13

A TRAVESSIA ENTRE A CRISE E A PROTEÇÃO SOCIAL: O PANORAMA LATINO-AMERICANO E CARIBENHO

Valter Martins

Carolina Quemel Nogueira Pinto

CAPÍTULO 3 30

A AVALIAÇÃO NO SEIO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Gisele Dayane Milani

Tassiany Maressa Santos Aguiar

EIXO 2: POLÍTICA DE ASSISTENTE SOCIAL

CAPÍTULO 4 39

A ATUAÇÃO DA VIGILÂNCIA SOCIOASSISTENCIAL NA POLÍTICA DE PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA DA MICRORREGIÃO DE UBÁ/MG

Leiliane Chaves Mageste de Almeida

Maria das Dores Saraiva de Loreto

Suely de Fátima Ramos Silveira

CAPÍTULO 5 52

PARTICIPAÇÃO COMO FOCO DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO PERMANENTE NO SISTEMA ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Stela da Silva Ferreira

Abigail Silvestre Torres

CAPÍTULO 6 67

REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL BRASILEIRA: ASSISTENCIALISMO, POLÍTICA SOCIAL E CIDADANIA

Amanda Cardoso Barbosa

EIXO 3: POLÍTICA E SAÚDE

CAPÍTULO 7 76

A PROMOÇÃO DA SAÚDE DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES EM ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL NO BRASIL E EM PORTUGAL

Cláudia Helena Julião

CAPÍTULO 8 90

SAÚDE E MEIO AMBIENTE: INTERPRETAÇÕES E PERSPECTIVAS

Maria Maura de Moraes

Neusa da Silva Queiroz

EIXO 4: SEGURANÇA PÚBLICA E CONTROLE SOCIAL ESTATAL

CAPÍTULO 9 105

IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL QUANTITATIVO DOS ASSISTIDOS NO PROJETO PATRONATO DE PARANAÍ

Erick Dawson de Oliveira

Marluz Aparecida Tavares da Conceição

José Erasmo Silva

Maria Imaculada de Lima Montebelo

Karima Omar Hamdan

CAPÍTULO 10 117

O PRINCÍPIO DA IMPARCIALIDADE E A SEGREGAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA NA APLICAÇÃO DA LEI PENAL

Gabriel Cavalcante Cortez

CAPÍTULO 11 120

SÉRIE JUSTIÇA NO ÂMBITO FILOSÓFICO E JURÍDICO

Ingrid Mayumi Da Silva Yoshi

EIXO 5: POLÍTICAS DE GARANTIA DE DIREITOS E VIVÊNCIAS DE SITUAÇÕES DE RISCO SOCIAL

CAPÍTULO 12 124

O ACESSO À INFORMAÇÃO PÚBLICA E A PARTICIPAÇÃO SOCIAL COMO INSTRUMENTOS PARA A GARANTIA DE DIREITOS

Claudiana Tavares da Silva Sgorlon

CAPÍTULO 13 133

AÇÕES AFIRMATIVAS: CONCEITOS E CONCEPÇÕES NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Ludimila Rodrigues Nunes

Angela Maria Caulyt Santos da Silva

CAPÍTULO 14 144

CONSTRUINDO A MORADIA ADEQUADA: A LUTA DO GARMIC PELA IMPLEMENTAÇÃO DA VILA DOS IDOSOS, PARI-SP

Filipe Augusto Portes

Lucas Bueno de Campos

Vânia Aparecida Gurian Varoto

Luzia Cristina Antoniossi Monteiro

Nayara Mendes Silva

CAPÍTULO 15 154

OPRESSÃO ÉTNICA E ESTIGMATIZAÇÃO: REPRESENTAÇÃO DOS JUDEUS NAS PROPAGANDAS NAZISTAS

Amanda Cardoso Barbosa

CAPÍTULO 16 163

DIGNIDADES PERDIDAS: UM RELATO DO TRÁFICO DE PESSOAS PARA FINS DE EXPLORAÇÃO SEXUAL

*Christiane Rabelo Britto
Luciana Aboim Machado Gonçalves da Silva
Brunna Rabelo Santiago*

CAPÍTULO 17 173

VIOLÊNCIA SEXUAL INTRAFAMILIAR INFANTIL: O SILÊNCIO DOS INOCENTES

Helen Catarina dos Santos Ferreira

EIXO 6: O CAPITALISMO E AS RELAÇÕES COM O MUNDO DO TRABALHO

CAPÍTULO 18 182

A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E EDUCAÇÃO FRENTE ÀS OFENSIVAS DO CAPITAL: O DESAFIO DA OMNILATERALIDADE

*Carolina Poswar de Araújo Camenietzki
Adriana Cristina Omena dos Santos*

CAPÍTULO 19 193

AS CONTROVERTIDAS QUESTÕES DO ESTÁGIO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DE PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

Jaime Hillesheim

CAPÍTULO 20 208

AS MUDANÇAS PRODUTIVAS DO CAPITAL E A NOVA MORFOLOGIA DO TRABALHO: A ESPECIFICIDADE BRASILEIRA

Cibele da Silva Henriques

CAPÍTULO 21 216

DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA E ESTADO BURGUEÊS: REFLEXOS DA OFENSIVA DO CAPITAL À CONSCIÊNCIA DOS TRABALHADORES.

Jéssica Rodrigues Araújo

CAPÍTULO 22 229

GESTÃO EMPRESARIAL E ASCENSÃO FEMININA: UM ESTUDO DE CASO

Cristiane Spricigo

EIXO 7: A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO ASSISTENTE SOCIAL

CAPÍTULO 23 249

ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM SERVIÇO SOCIAL: A PERCEPÇÃO DOS SUPERVISORES DE

CAMPO E DOCENTES

Vivianne Riker Batista de Sousa
Roberta Ferreira Coelho de Andrade
Mayza Lorena Barbosa da Silva Noronha
Maria Gracileide Alberto Lopes

CAPÍTULO 24 260

REQUISIÇÕES E COMPETÊNCIAS DO ASSISTENTE SOCIAL NO USO DAS REGULACOES
PROFISSIONAIS, DAS CONDIÇÕES INSTITUCIONAIS E TÉCNICAS DE SEU TRABALHO

Isabela Sarmet de Azevedo
Thamyres Siqueira Freire
Marlene Souza dos Santos

CAPÍTULO 25 270

OS DESAFIOS DO SERVIÇO SOCIAL FRENTE AO PENSAMENTO PÓS-MODERNO: CRÍTICA À
ILUSÓRIA CONCEPÇÃO BURGUESA DE REALIDADE

Ingridy Lammonikelly da Silva Lima
Bernadete de Lourdes Figueiredo de Almeida
José Rangel de Paiva Neto

CAPÍTULO 26 281

SERVIÇO SOCIAL E INTERDISCIPLINARIDADE: CONFLUÊNCIAS E DESAFIOS

Nilvania Alves Gomes

SOBRE A ORGANIZADORA..... 291

GESTÃO EMPRESARIAL E ASCENSÃO FEMININA: UM ESTUDO DE CASO

Cristiane Spricigo

Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias
Lisboa – Portugal

RESUMO: Embora as mulheres tenham ocupado cada vez mais espaços no mercado de trabalho, diversas barreiras precisam ser rompidas como a falta de reconhecimento e valorização, limitações para cargo de liderança e desrespeito a questões fundamentais. 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. O objetivo principal do presente artigo é analisar os fatores de empoderamento à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras de uma determinada empresa do sul do Brasil. O estudo possibilita identificar as barreiras para a ascensão profissional e os fatores que podem contribuir para empoderamento feminino. Essa análise pode ajudar gestores e profissionais de gestão de pessoas a definirem estratégias e políticas de desenvolvimento para mulheres, oferecer suporte para maior equilíbrio das demandas pessoais e profissionais e promoção

de mudanças culturais inserindo novos valores à organização de valorização da equidade de gênero, bem como contribuir no desempenho empresarial e no papel da liderança. 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 empresarial, Liderança Feminina, Gênero, Empoderamento, Diversidade.

ABSTRACT: Although women have occupied more and more spaces in the labor market, several barriers have to be broken such as the lack of recognition and valorization, limitations for leadership and disrespect for fundamental issues. Diversity management and gender equity are fundamental aspects to be observed by organizations, as they enrich and contribute to differentiated actions in increasingly complex scenarios. The main objective of the present article is to analyze the factors of empowerment to the feminine ascent in the vision of the women leaders and of the other working women of a certain company of the south of Brazil. The study makes it possible to identify the barriers to professional advancement and the factors that may contribute to female empowerment. This

analysis can help managers and people-management professionals define women's development strategies and policies, support greater balancing of personal and professional demands, and promote cultural change by incorporating new values into the gender equity valuation organization, as well as contribute to corporate performance and the role of leadership. In order for women to occupy different and prominent places and roles in the business world, it is necessary to risk more, break with the "glass roof", have greater exposure and visibility, be valued and respected in their diversity.

KEYWORDS: Business Management, Women's Leadership, Gender, Empowerment, Diversity.

1 | INTRODUÇÃO

"Foi pelo trabalho que a mulher cobriu em grande parte a distância que a separava do homem; só o trabalho pode assegurar-lhe uma liberdade concreta" (BEAUVOIR, 2009).

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 a todos os cidadãos e contribuem para o desenvolvimento social, político, econômico e cultural.

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, diferenças salariais entre homens e mulheres que exercem a mesma função, limitações para assumirem cargos de lideranças, desrespeito a questões fundamentais como a integridade física e psicológica, traduzida pela violência e o assédio, que muitas vezes 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.

O objetivo principal do presente estudo 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. Os objetivos específicos são 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, os fatores que auxiliam no “*empowerment*” feminino no mundo do trabalho; analisar os fatores que dificultam a ascensão feminina no mundo do trabalho e verificar a existência de práticas que contribuem para o “*empowerment*” à ascensão feminina no mundo trabalho.

2 | INSERÇÃO DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO E AS POLÍTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO NO BRASIL

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, administrando as questões da casa e do trabalho necessário para sobrevivência da espécie. 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, porém quando se reconhece esse papel e se percebe a capacidade para reproduzir alimentos, surge à sociedade patriarcal. Nesta sociedade, o comando econômico que pertencia às mulheres vai sendo transferido para o homem. Assim, com o crescimento da propriedade privada traz consigo a subordinação sexual da mulher (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.

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, necessita de maior visibilidade e valorização pela sociedade e empresas para que se viabilize o trabalho produtivo (FONSECA, 2004).

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. Os movimentos sociais e as organizações de luta pelos direitos das mulheres pressionaram as sociedades e as empresas a criarem medidas de proteção aos direitos humanos, à maternidade, a equidade de gênero e políticas de maior equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho. 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.

No entanto, as mulheres estão inseridas nas organizações em posições desfavoráveis em relação à figura masculina. Por mais que se qualifiquem e procurem ascender profissionalmente, não conseguem alcançar o mesmo status que os homens. Além de receberem menores salários, 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 estas podem significar aumento de horas disponíveis ao trabalho.

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 trajetórias ao topo de uma carreira (SILVA, 2011, p. 321).

Mesmo com a presença cada vez mais crescente das mulheres no mercado de trabalho, persistem barreiras socialmente construídas que reproduzem padrões de dominação e subordinação, dos quais as mulheres estão submetidas. Porém, diversos autores e pesquisas tem demonstrado que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais democráticos, de cooperação e de transparência, trazendo maiores resultados para as organizações em termos de desempenho financeiro e melhoria das relações de trabalho (GONÇALVES, 2008; ROBBINS, 1998).

Ainda, diversas medidas de proteção vêm sendo preconizadas como as convenções da Organização Internacional do Trabalho, visando à equidade de gênero, a igualdade na remuneração de homens e mulheres, amparo à maternidade, medidas de combate à discriminação e igualdade de oportunidades. No Brasil, desde 2003, uma política governamental vem incentivando a promoção da igualdade entre homens e mulheres e combate a todas as formas de discriminação e preconceito. Em 2006, implementou-se 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, disseminando 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 procuram 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 (BRASIL, 2016).

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, as mulheres podem auxiliar as organizações a se tornarem mais flexíveis, produtivas, criativas, em que os modos de gestão que satisfaçam as necessidades humanas, impulsionem o desenvolvimento social e a emancipação dos sujeitos sociais.

3 | 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 (idem, p. 20).

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

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:

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).

A fim 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 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 impulse 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 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 baseado em O’Neil (2003) para entender as influências sofridas pelas mulheres executivas em suas carreiras, que 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 resultados obtidos pelo estudo de caso.

4 | APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO: ASCENSÃO FEMININA

Com base em um estudo de caso desenvolveu-se uma pesquisa quanti-qualitativa, objetivando analisar os fatores de empoderamento à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais trabalhadoras de uma determinada Empresa do Sul do Brasil. A pesquisa contou com a participação de 79 trabalhadoras (via questionário), correspondendo a 38% do quadro total de mulheres da Empresa. Complementarmente, foram realizadas seis entrevistas semi-estruturadas com mulheres líderes. O questionário foi adaptado da pesquisa desenvolvida pelo Espaço Mulheres Executivas do Paraná – MEX/PR (MARTINO, 2011).

No momento da pesquisa, a organização pesquisada contava com um quadro de trabalhadores em que 83,49% eram homens e 16,51% mulheres, com predominância do gênero masculino em todos os cargos. Do total de trabalhadores, 8,92% ocupavam o cargo gerencial, destes 12,28% mulheres e 87,72% homens.

No cargo gerencial, as mulheres encontram-se em menor número do que os homens. Em relação ao total de mulheres na Empresa, observa-se que apenas 6,73% estão como gerentes e, em relação aos homens, 9,35% ocupam o papel de gerentes.

O comparativo dos cargos por gênero pode ser observado no gráfico a seguir:

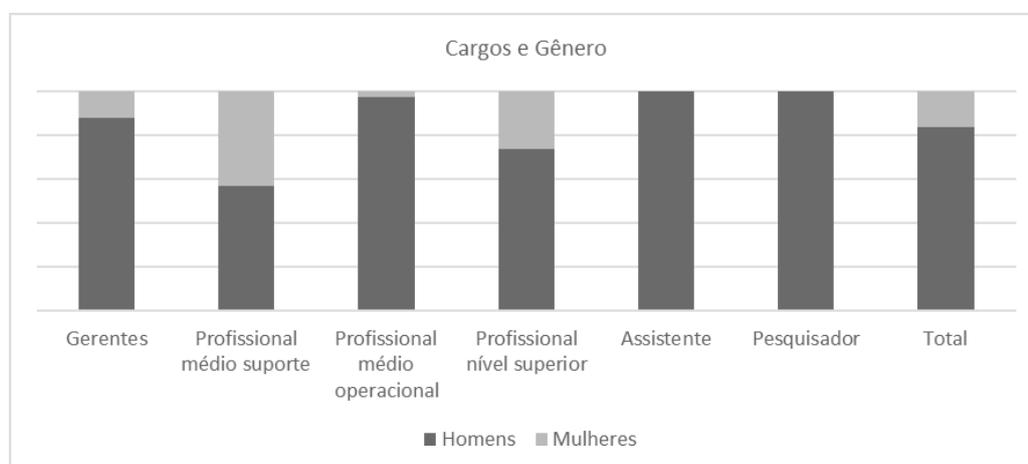


Gráfico 1 - Comparativo Cargos por Gênero

Fonte: Empresa X, 2016.

Quanto à escolaridade, a maioria das respondentes possui especialização 45,57%; graduadas 26,58%, mestrado 16,46; doutorado 1,27%. Estes dados expressam um grupo de mulheres com alta qualificação profissional, aproximadamente 90% possuem graduação.

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

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%. A maioria das respondentes tem um nível de escolarização bem acima do exigido para a função, já que praticamente 90% das mulheres possuem graduação. Apesar das mulheres terem uma superioridade na sua formação em relação aos homens, o mercado de trabalho não favorece as mulheres.

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. Entre as questões pesquisadas buscou-se conhecer se as trabalhadoras já tiveram que fazer alguma opção entre sua carreira e vida pessoal, 51,90% das mulheres já necessitaram optar entre sua carreira e vida pessoal e os motivos que geraram essa necessidade são: 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 e 18,18% outros. Ou seja, a carreira exerce um papel central na vida dessas trabalhadoras, influenciando nas escolhas pessoais, decisão de atrasar casamento, de ter filhos, o que se sugere a dificuldade de estabelecer maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A maioria das respondentes possuem filhos, 65,38% e as que não possuem 34,62%.

Em relação à divisão em casa da responsabilidade no cuidado com as crianças, 48,98% referem que dividem responsabilidades e outras 44,90% referem que a responsabilidade é delas nos cuidados, sendo destas 86,36% possuem parceiros (as).

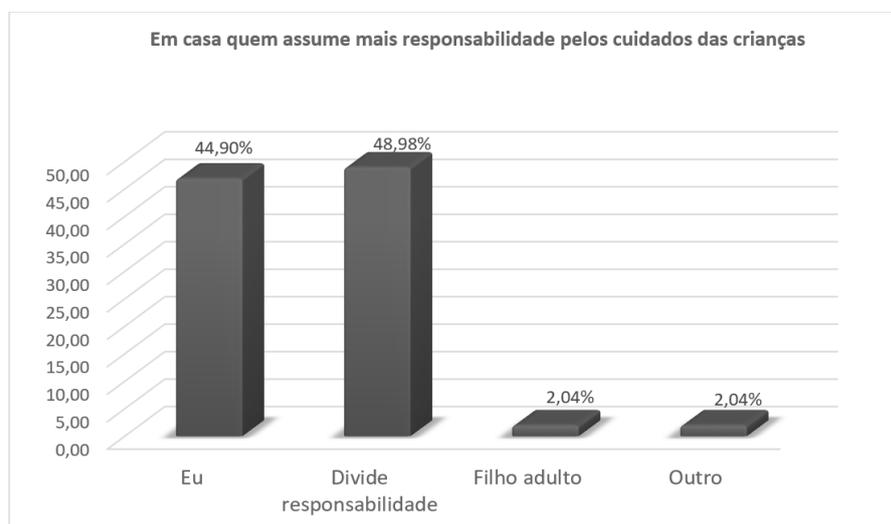


Gráfico 2 - Maior responsabilidade pelos cuidados das crianças

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.

As respostas dos questionários demonstram 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%). 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 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 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 pode 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. 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. E 86% das empresas brasileiras pesquisadas não tem programas que permitem interrupções de longo prazo na carreira para os pais e/ou cuidadores.

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.

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%. 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%.

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.

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.

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.

Das respondentes, 64,56% concordam em parte com a afirmativa de que as mulheres fizeram progresso para ocuparem cargos importantes 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.

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.

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 nesse 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: os homens por serem majoritários na Empresa tendem a ascender profissionalmente de forma mais rápida do que as mulheres e 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.

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 sugere 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. 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. 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%).

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%), 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; 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 que 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 e falta de tempo para conciliar com a vida pessoal.

Como mudanças necessárias para fortalecer a ascensão feminina, as mulheres entrevistadas destacam: 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%).

Complementarmente foram entrevistadas seis mulheres líderes que ocupam o cargo 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, sendo que aproximadamente há dois anos encontram-se na função atual de comando. A maioria ocupa o cargo gerencial em que é a primeira vez que uma mulher ocupa essa posição, antecederas somente por homens.

De maneira geral, as mulheres procuram em suas carreiras, qualificarem-se e estarem prontas para assumirem oportunidades como o exercício da liderança. Embora existam dificuldades para assumirem as funções de liderança pela questão do gênero, nenhuma liderança feminina refere que sofreu resistência ou discriminação pela condição do gênero. Relatam que a medida em que a mulher adentra a espaços profissionais reconhecidos como sendo um espaço masculino de atuação, a simples presença feminina já altera as relações e interfere no comportamento, postura e linguagem predominantes até então. Essa inserção feminina vai modificando os espaços profissionais, o modo como se estabelecem as relações e a cultura

organizacional, diminuindo as barreiras relacionadas ao gênero, conforme fragmento de uma das entrevistas a seguir:

“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...”.

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. Na visão das lideranças femininas, as mulheres 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.

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. Para o empoderamento feminino também citam a mudança cultural que ainda se faz necessária, pois embora as mulheres tenham conquistado maiores espaços, estes ainda são limitados. Neste espaço organizacional de predominância masculina, algumas estratégias são utilizadas para o exercício da liderança feminina, as quais 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.

Em relação à percepção das mulheres líderes sobre os obstáculos existentes para a ascensão feminina na Empresa, alguns relatos apontam ao fato de estar em menor número que os homens na organização e, por sua vez, as chances de um homem ser escolhido para um cargo são proporcionalmente maiores do que as das mulheres. 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, visto como um obstáculo por talvez não considerar outros atributos prioritários na escolha de um líder e pelo fato das pessoas acreditarem que não é ético utilizar dessa influência política para ascender profissionalmente.

Todavia, a cultura machista está entre os obstáculos mais difíceis de serem superados, ainda presente nos espaços organizacionais, talvez de maneira não tão explícita e visível. Porém, essas variáveis culturais podem não resistir à pressão da sociedade e do mercado, modificando na medida em que valorizam cada vez mais a diversidade e o respeito ao ser humano. As lideranças femininas projetam o futuro visando contribuir com a coletividade, melhorando os processos de trabalho, o ambiente, a qualidade de vida, os resultados do trabalho, o relacionamento e o trabalho em equipe. Pensam na possibilidade de aprender outras atividades, talvez mudando

de área, em novos projetos ou em novas atividades, enfim, assumindo novos desafios profissionais.

De maneira geral, são mulheres dinâmicas, que gostam de desafios, aproveitam as oportunidades e se realizam com o que fazem. Demonstrem 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. 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença cada vez mais crescente das mulheres no mercado de trabalho tem contribuído para uma mudança cultural de 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 muitas vezes 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 têm ocupado maiores espaços na sociedade, tanto no meio político no comando de diversos países, quanto ocupando cargos importantes no mundo do trabalho, mas continuam em posições desfavorecidas em relação aos homens, por 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 a pouca presença das mulheres no

topo das organizações.

No campo da gestão de pessoas e liderança, as teorias em geral 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 progredem nas carreiras da mesma forma que os homens.

No mundo do trabalho, existem diversas barreiras encontradas pelas mulheres para sua ascensão profissional, sendo que a principal se refere a barreira cultural, que dificulta muitas vezes até na visão das próprias mulheres a percepção 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 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.

Por fim, 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, sendo que, novos valores tidos como mais feministas (tais como: cooperação, solidariedade, cuidado, entre outros), podem ser incorporados nas organizações de modo que as mulheres se reconheçam e possam ocupar as posições que desejarem, rompendo assim com os “tetos e as paredes de vidros”.

REFERÊNCIAS

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.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2009, p. 879.

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. Secretaria especial de políticas para as mulheres. Disponível em: <http://www.spm.gov.br/>. Acesso em: 20 Jun. 2016.

CALIL, Lea Elisa Silingowschi. **Direito do trabalho da mulher: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática**. São Paulo: LTr, 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.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

GONÇALVES, Betânia Diniz Gonçalves. **Identidade Feminina e a inserção no mundo do poder: uma análise psicopolítica**, Curitiba, Juruá, 2008.

JAHAN, Selim. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2015: O trabalho como motor do desenvolvimento humano**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2015.

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.

MARTINO, Mayla di. **Mulheres executivas: Oportunidades iguais exigem escolhas diferentes - experiências, práticas empresariais, reflexões sobre carreira e estilo de vida**. Curitiba: Juruá, 2014.

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 Mulheres Brasil. **Princípios do empoderamento das mulheres**. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf. Acesso: 23 abr. 2018.

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/1218732780P9jPM6nt5lk17YP4.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

RODRIGUES, Anna Carolina. Os reis do networking. **Você S/A**. São Paulo, n. 215, p. 16-25, jun. 2016.

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. Acesso em: 31 out. 2016.

SILVA, Edith Seligmann. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-21-5

