



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CRISTINA DE MOURA FERREIRA

**SER MULHER NA ORGANIZAÇÃO: Estudo da percepção de
mulheres em cargos de chefia e subordinados**

Brasília – DF

2017

CRISTINA DE MOURA FERREIRA

**SER MULHER NA ORGANIZAÇÃO: Estudo da percepção de
mulheres em cargos de chefia e subordinados**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr^a Siegrid
Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2017

Ferreira, Cristina de Moura.

Ser Mulher na Organização: Estudo da percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinados/ Cristina de Moura Ferreira. – Brasília, 2017.

57 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr^a Siegrid Guillaumon Dechandt, Departamento de Administração.

1. Organização. 2. Empoderamento Feminino. 3. Machismo. I. Título.

CRISTINA DE MOURA FERREIRA

MULHERES E A DIVERSIDADE DE GÊNERO: Estudo da percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinados

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Cristina de Moura Ferreira

Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me apoiaram mesmo nas adversidades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Elza e Antonio, por sempre acreditarem que eu fosse capaz, mesmo quando eu duvidei.

Aos meus colegas de trabalho por sempre terem me dado apoio, mesmo com minha ausência em momentos de correria.

Aos meus chefes que sempre se dispuseram de todas as formas a me ajudar.

A todas as mulheres que contribuíram para realização desta pesquisa.

A professora Siegrid, que aceitou me conduzir neste trabalho, mesmo com tantos contratemplos.

“Todos os sonhos estão dentro de alcance. Tudo que você tem de fazer é continuar se movendo em direção deles.”

Viola Davis

RESUMO

Com a introdução da mulher no mercado de trabalho e a partir dos movimentos sociais reivindicando a igualdade de gênero nas organizações alguns termos vêm ganhando maior visibilidade e atenção, a partir de dois extremos como o empoderamento feminino visto como algo bom para as mulheres e o machismo ainda presente nas organizações. A partir de pesquisas realizadas verifica-se que a mulher em cargos de chefia ainda é um cenário pouco visto na maioria das organizações mundiais, mas é um quadro que tem sido mais questionado, a fim de entender por qual motivo a resistência para incorporar mulheres em cargos de chefia. O presente estudo tem por objetivo identificar a percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinação de uma organização de fundo de pensão, onde possui quadro igualitário de gênero em cargos de chefia, perante a situação da influencia da cultura organizacional para constituição deste contexto, e a percepção sobre o empoderamento feminino e o machismo dentro desta organização. A pesquisa aqui apresentada é qualitativa, descritiva e de pesquisa de campo, a coleta de dados foi obtida a partir de entrevistas semiestruturadas com oito funcionárias desta organização, sendo quatro de cargos de subordinação e quatro de cargos de chefia, a partir das respostas foi feita a análise do discurso de cada uma, identificando percepções semelhantes e as divergências. Os resultados demonstram que a percepção das mulheres é que a constituição de mulheres em cargos de chefia deu-se por necessidade do mercado e que mesmo com tantas mulheres chefes as situações de machismo ainda são evidenciadas.

Palavras-chave: Organização. Empoderamento Feminino. Machismo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo Geral	16
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	A mulher e o mercado de trabalho.....	18
2.2	Cultura Organizacional.....	20
2.3	Empoderamento.....	22
2.3.1	Empoderamento Feminino.....	23
2.3.2	Liderança	24
2.3.3	Mulher, barreiras e o machismo.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	28
3.2	Caracterização da organização	29
3.3	População e grupo de interesse	31
3.3.1	Perfil do grupo de interesse	32
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1	A cultura organizacional na Fundação	35
4.2	A responsabilidade do Ser Mulher	38
4.3	O empoderamento na organização.....	40
4.4	As maçãs podres da organização.....	42

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	46
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICES.....	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A realidade vivenciada pelas mulheres no mercado de trabalho no século XXI é destoante da enfrentada no século XX, esta mudança se relaciona diretamente com os grandes avanços tecnológicos e modificações no cenário econômico, que proporcionaram mudanças ideológicas e culturais tanto no âmbito social, como organizacional. Outro motivo determinante para alteração destes cenários foram os movimentos sociais femininos, que batalharam pela igualdade e equidade de gênero nas organizações, mesmo que a passos pequenos, foram conquistando espaço no mercado de trabalho.

Até a 1ª Guerra Mundial, as atividades das mulheres eram predominantes em afazeres domésticos, sendo tratadas apenas como “do lar”, tendo seus esforços direcionados para a casa e família. Ao tentarem mudar essa situação enfrentaram resistência para frequentar estabelecimentos de ensino (colégios, universidades...). Com isso, dificilmente possuíam instrução ou capacitação para outras profissões. Desta forma, criou-se uma situação de exclusão social e de desigualdade, alimentando uma cultura de que o gênero feminino deve ser subordinado ao masculino, já que este é responsável pelo trabalho e ganhos de proventos para família.

Em 2016, foi realizada uma pesquisa com cinco mil empresários em mais de 36 países, a International Business Report (IBR) – Women in Business, auditada pela Grant Thornton. A partir desta pesquisa, foram identificados dados importantes sobre a participação do gênero feminino no mercado. Mundialmente apenas 24% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, analisando os últimos cinco anos, este número cresceu apenas 3%.

Explorando os dados dos países individualmente, alguns resultados se tornam ainda mais disformes. Ainda de acordo com a pesquisa o Brasil está entre os dez

países que menos possuem mulheres em cargos de liderança configurando apenas 19%, por outro lado o país com maior participação é a Rússia possuindo 45% dos cargos de liderança ocupados por mulheres, sendo que 100% de suas organizações se constituem com ao menos uma mulher em cargo de gerência.

Estes dados analisados separadamente não dizem muita coisa sobre cada região, é necessário identificar o contexto econômico, social e cultural de cada região. De acordo com a IBR a Europa representa cinco países (Rússia, Estônia, Letônia, Lituânia e Polônia) no top 10 dos países com maior participação feminina, sendo que estas também fazem parte do quadro das principais economias no mundo. Já a América Latina (por exemplo, no Brasil e Argentina) mesmo com mulheres ocupando cargos de presidência, quando realizada a pesquisa, totalizou 52% das empresas sem nenhuma mulher em cargo de liderança, e 18%, apenas, das posições de chefias são ocupadas pelo gênero feminino, sofrendo redução nos últimos cinco anos.

Com os números apresentados pela IBR verificamos que as organizações ainda se mostram relutantes a permitir a admissão de mulheres em seu corpo de funcionários, principalmente em cargos de liderança. A introdução da mulher no mercado de trabalho e falas sobre o “empoderamento feminino” têm sido pauta de muitas discussões, e ganham força na mídia e, por consequência, aumentando a visibilidade nas empresas.

Mesmo com os números expressivos da pesquisa da IBR, é necessário também apontar algumas omissões desta pesquisa, os resultados informados não consideram algumas características relevantes para a análise dos dados. Não foi informado o porte das empresas, quantidade de funcionários, quantidade de cargos de liderança para cada organização, quais as leis trabalhistas do país, entre outras variáveis que podem interferir no resultado da pesquisa.

A partir de um breve levantamento bibliográfico, explicitados a seguir, foram identificadas lacunas nos estudos referentes a alguns termos a serem debatidos neste trabalho posteriormente. Foram realizadas pesquisas no banco de periódicos da CAPES com determinadas palavras-chave, de forma a identificar quantitativamente artigos publicados com estas palavras e quais os contextos, de forma a aprimorar e aperfeiçoar o referencial.

Utilizando os termos ‘Cultura Organizacional’ e ‘Liderança’ vinculada a ‘Mulher’ como base da pesquisa, identifica-se quantidade significativa de artigos no idioma português, em relação ao geral, conforme o gráfico abaixo.

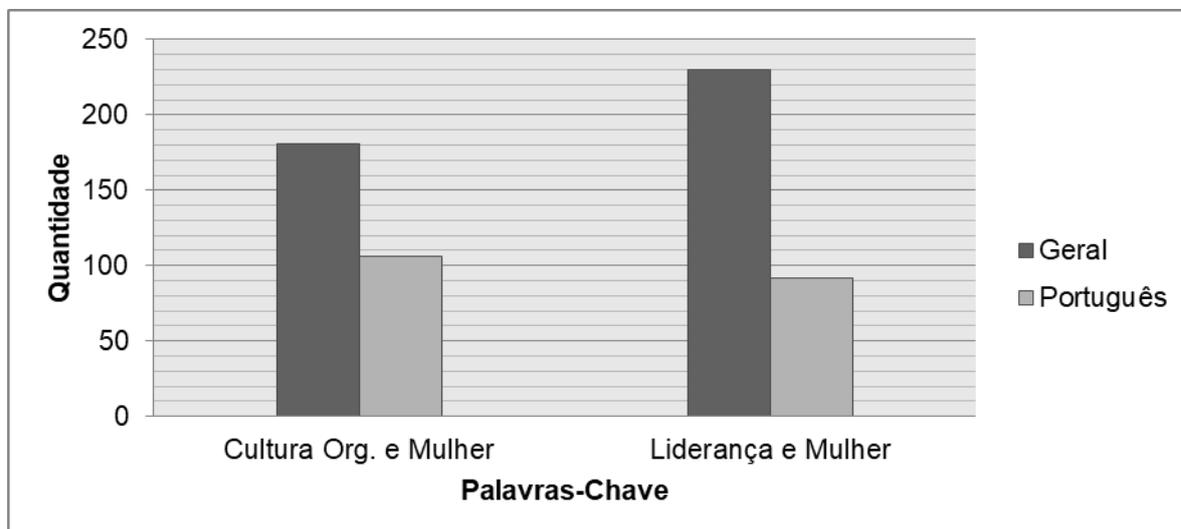


Gráfico 1 – Cultura Organizacional, Liderança e Mulher.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

Foram localizados 181 artigos com título e assunto envolvendo ‘Cultura Organizacional’ e ‘Mulher’, sendo 106 em português, já sobre ‘Liderança’ e ‘Mulher’ foram 230 artigos, sendo 92 em português.

O artigo mais antigo encontrado foi publicado em 1998, “Necessidade de Informação da comunidade do Distrito de Taquera: Uma experiência de extensão Universitária”, apesar de constar os termos identificados acima, Costa e Andrade (1998) tratam questões voltadas a estudos de população periférica e de como a superação de impedimentos ajuda no desenvolvimento do progresso humano e sobre a necessidade de engajamento para perspectivas de vida melhor, assim não sendo específico ao gênero feminino. Considerando que a data de publicação mais antiga encontrada é de 1998, e temos uma média de aproximadamente 205 artigos, até 2017, demonstra a necessidade de expansão de pesquisas sobre os temas e de forma mais específica da mulher perante a organização.

Ainda sobre estes termos, o artigo mais relevante sobre liderança e mulher, é o “Sentidos do Exército da Liderança por mulheres Executivas Brasileiras”, tendo sido publicado em 2013, o artigo vem de encontro com o referido trabalho, Nogueira e Kubo (2013) apresentam uma pesquisa exploratória em organizações de diversos

segmentos, afim de identificar atributos da liderança feminina, ressaltando a facilidade de comunicação, relacionamento interpessoal e intuição para tomadas de decisão.

Outro termo explanado no referido trabalho é o ‘Empoderamento’. Na pesquisa realizada foram retornados 711 artigos.

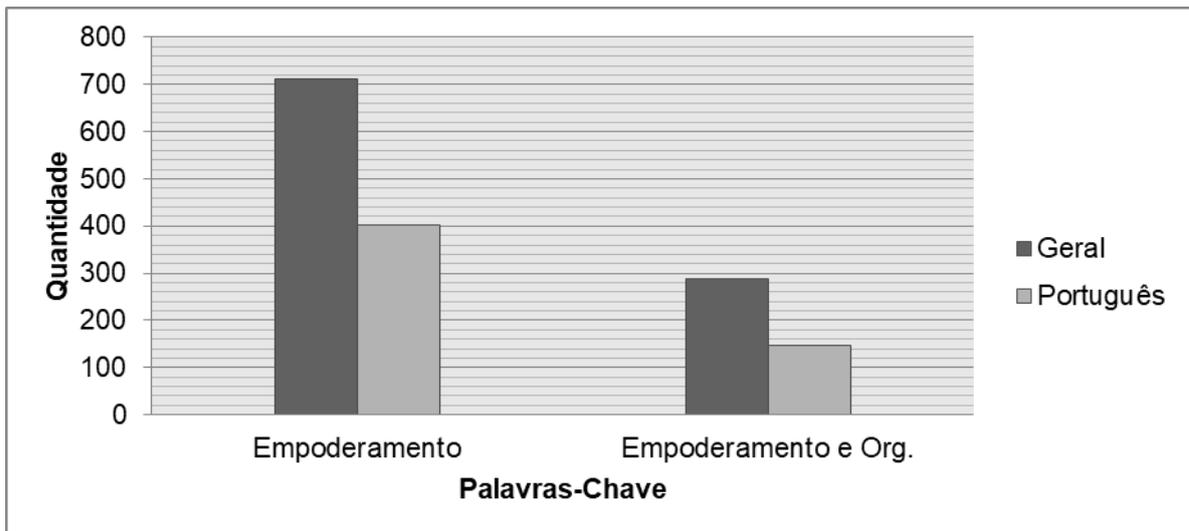


Gráfico 1 – Empoderamento e Organização.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

O termo ganhou maior visibilidade no últimos anos, tendo destaque na mídia em 2017 principalmente em campanhas publicitárias, porém, conforme identificado pelo gráfico 2, ao vincula-lo ao termo “Organização” sofre um queda no número de artigos encontrados superior a 50%, saindo de 711 artigos para 289 artigos encontrados.

O artigo de ‘Empoderamento’ e ‘Organização’ mais relevante no site da CAPES é o “Empoderamento e atenção psicossocial: notas sobre uma associação de saúde mental”, Almeida, Dimenstein e Severo (2010) tratam de estratégias de empoderamento vinculado a pessoas com envolvimento a saúde mental e obstáculos dos que adentravam organizações, desta forma não tendo relação direta com o empoderamento feminino.

Outros dois termos pesquisados vinculados a ‘Organização’ foram ‘Igualdade’ e ‘Equidade’, os resultados identificam queda de aproximadamente 51%, quando procurado artigos destes termos em português.

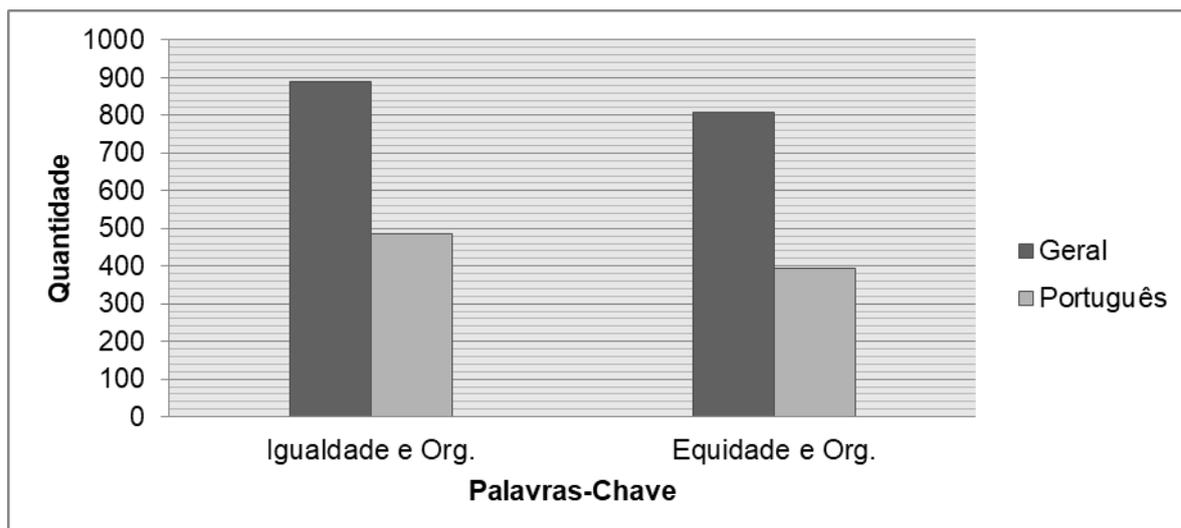


Gráfico 3 – Igualdade, Equidade e Organização.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

Os termos aparecem em mais de 800 artigos cada, em idiomas diversos. Quando tratada ‘Igualdade’ e ‘Organização’, identifica-se a introdução de desigualdades sofridas por pessoas com deficiência, como explanado por Maia e Carvalho-Freitas (2015) no artigo trazido como mais relevante na base da CAPES “O trabalhador com deficiência na Organização: Estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho”, mas também questões de gênero e raça, como apresentado no artigo “Mulheres negras: uma trajetória de criatividade, determinação e organização”, onde Ribeiro (2008) retrata contexto cultural e histórico e o reflexo deste na atualidade, para injustiças sociais e o processo de inclusão de gênero e raça em políticas públicas.

Por fim, fez parte das pesquisas termos relacionados a situações de machismo, comportamentos masculinos em relação a mulheres, tanto no âmbito social como organizacional, sendo estes: *maninterrupting*, *bropropriating*, *gaslighting* e *mansplaining*, estes serão descritos posteriormente.

Conforme Gráfico 4 (abaixo), os termos ainda são “novidades” nas pesquisas, tendo retornado número de artigos bem inferiores aos outros termos pesquisados. Outro fator a ser notado, é que não possuem artigos nesta temática em português, uma das análises para este acontecimento é por serem termos “americanos” ou a própria falta de conhecimento sobre eles, já que para ‘*Maninterrupting*’ e ‘*Bropropriating*’,

não foi retornado nenhum artigo na pesquisa feita no site da CAPES, para ‘*Mansplaining*’ foram obtidos 42 artigos e para ‘*Gaslighting*’ 57 artigos.

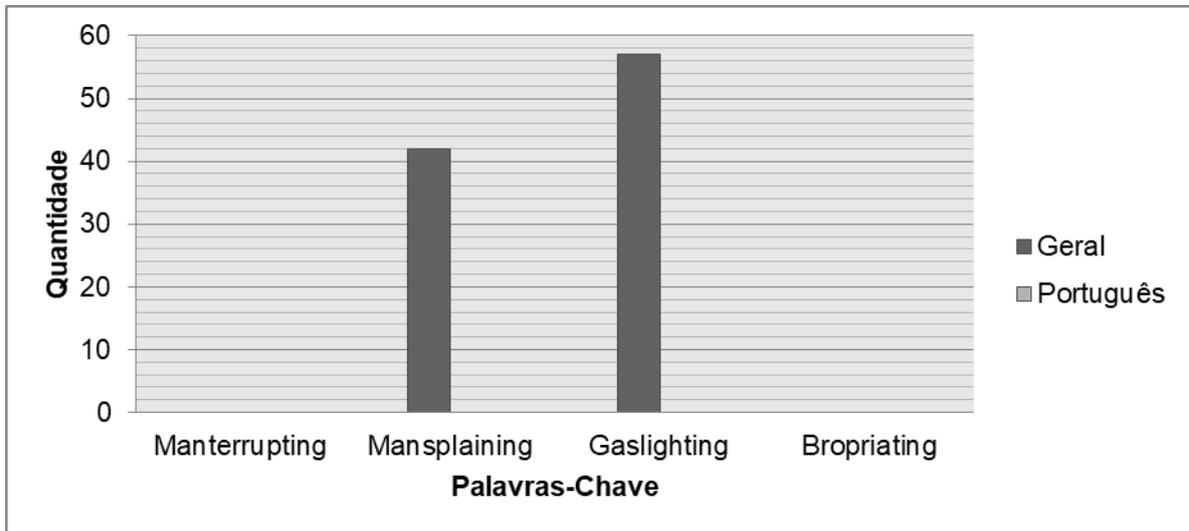


Gráfico 4 – *Manterrupting, Mansplaining, Gaslighting e Bropropriating.*

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

Os dois termos estão muito voltados a assédios sofridos por mulheres, como exposto no artigo de Imperatori-Lee (2015) “*Father Knows Best: Theological “Mansplaining” and the Ecclesial War on Women*”, mas estão voltados a termos sociais, e não no âmbito organizacional.

1.2 Formulação do problema

O trabalho até aqui demonstrou a real situação da presença das mulheres em cargos de chefia a partir das pesquisas e dados da IBR, que de acordo com esta pesquisa o quadro de mulheres em cargos de chefia é uma minoria, mesmo que apresentem um crescimento anual. A chefia de mulheres é um quadro ainda mais preocupante se levarmos em conta a América Latina, especificamente o Brasil. Não só os números apresentam a realidade dessa minoria, os estudos sobre este assunto e afins carece de aprofundamento, debate, e uma maior bibliografia, resultado disso é a visão parcial da mulher perante as organizações e o mercado de trabalho. Com o intuito de contribuir para mudar essa situação, este presente trabalho tem por problema: **Como mulheres em cargos de chefia e subordinação**

percebem situações de empoderamento e machismo em uma organização de fundo de pensão?

1.3 Objetivo Geral

Compreender como mulheres em cargos de chefia e subordinação percebem situações de empoderamento e machismo em uma organização de fundo de pensão.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Identificar se a cultura organizacional influenciou na constituição de mulheres em cargos de chefia na organização;
- b) Evidenciar como as mulheres percebem o empoderamento feminino e o machismo na organização;
- c) Comparar as divergências de percepções entre mulheres em cargos de chefia e de subordinação.

1.5 Justificativa

Com base nas informações apresentadas, o referido trabalho apresenta o contexto de uma Fundação de Seguridade Social, localizada na região centro-oeste brasileiro, com um quadro de 121 funcionários, sendo 17 cargos que configuram chefia, sendo eles: coordenação, gerência e diretoria. Destes cargos 8 são ocupados por mulheres, número significativo se considerado percentual apontado pela pesquisa realizada pela IBR, onde o Brasil se encontra entre os três países com menor índice de mulheres líderes.

Este trabalho visa identificar a percepção das mulheres da organização, identificando possíveis divergências entre as visões das mulheres que ocupam cargos de chefia e das de cargos subordinados, a fim de entender se estas se equiparam ou possuem entendimentos diferentes relacionados a diversidade, igualdade e equidade de gênero, empoderamento feminino, liderança e situações de machismo.

Com os resultados obtidos a Fundação poderá identificar possibilidades de melhoria e a utilização dos resultados para benchmarking com outras fundações de previdência privada. Tendo isso exposto, afirma-se a relevância da pesquisa para o contexto organizacional e social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo contextualizar sobre a introdução no mercado de trabalho, por seguinte a explanação sobre a cultura organizacional e as características dos perfis de liderança, por fim o detalhamento sobre as dificuldades enfrentadas pelas e mulheres e o machismo.

2.1 A mulher e o mercado de trabalho

O gênero feminino até meados do ano de 1914 possuiu papel coadjuvante perante o mercado de trabalho, este era tido como submisso, onde suas atividades e obrigações eram voltadas para fins domésticos, devida a falta de capacitação e a visão de que o homem é a “cabeça” da família, sendo dele o papel de conquistar o sustento para sua casa, assim adquirindo a representação principal e única perante o mercado de trabalho.

Adichie (2014) justifica que a cultura em que o gênero masculino é superior ao feminino, é advinda dos primórdios, constituída pela ideia de que os seres humanos viviam de forma que o ser que possuísse a força física maior seria tratado como mais importante, já que este atributo era o principal para sobrevivência, sendo assim seria mais apto a liderar, com o passar do tempo este atributo se tornou irrelevante.

O cenário na indústria sofreu mudança com o ápice das crises mundiais resultantes da Primeira Guerra Mundial, onde os provedores masculinos da família tiveram que ir para as batalhas, e as mulheres e crianças migraram para as indústrias, ocupando o espaço que até então era predominante adulto e masculino as tornando os “chefes de família”. Com o passar do tempo e desenvolvimento tecnológico a mão-de-obra feminina foi realocada em fábricas, afim de uma jornada maior de trabalho, por um salário inferior (PROBST, 2015).

Beauvoir (1949) em sua obra *O Segundo Sexo* traz a importância da mulher na revolução industrial, e, ainda assim, a necessidade de inferiorização do gênero masculino sobre o feminino, conforme trecho abaixo:

(...) uma das consequências da revolução industrial é a participação da mulher no trabalho produtor: nesse momento as reivindicações feministas saem do terreno teórico, encontram fundamentos econômicos, seus adversários fazem-se mais agressivos. Embora os bens de raiz se achem em parte abalados, a burguesia apega-se à velha moral que vê, na solidez da família, a garantia da propriedade privada: exige a presença da mulher no lar tanto mais vigorosamente quanto sua emancipação torna-se uma verdadeira ameaça, mesmo dentro da classe operária os homens tentaram frear essa libertação, porque as mulheres são encaradas como perigosas concorrentes, habituadas que estavam a trabalhar por salários mais baixos. (Beauvoir, 1949, p.17)

As organizações passaram por transformações e outros atributos são visados, como a inteligência, criatividade, personalidade positiva, poder de decisão e capacitação, porém, persiste o pensamento de que o gênero masculino é mais qualificado que o feminino, mesmo que estas possuam os mesmos atributos, persiste que o homem é soberano. A mulher ainda tem suas capacidades testadas e julgadas, sendo vinculadas por seus comportamentos pessoais, emocionais e até mesmo maternos.

Em consonância com o pensamento de Beauvoir a desigualdade se faz presente ainda hoje, mesmo após mais de um século a atualidade de sua obra impressiona. Basta vermos o resultado do censo do IBGE de 2015 exemplifica a situação das mulheres no mercado de trabalho, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Posição na ocupação por sexo

	Homens	Mulheres
Empregados	62,5%	57,4%
Trabalhadores domésticos	1,0%	14,2%
Autônomos	27,0%	17,4%
Empregadores	4,7%	2,4%
Não remunerados	1,7%	3,4%
Trabalhadores na produção para o próprio consumo	3,0%	5,2%
Trabalhadores na construção para	0,2%	0,0%

	Homens	Mulheres
o próprio uso		

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2015.

As mulheres são maioria nos trabalhos domésticos, sendo 14,2% desta ocupação no geral, sendo que apenas 1% dos homens está nesta mesma categoria.

É visível que as mulheres conquistaram uma fatia no mercado, mesmo que em proporção mínima, mas nas organizações persevera o antagonismo ao protagonismo deste gênero. Desta forma, destaca a relevância de trazer estudos referentes às mulheres ocupando cada vez mais cargos diversos nas empresas, principalmente em cargos de maior notoriedade.

2.2 Cultura Organizacional

Cultura organizacional é trabalhada por vários autores, sendo assim faz-se fundamental o entendimento das dimensões que essa agrega principalmente para maior entendimento dos resultados obtidos nas entrevistas.

A estrutura organizacional, as regras, diretrizes, metas, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa semelhante, pois agem como ponto de referência primário para a maneira como as pessoas vêm e interpretam os contextos em que trabalham. Embora seja considerada como uma das características mais objetivas de uma organização, a abordagem da representação enfatiza que elas são artefatos culturais que determinam a realidade atual. (MORGAN. 1996 p. 166).

De acordo com Freitas (1991) a cultura organizacional provoca mudanças no comportamento dos funcionários, e isto se deve a construção de oito elementos, sendo eles: os valores (o que é importante); crenças e pressupostos (aquilo que é tido como verdade); ritos, rituais e cerimônias (atividades e práticas, que expressas tornam a cultura mais tangível); estórias e mitos (narrativas sobre a organização);

tabus (orientações do que não é permitido); heróis (personagens organizacionais que incorporam os valores, assim reforçando sua importância); normas (regras de comportamento); e por fim processo de comunicação (papéis informais de relações).

Para Silva e Zanelli (2004) o domínio sobre a cultura da organização é fundamental para compreensão do comportamento humano no trabalho, identificando os valores que são compartilhados, e como estes sentem e pensam. Estabelecerá que mesmo com diversidade de funcionários todos aprenda de forma gradativa, como forma de construção social, a cultura do ambiente em que este está inserido, os autores ligam este fator como questão de sobrevivência e adaptação a organização.

Schein (1985) apresenta a ideia da manifestação da cultura analisada em nível de grupo e da organização, identificando a influência de valores, crenças, cognições e das lideranças a fim de reforçar, agregar a transformar a cultura organizacional. Esta análise é feita a partir de três níveis, sendo o mais superficial e visível aos indivíduos os artefatos visíveis, neste compreende layouts, disposição de áreas da organização, documentos, material direcionado a funcionários, possuindo de forma clara e assertiva os valores daquela organização, o autor ressalta a necessidade de critério ao analisar este nível, pois pode ser enganosa ou retratada de forma superficial. No segundo nível identificam-se os valores compartilhados, podendo estes ser de cunho racional ou idealizado, que fundamenta determinadas ações e comportamentos, de acordo com o que se julga ser de desejo ou correto. Por fim, estão os pressupostos no terceiro nível de da cultura organizacional, são crenças em que os funcionários da organização acreditam ser verdade absoluta, sendo o nível de menor probabilidade de ser alterada.

Compreender a cultura organizacional que esta agregada à empresa fortalece o entendimento de formação dos valores que a empresa possui, a fim de guiar seus funcionários. Desta forma a cultura organizacional será determinadora para a internalização do empoderamento feminino, assim dando espaço para a ascensão das mulheres, podendo assumir papéis de importância na empresa, sem que sofram represálias ou tenham que enfrentar barreiras, disturbando a cadeia hierárquica que por sua vez tende a ser em sua maioria masculinizada. Também, através da cultura podem-se identificar determinadas ações de funcionários que indicam estar enraizados, sendo assim congregando o exposto no referido trabalho, de

compreender a partir da percepção de funcionários do gênero feminino perante as situações de empoderamento e machismo, que podem estar diretamente ligadas à cultura, desta forma julga-se procedente a importância da abordagem do assunto para o desenvolvimento do trabalho e realização da pesquisa.

2.3 Empoderamento

Para se entender o empoderamento feminino inicialmente devemos entender no que consiste o termo “empoderamento”, segundo Martins (2003) ele tem sido utilizado no âmbito de “desenvolvimento humano”, ele é originado do termo inglês empowerment, como forma de “apoderar-se”, “potenciar” ou simplesmente “conceder a alguém o exercício do poder”, desta forma busca garantir poder ou o crescimento de classes com discrepância de direitos ou recursos.

Segundo Baquero (2012) “empowerment” tem suas raízes na Reforma Protestante, se potencializado com os movimentos sociais, as lutas pelos direitos civis e a ideologia da “ação social”, presentes na segunda metade do século XX.

Conforme consulta na plataforma do Google, o termo tem sido mais buscado nos últimos cinco anos, o interesse no termo cresceu consideravelmente nos últimos 5 anos. O gráfico abaixo ilustra os números de pesquisas realizados de dezembro de 2012 até outubro de 2017.

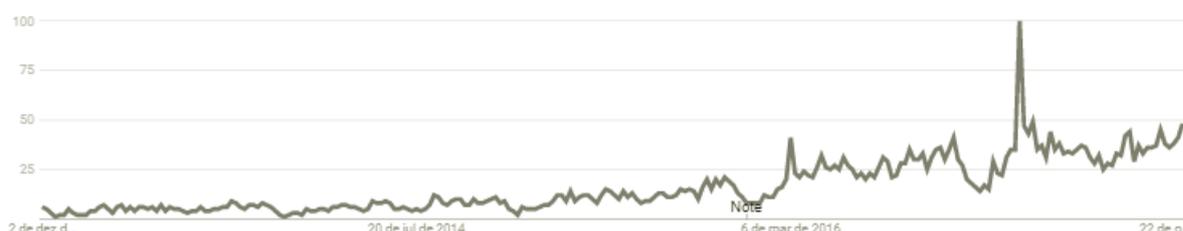


Gráfico 5 – Busca pelo termo “Empoderamento” nos últimos 5 anos.

Fonte: Google Trends, 2017.

Empoderamento vai de encontro ao fortalecimento dos sujeitos que se encontram dentro da diversidade, assim estes deixam de lado os empecilhos vividos pelas diferenças e começam a tomar ciência de seus méritos.

Empoderamento é o mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações, as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir. (COSTA, 2006, p. 7).

Tendo este conceito em evidência é identificado o quão abrangente empoderamento é, sendo assim necessária a segregação do conceito, para seguir com o entendimento da pesquisa realizada no referido trabalho.

2.3.1 Empoderamento Feminino

O conceito do empoderamento feminino ainda é visto de forma muito limitada, principalmente por ser estereotipada. Adichie (2014) desmistifica estereótipos que o empoderamento feminino busca que mulheres sejam superiores aos homens, trazendo de forma sucinta a busca do indivíduo pela igualdade social, política e econômica entre os sexos, reforçando assim a ideia de igualdade e equidade, onde pessoas independentes de gênero poderão usufruir de seus direitos e deveres, tendo a devida abertura no mercado de trabalho sem iniciarem uma carreira com a carga de ser “dona de casa”.

A ONU Mulheres e o Pacto Global em 2015 criaram os “Princípios de Empoderamento das Mulheres”, afim de que as organizações pudessem agrega-los em suas práticas de negócios e valores, visando à equidade de gênero. Sendo os princípios os listados abaixo:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação.
3. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.

5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

Podemos compreender o empoderamento feminino: como quanto maior a igualdade e possibilidades entre os gêneros dentro de uma organização, maiores será o empoderamento, se houver discrepâncias entre os gêneros este será diminuído ou até mesmo inexistente.

O referido trabalho apresenta uma organização que possui em seu quadro de funcionários maior parte de seus cargos subordinados compostos por mulheres e tem igualdade e equilíbrio de gênero nos cargos de chefia, desta forma verifica-se a propensão ao empoderamento destas mulheres, assim evidencia-se a relevância acerca do assunto.

2.3.2 Liderança

O tipo de liderança também é decisivo para como os funcionários compreenderão a diversidade de gênero na organização.

Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (HUNTER, 2004, p.25)

Gardner (1990) identifica que uma liderança deve ser capaz de persuadir um indivíduo a agregar os objetivos e metas de seu líder, assim entendendo que liderança não deve ser entendida como arbitrariedade. Assim, o líder deve ser imbuído de diversos atributos, sendo eles: capacidade de motivar; coragem, resolução e firmeza; capacidade de conquistar e manter a confiança; domínio;

necessidade de realização; habilidade para lidar com as pessoas; compreensão dos seguidores e de suas necessidades.

O líder é responsável por guiar sua equipe, então estes devem andar juntos, seguindo os mesmos propósitos, desta forma evidencia-se que quando se tem relutância para a liderança feminina o caminho a ser trilhado pela líder tende a ser de forma mais trabalhosa que a de um homem.

Possi (2006) traz que a liderança nas corporações tem como principal papel facilitar a comunicação entre clientes, fornecedores e membros da equipe, de forma a criar comprometimento entre estes. A liderança sem ser enviesada pelas características da personalidade pode ser definida em três estilos, sendo elas:

- Autocrática: O líder é detentor do poder, assim definindo quem é responsável por cada atividade, sem intervenção da equipe.
- Democrática: O líder compartilha seus pensamentos com a equipe, assim todos têm liberdade de opinar e tomar decisões.
- Liberal: O líder intervém de forma mínima, assim dá completa liberdade para equipe deliberar decisões, sendo em grupo ou individual, cabendo ao líder pontuar irregularidades.

Com uma boa liderança, a equipe tende a agregar seus valores e objetivos, tendo isso em vista, entende-se a necessidade de possuir mulheres em quadro de liderança, podendo inspirar outras mulheres subordinadas a aspirarem liderança e transpor barreiras impostas.

2.3.3 Mulher, barreiras e o machismo

Considerando que muito foi conquistado com os movimentos sociais, as barreiras quando se é mulher no mercado ainda persiste, ainda existe o preconceito instaurado por vertentes machistas, onde acreditam que as mulheres não são capacitadas para determinados tipos de serviço, outro fator é de que a mulher possui dupla jornada, já que está além de seu emprego formal, tem suas obrigações com os afazeres domésticos e família. A quem justifique a perdura das

desigualdades salariais entre gêneros devido ao fato de mulheres engravidarem ou serem mais emotivas, assim ocasionando ausência maior no trabalho, mesmo que não comprovado esta justificativa.

Por outro lado, a intensa afluência das mulheres ao mercado de trabalho não foi acompanhada por uma diminuição significativa das desigualdades profissionais entre homens e mulheres. A maior parte dos empregos femininos continua concentrada em alguns setores de atividades e agrupada em um pequeno número de profissões, e essa segmentação continua estando na base das desigualdades existentes entre homens e mulheres no mercado de trabalho, incluindo as salariais” (ABRAMO, 2000, p. 111).

Em uma pesquisa realizada por Fontele-Mourão (2006, p.13), foram levantados alguns questionamentos para diversas mulheres trabalhadoras, sobre fatores que as inquietavam no ambiente do trabalho sendo eles: preconceitos em relação as mulheres gerentes; Dificuldade na administração de família e trabalho; Defasagem salarial; Matar um leão todos os dias para comprovar competência profissional, já que o fato de ser mulher implicava transpor maiores barreiras; Ser machona para mostrar autoridade ou não demonstrar sentimentos; Percepção generalizada de que as mulheres que adotam comportamentos dominantes são mais apreciadas pela organização do que aquelas que agem com delicadeza e gentileza.

Assim, mesmo que inseridas no mercado de trabalho, as mulheres ainda são alocadas em cargos subordinados, e quando estão em um cargo de liderança ainda são caladas apenas por serem mulheres.

Além de todos os estereótipos criados perante o gênero feminino, também são enfrentados de frente determinados tipos de assédios providos pelo machismo. Segundo o minidicionário da língua portuguesa Silveira Bueno (2007) machismo é “atitude de quem não aceita a igualdade de direitos entre homem e a mulher, achando que o homem é superior à mulher”.

O machismo pode ser encontrado em quatro vertentes sendo eles o *Manterrupting*, *Bropriaiting*, *gaslighting* e *mansplaining*. Em entrevista concedida para o canal Argonautas, Janaina Ma (2017) traz a definição dos termos, o *Manterrupting* em tradução livre “homem que interrompe”, classifica comportamento constantemente presenciados no dia-a-dia, sendo em uma conversa entre amigos, uma reunião ou até mesmo em um debate na TV, que é quando a mulher não

consegue finalizar sua linha de raciocínio sem que um homem a interrompa. O *Bropropriating* aproveita-se dos estereótipos já elucidados onde a mulher é menos capaz que o homem, e trata-se de quando o homem se apropria de uma ideia obtida por uma mulher, assim ganhando os créditos por isto. O *gaslighting* conforme Janaina Ma (2017) “é uma forma de assédio psicológico em que o homem coloca em cheque a sanidade da mulher, ele deixa a mulher insegura.”, sendo assim, a mulher começa a duvidar de sua capacidade, percepção e raciocínio. Por fim, o *mansplaining*, que é a necessidade que o homem tem de explicar as coisas mais simples ou até mesmo óbvias, para as mulheres, a interrompendo para mostrar que possui uma capacidade ou conhecimento superior.

Além dos machismos traduzidos pelo comportamento masculino perante as mulheres, citados anteriormente, Ferreira (2004) retrata sobre o sexismo que consiste na forma inviabilizar a credibilidade, conquistas e a exclusão das mulheres nas organizações.

O sexismo antigo define-se pelo endosso a papéis de gênero tradicionais, tratamento diferencial entre mulheres e homens e estereótipos sobre a menor competência feminina, enquanto o sexismo moderno associa-se à negação de que a discriminação contra a mulher ainda exista e a um antagonismo contra as atuais lutas da mulher por maior inserção na sociedade e contra o suporte governamental a políticas destinadas a apoiar a população feminina. (FERREIRA, 2004, p.121)

A explanação sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres na organização e a conceituação e exemplificação do machismo é de grande expressão para a evolução do trabalho, que visa compreender a situações percebidas pelas funcionárias de uma empresa privada de fundo de pensão, a qual se destaca pelo número igualitário entre homens e mulheres em cargos gestão.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo é destinado à explanação das características da pesquisa, sendo descrito o tipo de pesquisa, a caracterização da organização, os instrumentos da pesquisa e definição da coleta e análise dos dados obtidos.

Segundo Zanella (2009) método é o caminho utilizado para uma investigação, é o procedimento geral, agrupando o conjunto dos processos necessários para obtenção dos resultados da investigação.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este trabalho busca compreender a percepção das funcionárias que ocupam cargos de chefia e subordinação, em relação a possíveis situações de empoderamento e machismo. Segundo Bacha, Strehlau e Romano (2006) a percepção é resultado de um composto de processamentos psicológicos humanos, acerca da memória do indivíduo, associações e comparações.

Chauí (1999) apresenta a percepção como um conjunto de sensações que se unem e se formam a partir de experiências.

A percepção depende das coisas e de nosso corpo, depende do mundo e de nossos sentidos, depende do exterior e do interior, e por isso é mais adequado falar em campo perceptivo para indicar que se trata de uma relação complexa entre o corpo-sujeito e os corpos-objetos num campo de significações visuais, tácteis, olfativas, gustativas, sonoras, motrizes, espaciais, temporais e linguísticas. A percepção é uma conduta vital, uma comunicação, uma interpretação e uma valoração do mundo, a partir da estrutura de relações entre nosso corpo e o mundo. (Chauí, 1999, p.152)

Para o levantamento dos dados, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e descritiva, com uma pesquisa estruturada a partir do problema formulado. Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa vai a níveis que não pode ser quantificado, trazendo um conjunto de significados, aspirações, crenças e atitudes que

corresponde de forma mais profunda as relações e processos, não podendo ser operacionalizado.

Conforme Zanella (2009) a pesquisa qualitativa é descritiva, desta forma relata fenômenos e o ambiente em que estes ocorrem, a partir de entrevistas, declarações e narrativas, como forma de obtenção de dados e informações.

3.2 Caracterização da organização

A organização escolhida é do setor de previdência complementar, fundada na década de 70, atualmente é uma das referências em seu ramo de atuação. Sua sede está localizada em Brasília, possuindo participantes por todo o Brasil.

A Fundação estudada tem como valores: Ser ético e transparente; Paixão pelo que faz; Gente que gosta de gente; Alta performance; Trabalho em equipe. Os valores são facilmente encontrados em quadros espalhados pela empresa e em sua plataforma virtual.

Atualmente a organização é formada por 121 funcionários, sendo distribuídos em oito cargos, sendo eles atendente, assistente, secretaria, técnico, analista, coordenador, gerente e diretor.

Em questão de gênero é distribuída da seguinte forma:

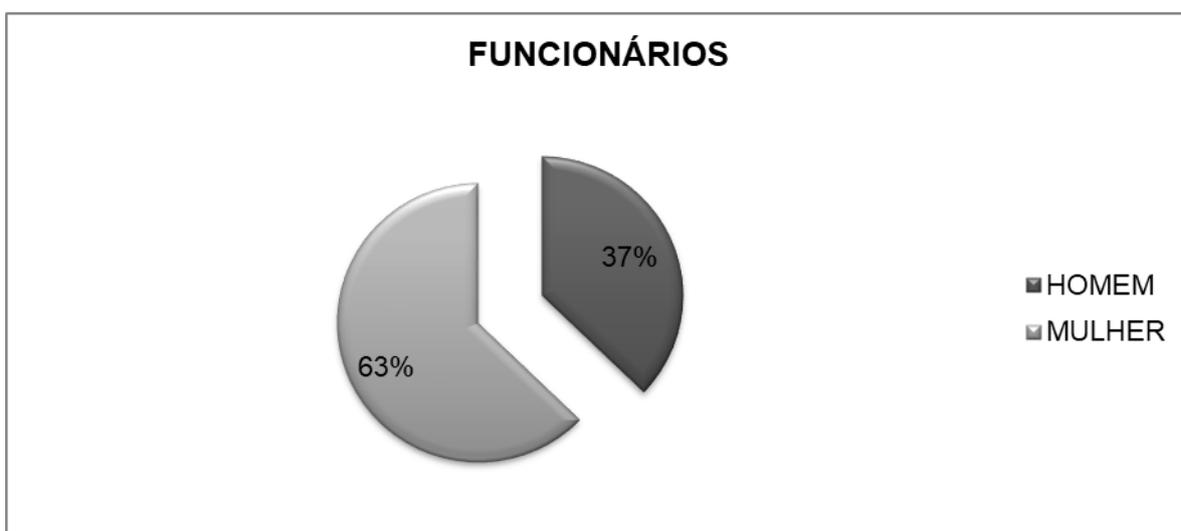


Gráfico 6 – Número total de funcionários por gênero.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

Verifica-se a maioria absoluta de mulheres no corpo de funcionários da organização, sendo 63% do montante e os homens apenas 37%.

Dezessete funcionários estão em cargos que configuram chefia (coordenação, gerência e diretoria), conforme gráfico 7, a diferença nos cargos de chefia é de um funcionário na diretoria, tanto em cargos de coordenadores e gerentes o número de homens e mulheres são igualitários.

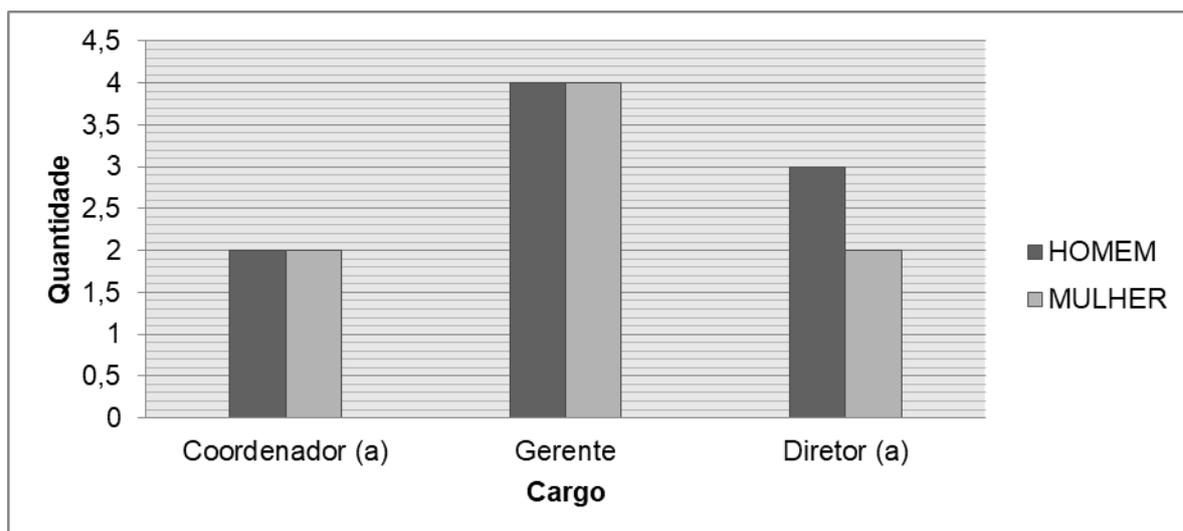


Gráfico 7 – Número total de gênero por cargo chefia.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

Analisando apenas os cargos subordinados, verifica-se que as mulheres compõe aproximadamente 74% do quadro de “Atendentes” e 100% do quadro de secretárias, conforme gráfico abaixo.

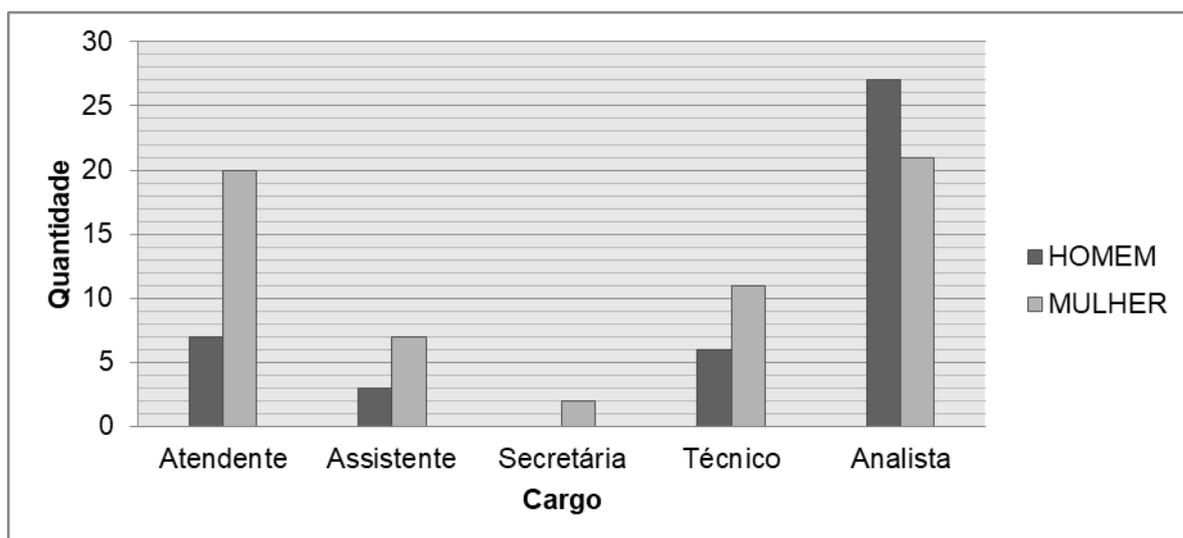


Gráfico 8 – Número total de gênero por cargo subordinado.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

O número superior de mulheres em todos os cargos é justificado pela superioridade em número de mulheres na organização, sendo 76 mulheres e 45 homens.

Sendo realizada análise do quadro de funcionários considerando áreas de atuação, verifica-se que as áreas de relacionamento e de gestão de pessoas são predominantes femininas, outra área com percentual destoante da participação feminina é a central de relacionamento, sendo composta aproximadamente 60% por mulheres. Em contrapartida, evidenciam-se áreas como do investimento e TI sendo composta unicamente por homens. Evidencia-se isso no gráfico 9.

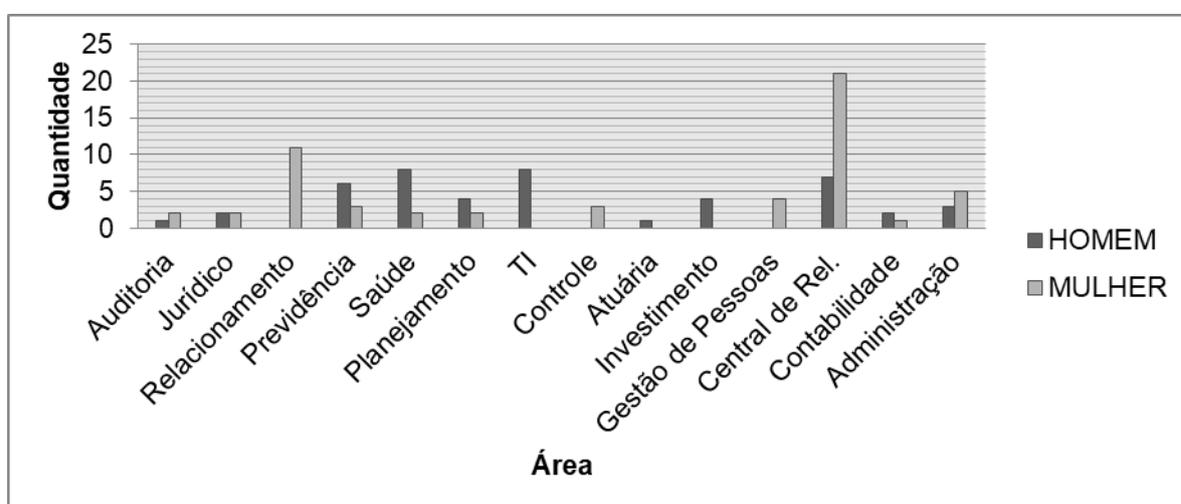


Gráfico 9 – Número total de gênero por área. *Desconsiderado os cargos de chefia e as secretárias.

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

3.3 População e grupo de interesse

A pesquisa será realizada com um grupo de interesse formado por quatro funcionárias em cargos subordinados e quatro funcionárias em cargos de chefia, sendo atuantes de diferentes áreas da organização.

O grupo foi selecionado devido a relevância das funcionárias dentro da organização estudada e a relevância para o estudo, passando pela análise e escolha do pesquisador, considerando cargo, idade, e tempo de serviço na organização.

3.3.1 Perfil do grupo de interesse

As entrevistadas terão nomes e características específicos não revelados para garantir o sigilo da entrevista, desta forma seus nomes foram trocados por nomes de flores.

- a) Entrevistada Um – Flor: Margarida – Diretora. Uma das funcionárias com maior tempo na organização, tendo atuado em diversas áreas.
- b) Entrevistada Dois – Flor: Rosa – Gerente. Entrou na organização como atendente e é tida como referência de liderança.
- c) Entrevistada Três – Flor: Jasmim – Gerente. Atua na gerência da maior equipe da organização.
- d) Entrevistada Quatro – Flor: Lis – Gerente. Já integrou quatro coordenações em sua gerência.
- e) Entrevistada Cinco – Flor: Acácia – Analista. Atuou por muito tempo em áreas predominantes masculinas.
- f) Entrevistada Seis – Flor: Anêmona – Analista. Uma das funcionárias com maior tempo de organização.
- g) Entrevistada Sete – Flor: Gardênia – Analista. A funcionária mais jovem neste cargo, sua área é de grande criticidade para organização.
- h) Entrevistada Oito – Flor: Iris – Técnica. Entrou como estagiária, tendo sido contratada com menos de um ano, passou por chefias masculinas e femininas.

Tabela 2 – Dados pessoais das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Estado Civil	Filhos	Tempo na Org.	Cargo	Formação
Margarida	56	Divorciada	Sim	30	Diretora	Economia
Rosa	36	Casada	Sim	15	Gerente	Administração
Jasmim	42	Casada	Sim	5	Gerente	Economia
Lis	37	Solteira	Não	3	Gerente	Economia
Acácia	38	Divorciada	Não	3	Analista	Análise de Sistemas
Anêmona	50	Casada	Sim	28	Analista	Contabilidade
Gardênia	26	Divorciada	Não	2	Analista	Contabilidade
Iris	23	Solteira	Não	3	Técnica	Administração

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa, 2017.

*As informações de idade e Tempo na Organização estão em anos.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento adotado para realização da pesquisa foi à entrevista semiestruturada. O roteiro foi previamente estabelecido, sendo abertas dando liberdade para o entrevistador abordar assuntos que vão surgindo no decorrer. Para Zanella (2009) as perguntas com respostas abertas, permitem que os entrevistados exponham suas opiniões escrevendo ou falando, neste trabalho foi utilizado da fala. A pergunta aberta possibilita que os entrevistados concedam comentários e explicações importantes para a interpretação e análise dos questionamentos realizados pelo pesquisador.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Em uma sala de reunião foram realizadas entrevistas individualmente com as funcionárias selecionadas pelo pesquisador, estas já identificadas anteriormente. O roteiro semiestruturado consiste de nove perguntas, com tempo máximo de entrevista de 1h30min.

O roteiro foi composto de sete perguntas iguais para subordinadas e chefes, sendo a primeira sobre dados pessoais, as perguntas dois e três foram para abordar histórico e contexto vivenciados pelas entrevistadas na atual organização e em organizações anteriores. O roteiro possui duas perguntas distintas para as subordinadas e as chefes. Os roteiros podem ser conferidos no Apêndice A e B. As perguntas foram realizadas de acordo com as respostas das entrevistadas, afim de não repetir temas e podendo voltar perguntas a fim de obter mais informações ou sanar possíveis dúvidas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, ressaltando as informações mais relevantes em documento Word.

A análise dos dados foi realizada a partir da análise de discurso que tem como base a linguagem utilizada em textos ou verbalmente.

Essa técnica segue os seguintes passos: identificação do repertório que envolve a transcrição das entrevistas, o isolamento das

similaridades ou diferenças nas respostas e a classificação das abordagens por títulos. O passo seguinte é a análise e o exame dos repertórios, isto é, o texto e o contexto. (Correa, 2013)

Para Zanella (2009) a análise do discurso pode ser utilizada tanto para análise de documentos como para falas e depoimentos de entrevistados, para efetividade da análise é fundamental que a entrevista seja feita da forma mais clara e integra, sem cortes e transcrição fidedigna das respostas obtidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresentará os resultados e discussões obtidas a partir da pesquisa, afim garantir que os objetivos específicos tenham sido alcançados.

4.1 A cultura organizacional na Fundação

Após obtenção das informações de dados pessoais, as entrevistadas foram questionadas sobre a quantidade de mulheres em cargos de chefia e de qual forma a Cultura Organizacional foi influenciadora neste quadro. Primeiramente serão expostas as respostas das mulheres ocupantes de cargos de chefia e em seguida das mulheres ocupantes de cargos subordinados.

Nos discursos de Margarida e Rosa, que ocupam cargo de diretoria e gerência respectivamente, trazem o histórico da organização e sinalizam que esta já possuiu uma cultura de impedimento de mulheres em cargos de chefia, conforme exposto por Schein (1985) no nível da análise da cultura organizacional, essa situação pode ser evidenciada no nível intermediário referente aos valores racionalizados ou idealizados, que justificam determinados comportamentos praticados na organização.

A empresa passou por um momento onde só se trazia chefia de fora e apenas homens, isso já fez parte da cultura da empresa, mas foi mudando e em momento algum me senti menor por isso. Atualmente é uma empresa, que valoriza as qualidades femininas, a sensibilidade, a capacidade de fazer várias coisas simultaneamente e a determinação, então é muito maior que a soberania do homem. A empresa está preservando seu negócio, isso é independente de se o profissional veste saia ou calça, então na contratação busca a competência, sem distinção. (Margarida, cargo de diretora, 2017)

A Fundação sempre teve muita mulher, mas em cargos de liderança isso ocorreu de três anos para cá. Em 40 anos de empresa apenas há três anos se teve a primeira mulher no cargo de diretoria. **A**

mulher não tinha entrada em cargos de chefia por causa da cultura que a impedia. A atual gestão, não analisa mais a capacitação por ser mulher ou homem, tanto que já tivemos gestoras contratadas grávidas. A abertura para mulher é uma realidade aqui, mas por necessidade de se buscar o melhor profissional e não por uma cultura. (Rosa, cargo de gerente, 2017)

Ainda trazendo as respostas das entrevistadas em cargos de chefia, Jasmim e Lis, ambas ocupando cargo de gerência, reforçam a ideia de que a contratação e progressão de carreira de mulheres na fundação são devidas às necessidades de negócio, então para a preservação e manutenção da natureza do serviço da empresa, busca-se determinado perfil de profissional e com a maior capacitação, assim não existindo a distinção entre os gêneros.

A Fundação quando eu entrei não tinha tantas mulheres em cargos de chefia e hoje vemos que isso mudou. A mulher é mais humana, tem uma preocupação maior com o próximo e sabe se posicionar até quando é para uma negativa. **Então, não acredito que tenha sido planejado o quadro tão extenso de mulheres, e sim pela necessidade dessa doçura.** (Jasmim, cargo de gerente, 2017)

Aqui não tem a cultura de fortalecer a mulher em cargos de chefia, essa concepção do cargo de chefia composto igualmente por homens e mulheres foi à necessidade do mercado. Já tive muitas oportunidades de crescimento na organização, mas porque eu me destaquei e não porque a cultura da organização favorecia a minha ascensão das mulheres. Eu tive que trabalhar muito para isso. (Lis, cargo de gerente, 2017)

Com base nas respostas das entrevistadas que ocupam cargos de chefia, identifica-se que a formação do quadro de chefia igualitário, veio por necessidades de características presentes nas chefias femininas e pouco presentes em chefias masculinas e também na necessidade de se ter o funcionário mais capacitado.

Quanto às respostas das subordinadas, evidencia-se a ênfase na ideia do profissional mais capacitado independente do gênero, conforme exposto por Anêmona, mas ressalta que as mulheres precisam mostrar mais capacitação que os homens.

Por que as gerentes femininas ganharam espaço na Fundação? Essa situação é advinda da competência e do perfil da pessoa. Gerentes femininas buscam um maior conhecimento tanto operacional como de gestão, assim dominando todas as áreas, quando não se tem esse conhecimento à gestão é muito mais complicado. A partir do momento que a Fundação começou a criar novos cargos de chefia, como os de coordenação, os colaboradores que foram notados e despontaram e conseguiram os cargos de liderança. Assim, independe do gênero, a pessoa que almeja este cargo deve passar por alguns requisitos. **No passado ainda verificava-se o gênero, mas isso não é uma realidade atual. A competência é determinante, mas é notável que mulheres tendam a se mostrar mais.** (Anêmona, cargo de analista, 2017)

Acácia exemplifica situação clara de progressão de carreira que acabou sendo inviabilizada, por uma decisão de contratação de uma pessoa de fora.

Já atuei na parte de gestão da área, mas a decisão para composição da vaga de chefia quando foi aberta, foi de contratar um homem de fora, então ainda não se tem uma cultura tão voltada para a ascensão das mulheres. Estive atuando por oito meses nas atividades de gestão, mas quando foi para contratar escolheram um homem. Por que não me deram o cargo? **Já que a empresa diz ter cultura voltada para isso e me deram abertura para atuar na gestão mesmo sem a cadeira. Por que não me foi concedido o cargo quando ficou vago?** (Acácia, cargo de analista, 2017)

Gardênia e Isis, que ocupam cargos de analista e técnica respectivamente, defendem a ideia de que as mulheres conquistaram esse espaço em cargos gerenciais mostrando capacitação muito superior aos homens que também estavam competindo por aquele cargo “A mulher tem que ser muito melhor que o homem, para que possa ser equivalente a ele. Tem que saber mais e fazer mais.” (Gardênia, cargo de analista, 2017)

Com base nas respostas obtidas percebe-se que tanto as mulheres que ocupam cargos de chefia, como mulheres em cargos de subordinação entendem que a empresa, mesmo com números igualitários de gênero na chefia, não possui internalizada cultura para crescimento e contratação feminina, as mulheres que ali

estão tiveram que se mostrar mais que seus pares masculinos e enfatizar as necessidades do mercado. Outro fator apontado é que esse cenário é recente e veio a partir da mudança das necessidades da organização, como a busca pela humanização nas suas gerenciais, para melhor atendimento de seus clientes. A cultura organizacional para congregar mulheres em cargos de chefia, deve ser no nível de valores e pressupostos básicos, porém este é o nível com menor capacidade de ser alterado (Schein, 1985).

4.2 A responsabilidade do Ser Mulher

Outro consenso entre as entrevistadas é que ser mulher pode dificultar a idealização de mulheres no cargo de chefia.

Margarida, cargo de diretora, expõe uma situação vivida logo quando lhe foi ofertado cargo de chefia.

Quando me ofereceram o cargo de chefia, primeiramente recusei, pois este me ocuparia muito mais tempo e **eu tinha medo que a gravidez pudesse me prejudicar e prejudicar a empresa o assumindo, pois as responsabilidades são maiores e talvez eu não respondesse a altura.** Desta forma eu não aceitei o cargo, pois ficaria com a consciência mais tranquila de que quando passasse mal eu poderia me ausentar sem mais problemas. O diretor na época não aceitou minha negativa e fui efetivada no cargo, isso fez com que minha consciência ficasse mais tranquila por tê-lo informado. (Margarida, cargo de diretora, 2017)

Você quer ter seus filhos, porque isso é natural da mulher, então, você decide ter filhos e acaba conquistando o instituto materno, e vem à dualidade de não saber o que priorizar a família ou seu lado profissional. **E isso acaba o desenvolvimento na carreira, porque muitas achamos que precisamos parar de trabalhar para ter família, ou não podemos ter família para ter carreira.** Você não se sente com poder para ambos. (Rosa, cargo de gerente, 2017)

Lis, cargo de gerente, que é solteira e não possui filhos e descreve a pressão que esta enfrenta por não constituir uma família.

As mulheres sofrem a pressão social muito grande de ter que constituir uma família e que se você não a tem você é uma pessoa **infeliz. A sociedade ainda acredita que uma mulher bem sucedida na carreira não pode constituir uma família.** (Lis, cargo de gerente, 2017)

Analisando o perfil das entrevistadas, nota-se que das oito três são divorciadas e duas são solteiras, do cargo de chefia três possuem filhos e apenas uma das subordinadas possui filhos. Gardênia exemplifica a situação da relação da mulher e o trabalho, perante a visão de seu ex-cônjuge.

Uma das grandes dificuldades em ser líder, foi a resistência do meu ex-marido, que acreditava que eu deveria ficar em casa e **assumir o papel de dona de casa**, então isso por um tempo foi o impeditivo para ocupação de um cargo de liderança. A distinção de gênero pode ser um entrave para ocupação de cargo de chefia, uma mulher casada e com filho é diferente de um homem casado com filho, o mesmo peso e com duas medidas. (Gardênia, cargo de analista, 2017)

Verifica-se que é entendido das funcionárias que possuem filhos e que são ou foram casadas de que estas devem sempre se esforçar em equilibrar seus trabalhos com suas famílias e que isso não é cobrado para os homens. Então, para as mulheres em cargos de chefia, foi necessário realizar uma vasta análise antes de aceitar o cargo, pois deveriam considerar suas famílias, conforme evidencia Anêmona, que já teve oportunidade de atuar como chefe.

O mundo ainda é muito masculino, principalmente na gestão, então mulheres para ocupar estes cargos precisam se provar mais. Você identifica que a maioria das pessoas que ocupam cargo de gestão, do gênero feminino, ou elas são separadas ou muitas vezes solteiras, porque ainda tem estigma de que os homens não aguentam o ritmo que as mulheres que ocupam cargo de liderança levam (...). Já tive oportunidade de ocupar cargos de gerência, mas não aceitei. Cargos de gerência não faz parte do meu universo. **Além do âmbito organizacional, tem a questão familiar, que me**

dispendia muito tempo, desta forma necessito ter horários bem definido e prezo pela minha qualidade de vida. (Anêmona, cargo de analista, 2017)

Fica evidenciada a correlação de ideias entre as entrevistadas independentes do cargo que ocupam e reforça a ideia trazida por Adichie(2014) que as mulheres podem ser ambiciosas mas não a ponto de ameaçar o homem, mas que isto é devido principalmente a necessidade de mulheres serem inspiradas a almejem a constituição de família, assim as colocando cada vez mais contra a ideia de constituição de uma carreira profissional.

4.3 O empoderamento na organização

Quando questionadas sobre como o empoderamento feminino é evidenciado na organização, as entrevistadas, enfatizando as que estão em cargos de subordinação, trazem que este esta presente e se torna explícito a partir da constituição de um quadro igualitário de chefia. Das líderes apenas Margarida não expôs sua ideia sobre o empoderamento feminino, alegando não ter conhecimento profundo para disseminar um pensamento sobre, mas explana seu pensamento dizendo “Não consigo ocupar papel de vítima, todos tem seu espaço e cabe a nós enfrenta-lo” (Margarida, cargo de diretora 2017).

O empoderamento começou a partir do momento que entrou uma mulher na diretoria a cultura começou a se alterar, **a entrada de mulheres em lugares propriamente ditos masculino, estimula tanto quem está no ciclo dela, como também para quem está embaixo da hierarquia.** No empoderamento ainda é necessário entender que se quer mais, tem que arcar com maiores responsabilidades. Se você é, você não precisa provar. Se eu me considero igual a um homem eu não preciso gritar. **O desespero de querer fazer e conquistar a todo custo atrapalha no empoderamento, a cultura está aí, e não se muda e acaba em dez anos.** (Rosa, cargo de gerente, 2017)

Independente do empoderamento feminino, as mulheres não se preparam tanto para o mundo corporativo, quantos os homens.

Não estou falando apenas de currículo, mas também de experiência, então na hora que vão para um processo seletivo estão menos aptas ao cargo, e a organização não liga mais para se é mulher ou homem competindo pelo cargo, ela evidencia a capacitação para aquele cargo e o quanto seu currículo e suas vivências podem agregar a empresa, e isso indefere de ser homem ou mulher. (Lis, cargo de gerente, 2017)

A partir do momento que a Fundação começa a buscar o profissional mais capacitado e não aquele profissional que não irá engravidar, trazendo uma composição maior do quadro de funcionários por mulheres e igualdade entre os gêneros em cargos de chefia, e principalmente uma mulher no cargo de diretoria te faz pensar que é capaz, assim almejando sempre crescer, então o empoderamento funciona como um incentivo. (Jasmim, cargo de gerente, 2017)

Rosa, gerente, faz um adendo ao empoderamento como pertencente a cultura organizacional e como possuir uma diretora faz com que afete a cultura, passando pelos diversos níveis hierárquicos, sendo assim indo de encontro com a ideia de Freitas (1991) da cultura estimulando a mudança no funcionário.

Assim como a gestora Rosa, Lis também faz crítica ao posicionamento das mulheres perante o âmbito organizacional, ressaltando a necessidade de que além da existência do empoderamento as mulheres busquem maior capacitação.

Prosseguindo com os resultados obtidos pelas subordinadas, fica evidente que o empoderamento feminino é visível pela constituição de mulheres em cargos de chefia, principalmente em um dos graus hierárquicos mais elevados da organização.

Este foi o meu primeiro trabalho que encontro um quadro tão vasto de funcionárias e principalmente exercendo cargo de chefia, então isso é muito bom. **Quando nos deparamos com uma diretoria com uma mulher atuante, é como se estivesse mostrando para nós mulheres de que se quisermos podemos alcançar o que for, até mesmo um cargo de chefia, mesmo com tantas barreiras a serem enfrentadas.** (Iris, cargo de técnica, 2017)

Gardênia faz ligação com seus trabalhos anteriores, que até então foram predominantemente masculinos, assim como o exposto por Iris.

É a primeira vez que trabalho com mais mulheres que homens, e ter uma líder numa área que externamente a Fundação é tipicamente masculina, mostram essa evolução. **E é bem interessante esta dinâmica, bate um orgulho de saber que é uma mulher ali.** (Gardênia, cargo de analista, 2017)

Com base no exposto pelas respostas das entrevistadas, a concepção de mulheres em cargos de chefia faz com que as mulheres se empoderem-se, então mesmo que a cultura não seja explicitamente voltada para a ascensão profissional de mulheres, ter mulheres em cargos superiores, faz com que subordinadas almejem crescer na organização, por saber que é possível, mesmo sendo do gênero feminino.

4.4 As maçãs podres da organização

Quando questionadas sobre a existência do machismo na organização verifica-se divergência de percepção, apenas Margarida foi enfática em sua resposta, negando a existência do machismo na organização, e justificando situações de *manterrupting* e *mansplaining* mais presentes em situações com pessoas em cargos hierárquicos diferentes, do que propriamente conflito do gênero masculino com o feminino.

Nesta vida na organização, **posso afirmar que não enfrentei situações de machismo**, mesmo quando me alertavam sobre o diretor, que foi alguém que me ensinou muito (...) passei por muitos desafios, mas nunca enfrentei como machismo. Nunca tive a posição de vítima, quem muita fala sobre machismo é porque tem uma postura de defesa. **Não associo essas situações como machismo e sim problemas da hierarquia**, são os cargos que fazem isso, pela questão da vaidade corporativa. (Margarida, cargo de diretora, 2017)

Apesar da negação da existência do machismo exposto por Margarida, as entrevistadas que possuem cargos abaixo de Margarida no nível hierárquico, ainda evidenciam essas situações.

Apesar de pregar a igualdade e a empresa ser muito inclusiva, ainda tem pessoas que são de natureza machista. Tem reuniões de líderes que nós mulheres não conseguimos falar. (Lis, cargo de gerente, 2017)

Eu evidencio situações de machismo principalmente nas reuniões, então na apresentação de vários projetos tem este já tiveram a credibilidade posta em discussão por ser uma mulher apresentando. Primeiro vem à desconstrução do que você está falando a fim de te intimidar e depois julgar o seu momento de fala como não tão importante. Já tive vários projetos em que pedi para um homem levar, pois sabia que eu apresentando não seria aprovado. Está situação é evidenciada por diversas líderes. O *mansplaining* aqui é mais reduzido, mas ainda existe, principalmente quando eu estou explicando uma coisa e antes mesmo de terminar sou interrompida com a frase "Só complementando" sendo que falaria isso logo em seguida. (Jasmim, cargo de gerente, 2017)

Conforme exposto, mesmo em uma organização com quadro equilibrado de gêneros em cargos de chefia e superioridade absoluta de mulheres no quadro geral de funcionários, o machismo ainda persiste como um acultramento, que não faz parte do que a Fundação prega, mas que ainda assim é bastante evidente.

Já vi determinados projetos serem todos estruturados por mulheres, mas quando foi ser implantado foi solicitado que um homem comandasse e isso sem nenhuma justificativa. Já vi tratativas distintas de homens para com as mulheres na organização, então por diversas vezes em meu momento de fala fui interrompida por um homem, julgando que sua fala teria mais importância que a minha, sem nem ao menos me deixar terminar minha linha de raciocínio. (Iris, cargo de técnica, 2017)

Existem dois tipos de homens, os machistas deliberadamente machistas e os em desconstrução, estes tomam todos os cuidados para que situações machistas não ocorram, fica até uma situação "não natural". Líderes homens em desconstrução são bem cautelosos com suas falas e tratativas, e no âmbito organizacional é muito mais difícil que no social. **Já passei por situações de que estava apresentando e fui interrompida por homens que queriam**

explicar o que eu estava apresentando e isso por diversas vezes, a mudança da postura veio, quando se teve intervenção do presidente, então reforça a necessidade de isso vir de cima para baixo. (Gardênia, cargo de analista, 2017)

As entrevistadas também julgaram situações onde sua capacitação foi posta em questionamento pela visão sexista que viesada da mulher na organização.

A visão sexista não é exclusiva dos homens é também das mulheres, as mulheres se incomodam com o crescimento das outras, e acabam julgando sua capacidade de gerenciar com frases como 'Lá os projetos funcionam porque tem um homem a frente, já ouvi muitas vezes isso, mas no **tom de brincadeira**. (Jasmim, cargo de gerente, 2017)

Numa ascensão, quando um homem te promove, poucos querem saber de suas competências, **ainda existe uma visão muita sexista, sempre tem uma maldade**, então se eu conquistei uma promoção é porque estou um relacionamento com meu superior. Ninguém para pra pensar na nossa competência. E isso não ocorre se fosse uma mulher promovendo um homem, nunca vi ninguém falando isso sobre um homem. (Acácia, cargo de analista, 2017)

O machismo ainda ocorre, mesmo aqui. Isso transborda a organização, pois é um aculturamento. O machismo se torna velado, pois não é mais aceito, como antigamente. O problema do machismo velado é que ele é identificado apenas para quem o enfrenta, então para as outras pessoas não existe, mas ele está ali. O combate ao machismo velado é muito mais complexo e desafiador. O machismo nos faz sentir diminuída. (Gardênia, cargo de analista, 2017)

A partir dos resultados obtidos através das entrevistas, é notável que a percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinação ainda possuem pequenas divergências entre elas. É consenso que a empresa não possui uma cultura organizacional em nível mais visível e tangível que estimule na contratação ou ascensão da carreira de mulheres, justifica-se o cenário de quadro de funcionários e cargos, pela natureza do serviço prestado na Fundação de Fundo de Pensão, onde fez com que a empresa direciona-se sua necessidade de funcionários

com qualidades e perfis tidos como femininos. Desta forma, não há distinção entre gêneros é evidenciado a capacitação. Apesar deste consenso, as entrevistadas atuantes em cargos subordinados, percebem que mesmo não havendo distinção, as mulheres precisam se mostrar bem mais capacitadas que homens, para serem tratadas de forma igualitária.

Quanto ao empoderamento feminino, este está em um nível mais notável, explanado pela constituição do corpo de funcionários em cargos gerenciais, porém ainda se tem ideias contraditórias sobre o empoderamento feminino, entrevistadas em cargos de chefia evidenciam que o empoderamento ainda faz com que as mulheres tomem posicionamento de vítimas, assim incorporando isso não se capacitam e se preparam adequadamente para o mercado. Entende-se que esta colocação seja pelo desconhecimento do que consiste o empoderamento feminino. Já as entrevistadas subordinadas evidenciam o empoderamento feminino na organização por se ter mulher presente na diretoria da Fundação.

Mesmo acreditando na igualdade entre os gêneros na organização, exceto por Margarida, ocupante do cargo de diretora, o machismo e sexismo são situações vivenciadas constantemente pelas entrevistadas, sendo independente do cargo de atuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo identificar como mulheres em cargos de chefia e subordinação percebiam situações de empoderamento e machismo dentro da organização, e se essa percepção se difere de acordo com o cargo em que elas ocupam.

O primeiro objetivo foi identificar como a cultura organizacional influenciou na constituição de mulheres em cargos de chefia, e a partir dos resultados obtidos nas entrevistas verificou-se que a constituição de uma organização com mais mulheres atuantes em cargos de chefia é proveniente da necessidade do mercado ou da natureza do serviço em que a organização se enquadra então a Fundação analisada, desde os últimos quatro anos tem visado buscar profissionais com um perfil mais “humanizado” e de acordo com as entrevistadas esta habilidade é mais perceptível em mulheres do que em homens, ainda sobre a questão do processo de contratação ou escolha para progressão de carreira, a empresa tem que preservar seu negócio, logo, ela não está mais levando em consideração o gênero na contratação e sim a capacitação do profissional que ali está.

Ainda falando sobre a constituição de mulheres em mercados de chefia, identifica-se nas falas das subordinadas que as mulheres ainda precisam se mostrar mais que os homens, e que suas capacitações têm que ser maiores que de seu oponente masculino ao cargo, assim, essas precisam buscar crescimento e conhecimento contínuo para conseguir se igualar ao gênero oposto.

Então, tendo essas situações expostas a cultura organizacional atualmente não é impactante para a ampliação da fatia da mulher nos cargos de chefia na empresa, apesar de por muito tempo, conforme expostos por entrevistadas que possuem mais tempo na organização, foi determinante para a não contratação de mulheres.

Ao tentar atingir esse objetivo, verificou-se uma variável para a mulher não querer atuar em cargos de liderança e isso está ligado pela pressão social de que a mulher tem que zelar pela família, e com isso, não se é possível equilibrar a vida em família e a vida organizacional, então é necessário abdicar do crescimento profissional para a manutenção da família, ou você não pode constituir família pois isso irá impactar no seu crescimento profissional, e esta situação foi evidenciada

pelos depoimentos das entrevistadas, onde a vaidade masculina não consegue lidar com uma mulher bem sucedida profissionalmente em um relacionamento, ligando este pensamento ao que foi exposto anteriormente, onde Chimamanda Ngozi Adichie (2014) identifica que é cultural o homem ter que se achar superior a mulher, sendo este o detentor do título de chefe da casa.

O segundo objetivo era identificar como as mulheres percebiam o empoderamento feminino e o machismo na referida organização. Esse objetivo tem como objetivo, verificar se o ambiente organizacional que possui equilíbrio de gênero na chefia proporciona situações de empoderamento e/ou de machismo. Conforme já exemplificado, o empoderamento feminino na organização dá-se unicamente pela presença de mulheres em cargos de gerência, mas seu início foi verificado mais notoriamente a partir do momento em que uma mulher conseguiu chegar ao cargo de diretora, o que até então não havia acontecido. Então a partir do momento que uma mulher alcança o cargo de alto escalão outras mulheres se mostram mais estimuladas a tentarem fazer mais para alcançar seus objetivos almejados, e essa situação caracteriza um poder de realização, o que até então não se era evidenciado.

Já quando a percepção é sobre o machismo, apenas uma entrevistada disse não perceber o machismo na organização, sendo esta a com maior tempo na organização e maior cargo dentre as entrevistadas, está considera a concepção destas situações como “vitimismo”. Já as outras evidenciam claramente situações de *mansplaining* e *maninterrupting*, principalmente em reuniões, mas que essas situações vêm diminuindo, pois tem uma cultura na organização que vem do topo da hierarquia para os demais cargos onde vetam esses tipos de situações, independentes de gênero, assim com a intervenção de um superior os seus subordinados tendem a parar ou repensar essas ações de machismo oculto.

Um quadro relevante evidenciado nas entrevistas é que as falas sexistas e machistas não são exclusivas dos homens, assim, evidenciam-se mulheres com falas e posicionamentos machistas. O machismo, independente de quem está o exercendo, está presente na organização não por ser da cultura da organização, mas por vir do âmbito social e acabar adentrando a organização, este inferioriza as mulheres, julgando sua credibilidade e capacidade, e é um dos grandes desafios a ser enfrentado pelo empoderamento feminino.

Tendo isso exposto e a partir de análises das respostas das entrevistadas, concluímos o último objetivo que é analisar as divergências de percepções das mulheres considerando seu cargo de atuação. Verifica-se que a diferença de percepção está mais enviesada pelo tempo na organização do que propriamente o cargo em que esta funcionária atua, a questões de machismo é identificado fortemente por mulheres que possuem menos de cinco anos na organização, para quem tem mais tempo verifica que podem existir situações de machismo, mas que esse cenário vem mudando e diminuindo com o passar do tempo.

A organização que prega valores da igualdade entre os gêneros deverá se posicionar perante as situações de machismo, utilizando dos três níveis da cultura organizacional proposto por Schein (1985), assim utilizando de artefatos visíveis como proposta mudança desses padrões de comportamentos ainda persistentes, através da transposição de seus valores e orientações aos funcionários.

Tratando-se de uma pesquisa feita em uma organização com um quadro de funcionários enxuto em relação a outros grandes Fundos de Pensão, essa pesquisa conta com algumas limitações. Vale destacar a relevância desta organização pela constituição de um quadro de funcionários sendo sua maioria feminina e pela igualdade entre gênero nos cargos de chefia, sendo destoante da maioria das empresas, sendo assim, relevante o estudo.

Além do tamanho do grupo de interesse utilizado para pesquisa, também se tem a limitação do conhecimento sobre determinados assuntos como empoderamento e termos sobre o machismo, poucas ou quase nenhuma das entrevistadas tinham conhecimento claro sobre estas áreas, assim trazendo posicionamentos enviesados a partir do senso comum.

Como a pesquisa foi feita a partir de entrevista semiestruturada, permitiu que as entrevistadas adentrassem outras esferas do conhecimento além da liderança feminina, empoderamento e machismo, de forma com que as entrevistas ficassem mais extensas e com conteúdo que não seria utilizado. Além do que já foi exposto, verificou-se que boa parte das entrevistadas ainda tem resistência falar sobre os temas aqui abordados.

Para pesquisas futuras em relação a este tema, sugere-se que a pesquisa seja realizada com um grupo de interesse maior e que seja realizado comparativo entre mais organizações com o mesmo tipo de serviço.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. A situação da mulher Latino-Americana: o mercado de trabalho no contexto da reestruturação. In: DELGADO, D. G.; CAPPELLIN, P.; SOARES, V. (Orgs.). **Mulher e Trabalho Experiências de Ação Afirmativa**, Ed. Boitempo, São Paulo: 2000.

ADICHIE, C. N. **Sejamos todos feministas**. São Paulo: Companhia das letras, 2014.

ALMEIDA, K. S.; DIMENSTEIN, M.; SEVERO, A. K. Empoderamento e atenção psicossocial: notas sobre uma associação de saúde mental. **Interface – Comunicação Saúde, Educação**. v.14, n. 34, pp. 577 – 592, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-32832010000300009&script=sci_abstract&tlng=pt> acesso em: 25/09/2017.

BACHA, M. L.; STRHLAU, V. I.; ROMANO; R. Percepção: Termo frequente, usos inconsequentes em pesquisa?. IN: EnANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, Salvador – BA. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-mkta-1332.pdf>> acesso em: 27/10/2017

BAQUERO, R. V. A.; Empoderamento: Instrumento de emancipação Social? – Uma discussão Conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v.6, n1, pp. 173-187, jan-abr. 2012. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/debates/article/viewFile/26722/17099>> acesso em: 27/10/2017.

BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1949.

BUENO, S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. São Paulo : FTD, 2007

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**, São Paulo, 1999.

CORREA, C. C. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2013. Disponível em: <http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20130213172227.pdf> acesso em: 27/10/2017.

COSTA, M. F. O; ANDRADE, I. B. B. Necessidade de informação da comunidade do distrito de Taquara: Uma experiência de extensão Universitária. **Informação &**

Sociedade: Estudos, v.8, n.1, pp.164-175, 1998. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/2539>>. Acesso em: 27/09/2017.

COSTA, Ana Alice. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. 2006. Disponível em: <<https://pactoglobalcreapr.files.wordpress.com/2012/02/5-empoderamento-ana-alice.pdf>> acesso em: 25/01/2017

FERREIRA, M. C. Sexismo hostil e benevolente: inter-relações e diferenças de gênero. **Temas em psicologia da SBP**, São Paulo, v.12, n.2, p. 119-126, 2004. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v12n2/v12n2a04.pdf>> acesso em: 25/09/2017.

FONTENELE-MOURAO, T. M. (2006). **Mulheres no topo de carreira: Flexibilidade e persistência**. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/pesquisa/mulheres-no-topo-de-carreira-flexibilidade-e-persistencia>> acesso em: 24/01/2017

FREITAS, M. E. (1991) Cultura organizacional: grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.2, p.73-82. jul./ set. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>> acesso em: 27/01/2017

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasil em síntese. Distribuição das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo a posição na ocupação no trabalho principal – Brasil – 2015. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/trabalho/posicao-na-ocupacao-e-sexo.html>> Acesso em: 27/09/2017.

IMPERATORI-LEE, N. Father Knows Best: Theological “Mansplaining and the Ecclesial War on Women. **Journal of Feminist Studies in Religion**, v.31, n.2, pp. 89-107, 2015. Disponível em: <<https://muse.jhu.edu/article/595394>> aceso em: 26/09/2017.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GOOGLE TRENDS. Google. 2017. Disponível em: < <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=today%205-y&q=empoderamento>> acesso em: 22/10/2017.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

MA, Janaina. Argotube #5: Feminismo e o Mercado de Trabalho. Argonautas (Youtube), 01/08/2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TtVwi7y7liU&t=1398s>> Acesso em: 20/09/2017.

MAIA, A. M. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. O trabalhador com deficiência na organização: Um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n.3, pp. 689-718, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000300689&script=sci_abstract&tlng=pt> acesso em: 26/09/2017.

MARTINS, C. H. B.. **Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento**. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6190/000438203.pdf?sequence=1>> acesso em: 25/01/2017

MINAYO, M. C. S. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Ed. 21, Editora Vozes, 1994, pp. 31-51.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileira. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.4, n. 2, pp. 114-134, 2013. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175>> Acesso em: 25/09/2017

Número de mulheres em cargos de liderança tem ligeira alta no Brasil. Grant Thornton, IBR, 09/03/2016. Apresenta o estudo em PDF feito pela IBR. Disponível em: <<http://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2016/>>. Acesso em: 17/08/2017

PACTO GLOBAL, ONU MULHERES. **Princípios de empoderamento das mulheres**. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf> acesso em: 25/01/2017

Portal de Periódicos. CAPES/MEC. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>> acesso em: 25/09/2017

POSSI, Marcus. *Gerenciamento de Projetos: Guia do Profissional: aspectos humanos e interpessoais*. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>> acesso em: 25/01/2017

RIBEIRO, M. Mulheres negras: uma trajetória de criatividade, determinação e organização. **Revista Estudos Feministas**, v. 16, n. 3, Florianópolis set/dez. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2008000300017> acesso em: 26/09/2017.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass, 1985.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: ADM/EAD, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista para as Líderes

1. Dados Pessoais
 - Idade
 - Tempo na Organização
 - Cargo Atual
 - Formação
 - Estado Civil
 - Possui Filhos?
2. Descreva seu histórico na empresa (Ano de entrada, cargos exercidos e atividades, mudanças de gestão, mudanças percebidas no ambiente organizacional, cultura e valores).
3. Descreva o ambiente vivido em outras organizações referente à quantidade de mulheres líderes, cultura, valores.
4. Uma pesquisa realizada pela IBR – Women in Business identificou que o Brasil está entre os 10 países com menos mulheres em cargos de liderança. Sua atual organização possui quadro de liderança proporcional entre homens e mulheres. Como você evidencia essa situação? Quais os motivos justificam este cenário?
5. Como você evidencia situações de empoderamento feminino na sua organização?
6. De qual forma você acredita que a Cultura Organizacional pode ser influenciadora para constituição de um corpo de liderança feminina?
7. Mesmo com a liderança sendo igualitárias entre os gêneros, você evidencia situações de machismo oculto? Se sim, de qual forma? Se não, você acredita que isso se deve por qual motivo?
8. Para líderes:

- a) Você evidencia resistência do gênero masculino perante a liderança feminina? De qual forma? Há distinção entre os gêneros?
- b) Existe resistência proveniente de líderes do gênero masculino? Como você evidencia essa situação?

Apêndice B – Roteiro de Entrevista para as subordinadas

1. Dados Pessoais

- Idade
- Tempo na Organização
- Cargo Atual
- Formação
- Estado Civil
- Possui Filhos?

2. Descreva seu histórico na empresa (Ano de entrada, cargos exercidos e atividades, mudanças de gestão, mudanças percebidas no ambiente organizacional, cultura e valores).

3. Descreva o ambiente vivido em outras organizações referente à quantidade de mulheres líderes, cultura, valores.

4. Uma pesquisa realizada pela IBR – Women in Business identificou que o Brasil está entre os 10 países com menos mulheres em cargos de liderança. Sua atual organização possui quadro de liderança proporcional entre homens e mulheres. Como você evidencia essa situação? Quais os motivos justificam este cenário?

5. Como você evidencia situações de empoderamento feminino na sua organização?

6. De qual forma você acredita que a Cultura Organizacional pode ser influenciadora para constituição de um corpo de liderança feminina?

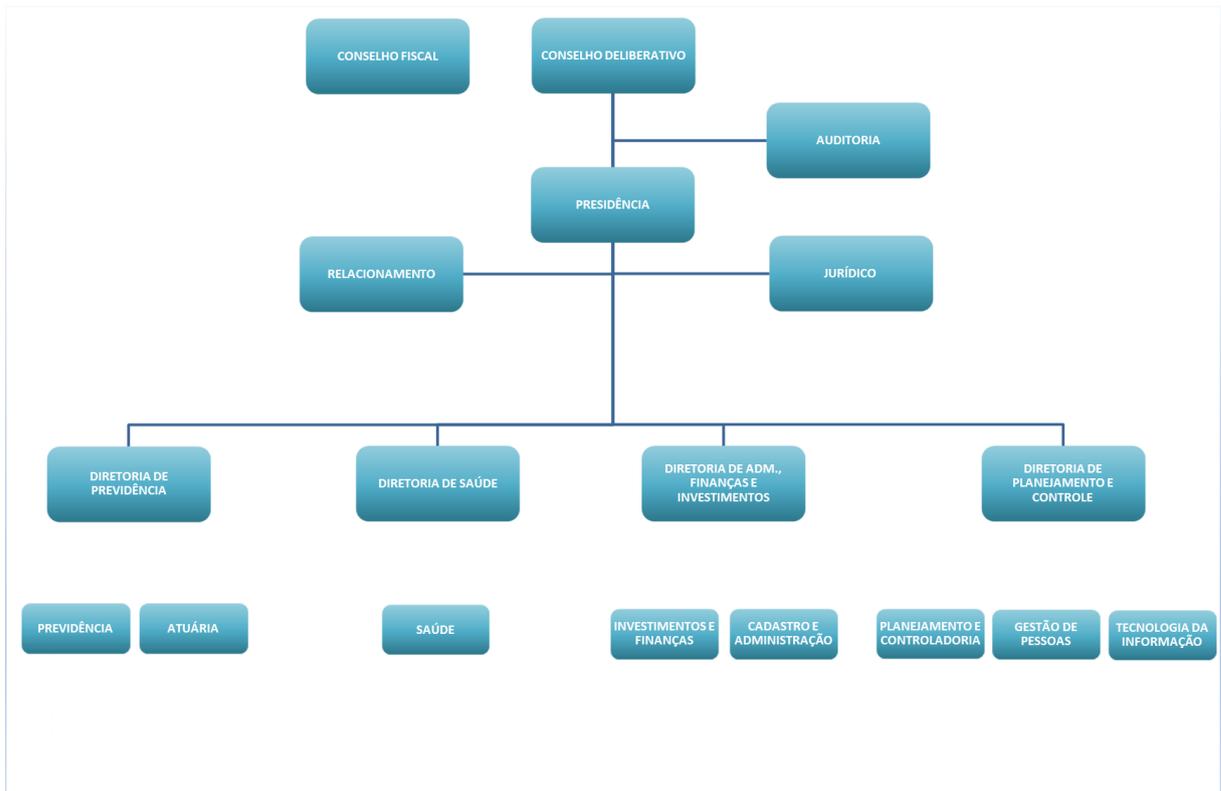
7. Mesmo com a liderança sendo igualitárias entre os gêneros, você evidencia situações de machismo oculto? Se sim, de qual forma? Se não, você acredita que isso se deve por qual motivo?

8. Para subordinadas:

- a. Você evidencia resistência do gênero masculino em liderar mulheres?
De qual forma?

- b. Quais os impeditivos você verifica para mulheres alcançarem cargos de chefia?

Apêndice C – Organograma da Empresa



Organograma cedido pela organização.