

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAYARA SEIBT KLEEMANN

**O CONTEXTO HISTÓRICO-SOCIAL, A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS
OPORTUNIDADES DE LIDERANÇA PARA AS MULHERES NAS CIDADES DE
CANELA, GRAMADO E NOVA PETRÓPOLIS**

**CANELA
2020**

MAYARA SEIBT KLEEMANN

**O CONTEXTO HISTÓRICO-SOCIAL, A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS
OPORTUNIDADES DE LIDERANÇA PARA AS MULHERES NAS CIDADES DE
CANELA, GRAMADO E NOVA PETRÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias, Área do Conhecimento de Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

CANELA

2020

RESUMO

No século XX um movimento tomou força em diversas regiões do mundo, o movimento feminista. Na ocasião o movimento lutava pelo direito ao voto feminino, mas com esse objetivo conquistado o movimento se voltou para outras causas, entre o principal deles a igualdade de gêneros, inclusive nos ambientes de trabalho. A partir desse novo objetivo surgiu o estudo de gênero voltado inclusive para as organizações, a presente monografia se propôs a realizar esse estudo nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, abordando assuntos como o contexto histórico-social e a entrada da mulher no mercado de trabalho, a cultura organizacional e como interfere na liderança das organizações e o assédio moral. Para realizar o estudo foi elaborado um questionário a ser respondido por trabalhadores das cidades supracitadas de ambos os gêneros com perguntas que abordavam os assuntos já apresentados, para entender a percepção que os colaboradores tinham a respeito das empresas em que trabalham. O objetivo principal, porém, era entender se as mulheres ocupavam os cargos de líder nas empresas e como se dava essa relação, através de análises foi possível concluir que existe sim casos de discriminação e assédio por conta de gêneros e proposto formas de evitar que episódios assim aconteçam dentro das organizações.

Palavras-chave: Mulheres na liderança. Igualdade de gênero. Cultura organizacional. Assédio moral.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Elementos da cultura organizacional	49
Figura 2	– Tabela para determinação do tamanho da amostra	96
Figura 3	– Fórmula estatística para cálculo da amostra	97
Figura 4	– Distribuição normal padrão do nível de confiança	97
Figura 5	– Cálculo da amostra	98
Figura 6	– Respostas do gênero feminino quando questionados a respeito da cultura organizacional das empresas em que trabalham	110
Figura 7	– Respostas do gênero masculino quando questionados a respeito da cultura organizacional das empresas em que trabalham	113
Figura 8	– Respostas as perguntas relacionadas ao clima organizacional	116
Figura 9	– Respostas do gênero feminino para as questões a respeito de estereótipos	118
Figura 10	– Respostas do gênero masculino para as questões a respeito de estereótipos	120
Figura 11	– Gênero da pessoa que ocupa o cargo hierárquico superior da empresa	121
Figura 12	– Relação do gênero do cargo hierárquico de nível superior com o porte da empresa	122
Figura 13	– Relação do gênero no cargo hierárquico de nível superior da empresa com a cidade em que as mesmas estão localizadas	122
Figura 14	– Respostas para as questões abordadas a respeito do assédio	124
Quadro 1	– Porcentagem de crescimento do número de administradoras	19
Quadro 2	– Participação das mulheres no mercado de trabalho	33
Quadro 3	– Níveis organizacionais	48
Quadro 4	– Classificação dos climas organizacionais	52
Quadro 5	– Diferenças entre cultura e clima organizacional	54
Quadro 6	– Fases do assédio moral no ambiente de trabalho	79
Quadro 7	– Quadro de amarração	102
Quadro 8	– Perfil demográfico dos respondentes	108

LISTA DE SIGLAS

CFA	Conselho Federal de Administração
DNA	Ácido desoxirribonucleico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço de apoio às micro e pequenas empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO	16
3	CONTEXTO HISTÓRICO-SOCIAL	22
3.1	ENTRADA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO	32
3.2	O MOVIMENTO FEMINISTA	37
4	CULTURA ORGANIZACIONAL	42
4.1	NÍVEIS DE CULTURA	50
4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	50
4.3	DIFERENÇAS ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	53
4.4	RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM O GÊNERO	55
4.5	ESTEREÓTIPOS	57
4.6	LIDERANÇA.....	62
5	ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	72
5.1	TIPOS DE ASSÉDIO	76
5.2	ESTÁGIOS DO ASSÉDIO MORAL	78
5.3	REPERCUSSÕES DO ASSÉDIO MORAL	81
5.4	ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL.....	83
5.5	MULHERES E O ASSÉDIO MORAL	85
6	MÉTODO DE PESQUISA	90
6.1	TIPO DE PESQUISA	90
6.2	UNIVERSO E AMOSTRA	93
6.3	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	98
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	106
7.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS	126
7.2	PROPOSTAS DE MELHORIAS	136

8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
	REFERÊNCIAS	148
APÊNDICE A	- QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS COM ENTREVISTADOS DO GÊNERO FEMININO.....	156
APÊNDICE B	- QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS COM ENTREVISTADOS DO GÊNERO MASCULINO.....	164

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o estudo de gêneros tem sido assunto em diversas áreas da sociedade, principalmente por conta de movimentos feministas e do empoderamento de mulheres que percebem a necessidade de lutar por espaços mais igualitários e justos. Em mídias sociais é possível ver como as mulheres vêm se destacando como empresárias, administradoras, líderes políticas e sociais, porém também são vistas as condições que são enfrentadas por essas mesmas mulheres e por tantas outras, falta-lhes igualdades tais como: incentivos, condições de trabalho, salários e oportunidades para o crescimento profissional.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano de 2015 nos cargos gerenciais das empresas brasileiras apenas 39,1% eram ocupados por mulheres, mesmo que o número de administradoras tenha aumentado 62% entre os anos 1994 e 2015, segundo dados do Conselho Federal de Administração, isso representa que as mulheres têm buscado formação, conhecimento e preparo para alcançar os cargos de liderança das organizações. É importante ressaltar que a falta de mulheres em cargos de liderança não se limitam apenas as esferas privadas, na esfera pública, em cargos de deputadas e ministras, por exemplo, também é baixa a representatividade feminina.

Mesmo as mulheres buscando cada vez mais formação para alcançar os cargos gerenciais faz-se notar uma defasagem de mulheres na liderança das empresas brasileiras, o porquê das mulheres parecerem alcançar um limite hierárquico dentro das organizações, o chamado teto de vidro em que suas carreiras se estabilizam dentro das organizações. A discussão desse assunto possui enorme relevância para as administradoras e para as futuras administradoras que muitas vezes podem ter uma expectativa a respeito do mercado de trabalho e ao se defrontarem com a realidade se sentem preteridas. O debate sobre as condições de gênero é importante para que mais pessoas sejam ouvidas e representadas e como consequência surjam soluções, incentivando mais mulheres a liderar causas, empresas ou ao menos buscarem esses cargos. Quanto mais representatividade mais o debate surgirá e mais conquistas serão alcançadas.

Por isso o assunto abordado no presente projeto monográfico é a liderança e as mulheres nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul. A partir de uma análise histórico-social e do ambiente organizacional das

empresas nas cidades mencionadas, tem como finalidade entender como se apresentam as oportunidades para as mulheres ocuparem os cargos gerenciais das empresas em que trabalham e porque a discrepância da quantidade de homens e mulheres líderes. Com base no contexto histórico-social a respeito dos papéis sociais assumidos por homens e mulheres, da entrada da mulher no mercado de trabalho, no movimento feminista, na cultura organizacional das empresas, o surgimento de estereótipos, questões relacionadas à liderança, a existência de assédio moral, as repercussões para o assediado, para a sociedade e a relação com as mulheres.

O contexto histórico-social, por exemplo, é o que determina a cultura da sociedade e expressa como a mulher foi tratada ao longo da história, como era visto o seu papel social, a educação que recebeu e as oportunidades, a entrada tardia no mercado de trabalho e como consequência a sua falta de representatividade na vida social e pública. Questões essas que a partir da entrada delas no mercado de trabalho gerou manifestações a respeito de salários inferiores e do tratamento a elas delegado gerando o movimento feminista.

A cultura organizacional é, em muitos casos, um reflexo da cultura social e, portanto, reflete como cada colaborador é visto e tratado dentro da organização, por isso se faz necessário entender a cultura organizacional e os elementos dessa cultura e como esses aspectos interferem quando as mulheres buscam por cargos gerenciais ou como são tratadas quando estão nesses cargos. Questões como estereótipos, assédio e o tipo de liderança são levados em conta e, muitas vezes, intervêm na liderança feminina ou nas oportunidades recebidas pelas mulheres. Em razão disso será abordado o que são estereótipos, como surgem, a relação com as mulheres e como afeta elas, também serão abordados esses conceitos a respeito da liderança e do assédio. Quanto ao assédio também será tratado o assédio sexual.

Por fim será apresentado o método de pesquisa utilizado para coleta de dados secundários, como o tipo de pesquisa, abordagem e ferramenta, assim como o universo e amostra de pesquisa e as análises que serão realizadas a respeito dos dados coletados.

Antes das considerações finais a respeito do trabalho, serão apresentados os dados coletados e será realizada a análise desses dados, descrevendo inferências, conclusões e relação desses dados com os assuntos abordados. Também será realizada as considerações a respeito dos dados obtidos relacionando o mesmo ao

problema de pesquisa, buscando responder o mesmo e por fim as apresentação das propostas de melhorias, ou seja ações que podem ser realizadas principalmente pelas empresas para evitar discriminação nos ambientes de trabalho e garantir que exista uma cultura organizacional igualitária no que se refere a incentivo e oportunidades.

As considerações finais será o último capítulo e apresentará as conclusões que o autor da monografia chegou através de toda a pesquisa realizada, da mesma forma que demonstrará o aprendizado obtido durante todo o processo, a relação com o curso de Bacharel em Administração, as limitações do trabalho e os caminhos que podem ser abordados em trabalhos futuros.

2 ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO

A definição do tema é o passo inicial para o desenvolvimento de uma pesquisa, o tema será o responsável por indicar a área e a questão que se busca investigar e desenvolver, por isso Köche (2012, p. 128) explica que:

A escolha do tema para uma pesquisa deve estar condicionada à existência, principalmente, de três fatores:

O primeiro é que o tema deve responder aos interesses de quem investiga [...].

O segundo fator é a qualificação intelectual de quem investiga. O pesquisador deve se propor temas que estejam ao alcance da sua capacidade e do seu nível de conhecimento. É aconselhável escolher temas dentro do contexto teórico que mais se domina. É necessário compatibilizar a capacidade do investigador com as fontes disponíveis.

O terceiro é a existência de fontes de consulta que estejam ao alcance do pesquisador. [...]

De forma complementar, Podranov e Freitas (2013, p. 120), apresentam que: “O tema é o assunto que desejamos provar ou desenvolver. Pode surgir de uma dificuldade prática enfrentada pelo pesquisador, da sua curiosidade científica, de desafios encontrados na leitura de outros trabalhos ou da própria teoria.” Além disso, Walliman (2015) esclarece que a escolha do tema é o que dá a sustentação para a definição do problema de pesquisa, dos objetivos que se deseja alcançar com ela, também o tipo de dado desejado e, portanto o melhor instrumento e por fim a análise que será realizada. Ou seja, sem a determinação primordial do tema não há pesquisa.

A partir disso, o tema de pesquisa da presente monografia trata das mulheres e da liderança, uma vez que instituições como o Conselho Federal de Administração (CFA), apontam que entre o período de 1994 a 2015 o número de administradoras teve um crescimento percentual de 62% e, por outro lado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indica que, segundo os dados do mesmo ano (2015) eram apenas 39,1% de mulheres ocupando cargos gerenciais nas empresas brasileiras.

No entanto mulheres e liderança é um assunto amplo, por isso é necessário “[...] delimitar a dúvida que irá responder com a pesquisa [...]” (KÖCHE, 2012, p. 129), se trata de esclarecer os limites da pesquisa. Martins Junior (2015, p. 32) esclarece que: “Após examinar detalhadamente as condições iniciais do tema, é preciso delimitá-lo em sua abrangência. Grandes temas, ou muito extensos, não

contribuem para um estudo aprofundado. É preciso limitá-lo, demarcá-lo”. Ademais se trata de determinar os limites conceituais do tema e principalmente situá-lo na área de conhecimento para dar valor ao mesmo, segundo Costa e Costa (2015).

Através dos dados apresentados anteriormente, dentre as inferências que podem ser apontadas, parece se destacar o fato de que as mulheres não conseguem chegar aos níveis superiores dentro das organizações e, portanto a possível existência de dificuldades. Para restringir a abrangência do tema, a presente monografia terá como delimitação as mulheres na liderança das empresas, a partir de uma análise histórico-social e da cultura empresarial da participação feminina nos postos de comando nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis.

Além de delimitar a pesquisa, garantindo que o tema não seja abrangente e permitindo, dessa forma, realizar um estudo ou pesquisa aprofundada é necessário também definir um problema de pesquisa. Conforme Podranov e Freitas (2013, p. 83):

Definir o problema da pesquisa é explicitar, em uma frase objetiva, compreensível e operacional, a dúvida com a qual nos deparamos e que planejamos resolver. Consiste em dizer, de maneira explícita, clara e compreensível, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver.

De forma sucinta, Köche (2012, p. 133) determina que o problema de pesquisa é “[...] o que é investigado? [...]”. Creswell (2014), por sua vez, entende que talvez o termo problema não seja a designação mais correta, o autor (CRESWELL, 2014) entende que se trata mais de uma necessidade de estudo.

O problema fica, portanto, assim definido: como se apresentam os espaços para as mulheres conquistarem e exercerem essas funções de liderança e de que maneira o contexto histórico-social e a cultura empresarial interferem nessas circunstâncias nas organizações das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis?

O problema serve como indicativo do que a pesquisa pretende resolver, porém também é pertinente apresentar a relevância do estudo, o porquê se faz necessário pesquisá-lo, uma justificativa para essa indagação e investigação. Conforme Köche (2012, p. 144): “A justificativa destaca a importância do tema abordado tendo em vista o estágio atual da ciência, as suas divergências polêmicas

ou a contribuição que pretende proporcionar a pesquisa para o problema abordado”. Esse conceito corrobora com Costa e Costa (2015, p. 32), onde apresentam: “É o porquê da pesquisa. Justificar um projeto de pesquisa é de extrema importância porque mostra de que forma os resultados obtidos poderão contribuir para a solução, ou melhor, compreensão do problema formulado”.

Apesar das mudanças que as mulheres conseguiram na luta por igualdade de gênero no mercado de trabalho, ainda há um longo caminho para percorrer. As mulheres já estão fortemente inseridas no mercado, isso se deve principalmente a mudanças ocorridas entre as décadas de 1970 e 1980. Entretanto, conforme as pesquisas já apresentadas, ainda são poucas as mulheres que estão em cargos de liderança das organizações em que atuam, sendo apenas 39,1% (IBGE) no ano de 2015, mesmo com o aumento de administradoras.

Porém através da história pode-se perceber que a mulher entrou tardiamente no mercado de trabalho, autores como Andrade e Neto (2015), Harari (2018) e Louro (2011) explicam que por essa razão o homem por muito tempo foi o provedor da família, dentro dessas condições, também era o responsável em todos os outros sentidos, ou seja, era o homem que participava da vida pública e, portanto, era o responsável por fazer as leis, por participar ativamente na política e por liderar as empresas. Dessa forma para as mulheres cabia principalmente o papel de protetora do lar e dos filhos, e, portanto, de submissão em relação ao seu marido que cuidava de sua vida em todos os outros aspectos. A partir do final do século XIX, entretanto, a mulher passou a questionar seu lugar na sociedade e também em seus locais de trabalho e começou a lutar por seus direitos como cidadã, como trabalhadora e também como esposa e mãe (ANDRADE; NETO, 2015; COSTA, 2010).

Mesmo depois de cem anos do início dos movimentos feministas, descritos por Andrade e Neto (2015) e Costa (2010), que passaram a assegurar uma educação de qualidade independente do sexo, que garantiu direitos como o voto e que mudaram a visão que a sociedade tinha para com a mulher e que o próprio gênero tinha de si mesmo, ainda há mulheres que precisam lutar por seus lugares nas diversas esferas da sociedade. Quando se trata das organizações em que trabalham, por exemplo, é possível notar como diversas circunstâncias manifestam a discriminação que a mulher sofre, entre algumas descritas por Sandberg (2013) são: os salários inferiores, o assédio sofrido por elas e a pequena quantidade de mulheres nos postos de comando.

Só será possível corrigir essas deficiências e a discriminação existente quando existir um conhecimento a respeito do por que e como essas situações se formaram, principalmente quando se trata da barreira que existe para elas alcançarem os cargos de comando das organizações. Além disso, é necessário entender como se apresentam esses fatores e como eles interferem nas organizações em cada cidade do país.

É necessária uma discussão do assunto, é preciso que seja questionado o número de pessoas do gênero feminino ocupando cargos de gerencia das organizações se comparado com o aumento de administradoras apresentado pelo CFA conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Porcentagem de crescimento do número de administradoras

Ano	Porcentagem de crescimento
1994	21%
1998	25%
2003	30%
2006	33%
2011	35%
2015	34%

Fonte: Conselho Federal de Administração (CFA)

Através do Quadro 1 é possível perceber que o número de administradoras cresceu ao longo dos anos uma média de 10% por ano, porém, segundo dados do IBGE o crescimento no número de mulheres gerenciando tem um crescimento de apenas 2% ao ano. Então debater soluções para que assim mais mulheres possam se inspirar e almejar os comandos das empresas, mudar os cenários dentro e fora das organizações, podendo igualar o ganho de salários, diminuir assédios, contornar estereótipos e principalmente para que elas consigam concorrer aos cargos de comando sabendo que a decisão será por mérito e não por causa do gênero.

Para servir como base de intenções a serem alcançadas para responder o problema proposto dada a importância do assunto descrito através da justificativa, é preciso definir objetivos, Köche (2012, p. 144) descreve que: “[...] os objetivos delimitam a pretensão do alcance da investigação, o que se propõe fazer, que aspectos pretende analisar. Os objetivos podem servir como complemento para a

delimitação do problema [...]”. Definir os objetivos é uma importante etapa, pois é a partir dele que serão definidos quais materiais serão coletados e o tipo de problema que será abordado.

Existem dois tipos de objetivos: o geral e os específicos (MASCARENHAS, 2012). O objetivo geral, de acordo com Mascarenhas (2012, p. 65) “[...] são os objetivos mais amplos da pesquisa, como mapear, identificar, diagnosticar ou levantar informações”. Ou seja, é aquilo que se deseja atingir ao final da pesquisa. “O objetivo geral deve ser claro, preciso e possível de ser atingido” (COSTA; COSTA, 2015).

O objetivo geral é, portanto, definir como se apresentam os espaços para as mulheres se tornarem líderes de organizações nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, tendo por base o contexto histórico-social, a cultura e o clima organizacional dessas empresas e o assédio moral.

Os objetivos específicos, por sua vez, são apresentados por Costa e Costa (2015, p. 30) “[...] como etapas que devem ser cumpridas para se atingir o objetivo geral.” Essa definição corrobora também com Mascarenhas (2012) que explica que os objetivos específicos detalham as intenções do estudo. São apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um estudo teórico sobre o tema estudado;
- b) Entender a entrada e a participação feminina no mercado de trabalho, também em âmbito mundial e, sobretudo no Brasil;
- c) Inferir a respeito de como o contexto histórico-social interfere nas organizações e principalmente quando há mulheres concorrendo a cargos gerenciais;
- d) Analisar a cultura organizacional e o clima organizacional: o que é, como se forma e como interfere nas organizações;
- e) Pesquisar como a cultura e o clima organizacional interferem nas organizações das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, principalmente no que se refere a participação feminina na empresa e em postos de comando;
- f) Pesquisar a respeito do assédio, o que é, como surge e a interferência quando há mulheres líderes ou quando elas estão buscando por esses cargos;

A determinação dos aspectos supracitados é fundamental para o andamento da pesquisa, pois só é possível iniciar a investigação de um determinado assunto após a definição do tema que será abordado e também de sua delimitação, para não deixar o assunto abrangente e com pouca profundidade. Também é essencial estabelecer o problema que a pesquisa se propõe a resolver e porque é relevante esse assunto para a área e a partir disso a definição de um objetivo geral que se busca atingir e também a descrição de objetivos específicos que servem como base ao longo da pesquisa para ao final atingir o objetivo geral e a solução ao problema proposto.

3 CONTEXTO HISTÓRICO-SOCIAL

A vida social de indivíduos e grupos humanos está em constante transformação, a cada momento há uma nova discussão e por isso novas formas de pensar e se relacionar. Tendo isso em mente, recentemente surgiu, na área das Ciências Sociais um novo debate denominado “Estudos de gênero” ou “Relações de gênero”. Esse debate busca

Tornar visível aquela que fora ocultada [...]. A segregação social e política a que as mulheres foram historicamente conduzidas tivera como consequência a sua ampla invisibilidade como sujeito - inclusive como sujeito da Ciência. (LOURO, 2011, p. 21)

Desde cedo a mulher foi submetida ao papel de segundo sexo e isso trouxe como consequência o ocultamento desse gênero, e portanto de seus desejos, anseios e requisições, de sua vida pública, política e social, Andrade e Neto (2015, p. 6) explicam que

[...] a partir do momento em que as mulheres são relegadas à parte subalterna da sociedade que deve ficar confinada em um espaço restrito e controlado, os homens se definem pelos atributos e finalidades de um adulto: são chefes, guerreiros, caçadores. Produzem as regras e os valores que fundam a cultura e a sociedade.

No sistema patriarcal, o homem possui todas as oportunidades de iniciativa e contatos diversos, limitando as oportunidades da mulher ao serviço e às artes domésticas e contato com os filhos. A extrema diferenciação do sexo feminino em “belo sexo” e “sexo frágil” faz da mulher um ser artificial, serva do marido.

Os autores supracitados mencionam ainda sobre a diferenciação do sexo, Louro (2011, p. 47), por exemplo, apresenta que “[...] dizer que as mulheres são diferentes dos homens se constitui, a princípio, numa afirmação irrefutável.” Entretanto essa afirmação irrefutável se mostra questionável, afinal de contas, Louro (2011, p. 48) menciona que “[...] é possível observar, também que usualmente se diz ‘as mulheres são diferentes dos homens’, ou seja, *elas se diferem deles* (grifo do autor) - que devem ser tomados como a norma”. No Brasil 51,10% da população são mulheres (IBGE), nesse caso então, não seriam as mulheres a norma? Essa pequena frase já demonstra o que está por trás da chamada diferenciação dos sexos, é preciso entender que não há norma para tornar o outro diferente, homens e mulheres apenas se distinguem. Entretanto os diversos autores, entre eles

Sandberg (2013) e Harari (2018), concordam que desde o nascimento meninos e meninas recebem tratamento diferente.

Um argumento apresentado por Harari (2018, p. 202) é descrito a seguir:

Como podemos diferenciar aquilo que é biologicamente determinado daquilo que as pessoas apenas tentam justificar por meio de mitos biológicos? Um bom princípio básico é “a biologia permite, a cultura proíbe”. A biologia está disposta a tolerar um leque muito amplo de possibilidades. É a cultura que obriga as pessoas a concretizar algumas possibilidades e proíbe outras. A biologia permite que as mulheres tenham filhos - algumas culturas obrigam as mulheres a concretizar essa possibilidade.

Nesse sentido o autor (HARARI, 2018) apresenta como se trata muito mais de uma diretriz social do que realmente uma análise biológica, alguns exemplos que podem corroborar com essa afirmação são alguns países onde prevalece a religião islâmica, onde é de conhecimento geral, que as mulheres possuem como papel a reprodução, sendo, socialmente, uma obrigação dela ter filhos. Esse tipo de apresentação é importante, pois:

Numa outra posição estarão aqueles/as que justificam as desigualdades sociais entre homens e mulheres, remetendo-as, geralmente, às características biológicas. O argumento de que homens e mulheres são biologicamente distintos e que a relação entre ambos decorre dessa distinção, que é complementar e na qual cada um deve desempenhar um papel determinado secularmente, acaba por ter o caráter de argumento final, irrecorrível. Seja no âmbito do senso comum, seja revestido por uma linguagem “científica”, a distinção biológica, ou melhor, a distinção sexual, serve para compreender - e *justificar* - a desigualdade social. (LOURO, 2011, p. 24)

Da mesma forma que Harari (2018), a autora Louro (2011) chega à mesma conclusão de que as características sexuais não importam, mas a forma como elas são tratadas e valorizadas, são esses aspectos que vão delinear o que significa feminino e masculino na sociedade naquele momento. Ou seja, é tudo aquilo que se construiu socialmente a respeito dos sexos. Como argumento para provar que os conceitos de feminino e masculino variam com o tempo, pois são uma construção social, Harari (2018) explica que em um retrato oficial do rei Luís XIV da França, o mesmo aparece de peruca longa, meia-calça, sapatos de salto alto, postura de bailarina e espada e complementa: “Na América contemporânea, todas essas coisas (com a exceção da espada) seriam consideradas marcas de caráter afeminado. Mas

em seu tempo Luís era um paradigma europeu de masculinidade e virilidade.” (HARARI, 2018, p. 208)

Por isso Harari (2018) volta a apresentar, por exemplo, como as disparidades entre os gêneros refletem as diferenças biológicas óbvias entre homens e mulheres. Obviamente as mulheres têm o papel de geradora, pois o homem não tem um útero, mas as diversas sociedades mundiais criaram regras e normas culturais em cima da biologia, porém surgem diversos atributos sobre homens e mulheres que pouco têm a ver com ela.

Por exemplo, na Atenas democrática do século V a.C., um indivíduo provido de um útero não tinha status jurídico independente e era proibido de participar de assembleias populares ou ser juiz. Com poucas exceções, tal indivíduo não podia se beneficiar de uma boa educação nem se envolver em negócios ou discursos filosóficos. Nenhum dos líderes político de Atenas, nenhum de seus grandes filósofos, oradores, artistas ou mercadores tinha útero. O fato de ter útero faz com que uma pessoa seja biologicamente inadequada para essas profissões? Os atenienses da Antiguidade acreditavam que sim. (HARARI, 2018, p. 201)

Ainda a respeito de Atenas, Harari (2018) apresenta uma imagem provocativa, ele explica como na Atenas clássica e na Atenas moderna, biologicamente falando: os cromossomos do sexo feminino são iguais nas duas eras e o fato das mulheres terem útero, ovários, pouco testosterona, muito estrogênio, ter a capacidade de produzir leite também é igual. Então porque na Atenas clássica as mulheres não podiam votar, nem serem juízas, não podiam assumir cargos públicos, nem mesmo escolher com quem casar, eram analfabetas e legalmente consideradas propriedade dos pais e maridos e na Atenas moderna ser exatamente o contrário se nada mudou em sua biologia? Para o autor (HARARI, 2018) esse é um argumento categórico de que não se trata de diferenças biológicas e sim da construção social.

Esses argumentos servem para “[...] recolocar o debate no campo social, pois é nele que se constroem e se reproduzem as relações (desiguais) entre os sujeitos” (LOURO, 2011, p. 26), pois:

As justificativas para as desigualdades precisariam ser buscadas não nas diferenças biológicas (se é que mesmo essas podem ser compreendidas fora de sua constituição social), mas sim nos arranjos sociais, na história, nas condições de acesso aos recursos da sociedade, nas formas de representação. (LOURO, 2011, p. 26)

Em todas as sociedades, em todos os povos, surgiu uma hierarquia específica, a hierarquia do gênero, a divisão entre homens e mulheres. “E em quase todos os lugares os homens foram privilegiados, pelo menos desde a Revolução Agrícola” (HARARI, 2018, p. 199), é a partir dessa hierarquia que surge o patriarcado, sociedades que valorizam mais os homens que as mulheres. E ele tem sido o padrão em quase todas as sociedades, tanto agrícolas quanto industriais, além disso, tem ainda predominado, mesmo com os diversos levantes políticos, revoluções sociais e transformações econômicas. Para provar isso, Harari (2018, p. 210) apresenta o seguinte exemplo:

O Egito, por exemplo, foi conquistado inúmeras vezes no decorrer dos séculos. Assírios, persas, macedônios, romanos, árabes, mamelucos, turcos e britânicos o ocuparam - e sua sociedade sempre permaneceu patriarcal. O Egito foi governado pela lei faraônica, grega, romana, muçulmana, otomana e britânica - e todas discriminavam pessoas que não eram consideradas “homens de verdade”.

Também, o autor (HARARI, 2018) destaca como a maior parte das sociedades das Américas, da África e da Ásia, antes mesmo de serem colonizadas e mesmo não tendo contato entre elas, eram sociedades patriarcais. O problema das sociedades patriarcais é que elas costumam educar os homens para pensar e agir sempre daquele modo e fazem o mesmo com as mulheres, penalizando as pessoas que de alguma forma cruzam os limites estabelecidos.

A respeito do patriarcado no Brasil, Andrade e Neto (2015, p. 6) apontam que:

[...] a organização patriarcal não se restringia apenas à família, mas dava conta da política e da economia latifundiária e monocultura. O *pater familias* autoritário dominava tudo: a economia, seus parentes, filhos e sua esposa submissa.

A exploração da mulher pelo homem foi uma característica do regime patriarcal, que dominou longo tempo no Brasil, ocorrendo também uma extrema diferenciação dos sexos. Ele, o sexo forte, ela o fraco. Ele o nobre, ela o belo.

Existem algumas teorias que buscam explicar porque surgiu o patriarcado e como conseguiu se manter nesse regime por tanto tempo. A primeira teoria apresentada por Harari (2018) é a hipótese da força, isto é, que os homens são mais fortes fisicamente do que as mulheres e utilizaram essa força para submetê-las, pois a força permitia que os homens exercessem o trabalho braçal, como arar e colher, tornando eles os responsáveis pela produção de alimentos e isso refletia em

influência política. Entretanto mesmo com os homens lidando com o trabalho braçal, as mulheres continuavam excluídas de trabalhos que não exigiam nenhum tipo de esforço físico e também se dedicavam ao trabalho braçal, ao artesanato e aos cuidados da casa, portanto se o poder social fosse dividido pela força física, então as mulheres teriam que ficar com os trabalhos como sacerdócio, lei e política, o que não aconteceu. Ou seja, a hierarquia de poder é determinada por habilidades mentais e sociais e não pela força física.

Outra teoria é que a dominância masculina surge da agressividade masculina, essa teoria parte da ideia de que em uma situação crítica os homens estão mais dispostos do que as mulheres a partir para a violência física, e por isso também as guerras são consideradas uma prerrogativa masculina, conforme Harari (2018). E, portanto:

Em tempos de guerra, o controle dos homens sobre as forças armadas também os transformou nos senhores da sociedade civil. Eles, então, usaram o controle que tinham sobre a sociedade civil para travar cada vez mais guerras, e quanto maior o número de guerras, maior o controle dos homens sobre a sociedade. Esse ciclo retroalimentado explica tanto a onipresença da guerra quanto a onipresença do patriarcado.

Como contra argumento, Harari (2018) justifica que para gerenciar uma guerra é necessário vigor, mas a força física ou a agressividade são indispensáveis. Logo fraqueza ou falta de agressividade não servem de fundamento para que as mulheres não se tornassem mandarinas, generais ou políticas. E para validar ainda mais seu ponto de vista Harari (2018), ainda apresenta como em tempos de guerra homens aristocratas, ricos ou bem instruídos costumavam ser designados, automaticamente a patentes mais altas, mesmo não tendo servido como soldados nem uma vez e também sem serem, obrigatoriamente, fortes e agressivos.

A última tese apresentada por Harari (2018) ele denomina de “Genes patriarcais”. Essa teoria nega a importância da força bruta e da violência, e se baseia nas diferenças estratégicas de homens e mulheres para a sobrevivência e reprodução. Segundo essa teoria, os homens precisavam superar e derrotar outros homens pela oportunidade de engravidar a mulher e permitir a reprodução, dessa forma os genes que passavam para as próximas gerações eram daqueles homens ambiciosos, agressivos e competitivos. A mulher, por sua vez, era a responsável por carregar a criança em seu útero e depois cuidar dos bebês e por isso necessitava de

ajuda, pois não tinha ocasiões para obter comida, sendo assim, a mulher aceitava qualquer condição estipulada para manter o homem por perto e ajudá-la. Consequentemente os genes femininos que passaram para as próximas gerações eram de mulheres com características de cuidado e submissão.

O resultado dessas diferentes estratégias de sobrevivência - segundo esta teoria - é que os homens foram programados para serem ambiciosos e competitivos e se sobressaírem na política e nos negócios, enquanto as mulheres tendiam a se recolherem e a dedicarem a vida a apoiar a carreira do marido e dos filhos. (HARARI, 2018, p. 217)

A semelhança das três teorias é o embasamento na biologia, como se essa fosse a razão para que à mulher fosse relegado um papel secundário na sociedade. Porém não há nenhum tipo de comprovação a respeito dessas teorias, além disso os contra argumentos e algumas coisas que acontecem atualmente na sociedade servem como apoio para mostrar que provavelmente questões como força física, propensão a violência e nem a transmissão de genes submissos foram as razões para que o patriarcado se mantivesse.

Como contra argumento, além daqueles já apresentados por Harari (2018), é possível mencionar: a força física demonstrada atualmente pelas mulheres que trabalham na construção civil e, também como antigamente, na agricultura; algumas mulheres que demonstraram propensão a violência quando lutavam por questões em que acreditavam, como Joana D'Arc; e por fim se o gene que passou para as mulheres foi o da submissão, por que mesmo com anos desse gene sendo transmitido houve algum momento em que as mulheres começaram a se questionar e a lutar por seu lugar social? O que deu errado na transmissão que um dia uma mulher acordou e decidiu que não queria mais ser submissa?

E através desses argumentos é possível perceber que as diferenças biológicas foram utilizadas como argumento e como base para transformar a mulher em segundo sexo, em bela, frágil, mantedora do lar e dos filhos, talvez a mulher não demonstrasse sua força física e sua propensão a violência, pois já existia uma construção social de que isso eram características masculinas e possuí-las a tornavam menos mulher. Talvez em uma sociedade, sem esse tipo de construção, a mulher tivesse se tornado mais violenta do que o homem. Ou seja, não é possível criar teorias tendo como base o que aconteceu, uma vez que não há como saber se,

caso não existissem construções sociais, talvez as relações e características tivessem se dado de outra forma.

É importante ressaltar as questões das diferenças biológicas e das teorias que existem tendo a biologia como base, pois:

Relacionada, a princípio, às distinções biológicas, a diferença entre os gêneros serviu para explicar e justificar as mais variadas distinções entre homens e mulheres. Teorias foram construídas e utilizadas para “provar” distinções físicas, psíquicas, comportamentais; para indicar diferentes habilidades sociais, talentos ou aptidões; para justificar os lugares sociais, as possibilidades e os destinos “próprios” de cada gênero. (LOURO, 2011, p. 49)

Entretanto, conforme já apresentado por Louro (2011) e tendo como base os argumentos e contra argumentos apresentados por Harari (2018), as questões biológicas servem apenas para justificar o fato da mulher ser dominada pelo homem, mas o real problema se dá no âmbito cultural e social, como argumento Sandberg (2013, não paginado) escreve como as mensagens culturais são gritantes:

Uma vez, a Gymboree pôs à venda macacõezinhos proclamando “Inteligente como o papai” para os meninos e “Bonita como a mamãe” para as meninas. No mesmo ano, a J.C. Penney anunciou uma camiseta para garotas adolescentes que alardeava: “Sou bonita demais para fazer a tarefa da casa; então meu irmão tem de fazer para mim”. Isso não aconteceu em 1951. Aconteceu em 2011.

Novamente, esse exemplo apresentado por Sandberg (2013), mostra como a mulher era considerado o “belo sexo”, ou seja, aquele que não precisava ser inteligente, basta ser bonita, a mulher serve apenas como adorno para a mente pensante e inteligente do homem, aquele realmente responsável por manter a vida de todos através da vida pública e política. Outro exemplo apresentado por Sandberg (2013, não paginado):

Desde muito cedo, os meninos são incentivados a se encarregar de alguma coisa e dar suas opiniões. Os professores interagem mais com eles, chamam-nos mais vezes, fazem-lhes mais perguntas. Também é mais frequente que os meninos perguntem alguma coisa e, nesse caso, os professores costumam ouvi-los. Quando são meninas que fazem perguntas, muitas vezes levam bronca por não obedecerem às regras, as quais determinam que, se quiserem falar, devem antes levantar a mão.

Parece existir um incentivo para que o homem realmente seja mais inteligente ou ser mais pensante e questionador, mas a mulher que pensa e questiona e que

quer entender as coisas para ser mais inteligente é reprimida e desmotivada. Por isso é importante esclarecer, que no debate de “Estudo de gênero” ou “Relações de gêneros” a discussão é caracterizada como fundamentalmente social e

[...] não há, contudo, a pretensão de negar que o gênero se constitui com ou sobre corpos sexuados, ou seja, não é negada a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas. (LOURO, 2011, p. 25)

Segundo Sandberg (2013), não se trata de uma questão biológica, mas de consciência. Louro (2011) ainda salienta que não é possível separar o domínio biológico do contexto social. Nessa construção social, é preciso explicar também que:

[...] a dependência e a submissão não aconteciam somente no interior das casas. O discurso moralista que a Igreja e o Estado tinham sobre suas vidas mostra como essas duas instituições buscavam enaltecer a mulher para melhor submetê-la [...]. Assim se mantém a dominação masculina: apoiada na religião e na lei. (ANDRADE; NETO, 2015, p. 7)

Esse argumento também é apresentado por Louro (2011, p. 28): “[...] as complexas redes de poder que (através das instituições, dos discursos, dos códigos, das práticas e dos símbolos...) constituem hierarquias entre os gêneros.” O Estado, por exemplo, é possível mencionar Atenas, conforme já apresentado por Harari (2018), as mulheres, segunda a lei ateniense do século V a.C não possuíam nenhum tipo de poder jurídico, ou seja, a lei determinava os direitos e deveres de homens e mulheres. O mesmo acontecia com a Igreja, que através de seus códigos, como a Bíblia, instituíam o modo de agir de cada pessoa. Interessante notar como essas duas instituições eram dominadas por pessoas do gênero masculino.

Harari (2018) também menciona as redes de poder, ele expõe como essas redes não costumam ser neutras e nem justas, mas divide as pessoas em grupos hierárquicos. Enquanto os níveis superiores desfrutam de poder e privilégios, os níveis inferiores sofrem opressão e discriminação. Nesse contexto o autor menciona o Código de Hamurabi que classificava a população em homens superiores, homens comuns e escravos, esse caso serve apenas para demonstrar como as redes de poder funcionam e como as leis serviam para determinar o que cabe a cada um.

Para demonstrar como o Estado se relaciona a submissão Harari (2018, p. 184) utiliza a proclamação de igualdade norte-americana de 1776, que apesar de

defender a liberdade criou uma divisão, conforme ele apresenta a seguir: “Criou uma hierarquia entre homens, que se beneficiavam dela, e mulheres, que ficaram desprovidas de autoridade”.

A outra rede de poder que é também apresentada por Andrade e Neto (2015) é a Igreja. Para exemplificar a forma como a mulher era tratada pelos antigos hebreus e que por estar na Bíblia era provavelmente a forma como muitas outras sociedades também a viam, no livro de Deuteronômio 22:28-29 é descrito o seguinte:

Se um homem achar moça virgem, que não está desposada, e pegar nela, e se deita com ela, e forem apanhados, então o homem que se deitou com ela dará ao pai da moça cinquenta sicles de prata; e uma vez que a humilhou, lhe será por mulher; não poderá mandá-la embora durante a sua vida.

A partir desse trecho é possível entender que a mulher era considerada propriedade do pai, pois o homem que se deitou com a moça precisaria pagar ao pai um determinado valor e então ele a tornará sua esposa, a mulher além de comprada passa a ser propriedade do marido. Acontece que a Igreja, para tornar a mulher submissa, utilizava passagens bíblicas de atos que eram aceitáveis a mais de 2000 anos atrás e usa como argumento para permanecer com a subordinação.

Interessante notar também, como algumas Igrejas atualmente buscam dar um novo contexto para essas passagens que tratam as mulheres como submissas, muito provavelmente por que as mulheres começaram a questionar seus papéis também nessa instituição e começaram indagar sobre como essas passagens e menções serviam para dar continuidade a sua submissão, também com mais mulheres na liderança dessas instituições houve a necessidade de, presumivelmente, dar novos significados.

Através do contexto histórico-social é possível compreender como ele constitui a sociedade e como a dominação da mulher é um resultado direto da submissão que existe desde a Revolução Agrícola. Na sociedade patriarcal a mulher não se caracteriza como uma cidadã, pois não tinha nenhum papel na sociedade e já no âmbito da família, que é o primeiro contato social das pessoas, a mulher sofria desigualdade. É possível compreender que a mulher não tinha voz ativa na sociedade e, portanto, seguia as regras impostas, que eram criadas, dominadas e controladas pelos homens. Um dos argumentos apresentado por Louro (2011) é o

uso do nome de casada por uma mulher, o que torna evidente sua subordinação, isto é “homem dominante *versus* mulher dominada” (LOURO, 2011, p. 37). E Sandberg (2013, não paginado) expõe outro argumento: “Considerava-se sinal de fraqueza que um marido precisasse da ajuda da esposa para sustentar a família”.

Essa dominação também era fortemente evidenciada por causa da desvalorização da mulher, um exemplo apresentado por Harari (2018) são textos chineses que datam de 1200 a.C. Um dos textos retrata a consulta aos ossos oraculares (que para os chineses serviam para adivinhar o futuro), é questionado então se a gestação da Sra. Hao será afortunada, a resposta indica que se nascer em um determinado dia será, entretanto o texto, segundo o autor, termina dizendo que a gestação não foi afortunada, pois nasceu uma menina. Entretanto, o Harari (2018) continua:

Mais de 3 mil anos depois, quando a China comunista decretou a política do “filho único”, muitas famílias chinesas continuavam considerando o nascimento de uma menina uma desgraça. Os pais muitas vezes abandonavam ou matavam meninas recém-nascidas para ter mais chance de ter um menino. (HARARI, 2018, p. 199)

Ou seja, o nascimento de uma menina ainda era visto como uma maldição, pois ela não poderia trazer prestígio para a família, uma vez que apenas os meninos iriam trabalhar fora, concorrer a cargos públicos, ter uma notoriedade social e continuar com o nome da família já que a mulher quando se casasse adotaria o sobrenome de seu marido. Outro exemplo que exprime essa desvalorização é que:

Qualidades consideradas masculinas são mais valorizadas do que aquelas que são consideradas qualidades femininas, e membros de uma sociedade que personifica o ideal feminino recebem menos do que aqueles que exemplificam o ideal masculino. Menos recursos são investidos na saúde e na educação das mulheres; elas têm menos oportunidades econômicas, menos poder político e menos liberdade de movimento. (HARARI, 2018, p. 210)

A respeito das qualidades e características, mencionadas por Harari (2018), também é possível concluir que se essas mesmas características tão valorizadas nos homens fossem demonstradas pelas mulheres, eram condenadas e o mesmo acontecia com características femininas manifestadas em homens. E a falta de investimento na saúde e na educação feminina era uma consequência da desvalorização feminina, mas se tornava também uma causa para ainda haver uma

depreciação para com as mulheres. A respeito dessa subordinação, Costa (2010, p. 315) descreve, como uma conclusão, que:

O patriarcado, como ordem familiar baseada na autoridade paterna sobre os demais membros da família, foi uma das instituições mais presentes e importantes das sociedades antigas, tendo se combinado com outras formas de poder existentes nos impérios e nas teocracias.

Através dos exemplos identificados até aqui e também dos argumentos apresentados, é possível notar a diferenciação entre feminino e masculino como gênero social, ou seja, como ao longo do tempo surgiu uma construção social em cima do gênero que utilizou como base as diferenças biológicas, mas que continuou e se manteve porque as mulheres foram discriminadas logo no início da história. Os argumentos de Harari (2018), por exemplo, onde o autor busca teorias que expliquem o surgimento do patriarcado, são argumentos que levam em questão a história passada, no qual é possível perceber a existência de um ciclo, a discriminação para com o gênero feminino, desde o início da humanidade impediu que ela tivesse maior contato social, sem contato social as mulheres não conseguiram manifestar seus desejos e apelos, sem isso continuaram sendo subjugadas e continuaram sem maior participação social, prosseguindo com a inexistência de opinião feminina. Esse ciclo é também perceptível nos argumentos de outros autores como Andrade e Neto (2015) e Louro (2011).

3.1 ENTRADA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

As primeiras mudanças em relação à entrada da mulher no mercado de trabalho são notadas a partir do final do século XIX, conforme apresentam Andrade e Neto (2015, p. 9):

Com as necessidades de mão de obra da industrialização do século XIX aumentou a demanda das mulheres solteiras de famílias mais humildes para trabalhar nas fábricas. Além dessas atividades, elas começaram a trabalhar no comércio e nos escritórios. Mas, apesar do elevado número de trabalhadoras presentes nos primeiros estabelecimentos fabris brasileiros, as mulheres vão sendo expulsas progressivamente das fábricas a partir do momento em que avançam a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina. Além disso, a desqualificação intelectual, o assédio sexual, a discriminação salarial e a intimidação física foram barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo dos negócios nesse

período. A opção pelo trabalho da mulher estava relacionada à premência da necessidade econômica e nunca à sua realização profissional. No mais, aprisionadas dentro dos estreitos limites do espaço da casa ou integradas ao mercado de trabalho criado com as novas manufaturas, as mulheres, no início da Revolução Industrial, continuavam a ocupar um lugar inferior na sociedade. O acesso ao trabalho assalariado não se traduziu em maiores bem-estar e independência [...].

Ou seja, a entrada da mulher no mercado de trabalho, estava relacionada principalmente ao complemento da renda e necessidade de mão de obra nas empresas, portanto não trouxe para a mulher um destaque social e também não desencadeou, imediatamente, mudanças a respeito de seus papéis sociais. Além também, delas precisarem lidar com questões como assédio, discriminação salarial e outros tipos de intimidações e obstáculos. Interessante notar, conforme descrito pelos autores (ANDRADE; NETO, 2015) como essa entrada no mercado não significou a independência feminina e também não buscava a realização profissional dessas mulheres, realmente se tratava apenas da necessidade de mão de obra nas indústrias do século XIX. Louro (2011, p. 21) também descreve o ingresso das mulheres:

Gradativamente, essas e outras mulheres passaram a ocupar também escritórios, lojas, escolas e hospitais. Suas atividades, no entanto, eram quase sempre (como são ainda hoje, em boa parte) rigidamente controladas e dirigidas por homens e geralmente representadas como secundárias, “de apoio”, de assessoria ou auxílio, muitas vezes ligadas à assistência, ao cuidado ou à educação. As características dessas ocupações, bem como a ocultação do rotineiro trabalho doméstico, passavam agora a ser observadas. Mas ainda, as estudiosas feministas iriam também demonstrar e denunciar a ausência feminina nas ciências, nas letras e nas artes.

O Quadro 2 retrata a participação das mulheres no mercado de trabalho formal brasileiro, ou seja, a contratação feminina como mão de obra nas organizações do período de 1872 a 2008.

Quadro 2 - Participação das mulheres no mercado de trabalho

(continua)

Ano de recenseamento brasileiro	Participação das mulheres no mercado de trabalho
1872	45,5%
1900	45,3%
1920	15,3%

(conclusão)

1940	15,9%
1970	20,9%
1980	26,6%
1990	35%
2000	44,1%
2008	47,4%

Fonte: Andrade e Neto (2015)

Esse quadro exemplifica exatamente o que foi descrito pelos autores Andrade e Neto (2015). No final do século XIX houve um aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho. A partir dos anos 1920 até 1980, entretanto, as mulheres estavam pouco inseridas no mercado. Essa queda acontece, pois esse período é marcado pelo avanço da industrialização, ou seja, a substituição da mão de obra humana por máquinas, como a mão de obra feminina era apenas um complemento da renda doméstica e também foi contratada apenas pela necessidade rápida de mão de obra no início da industrialização, foi a primeira a ser demitida e substituída. É somente a partir dos anos 2000 que essa porcentagem realmente volta a crescer e apresentar um número significativo. Essa inserção das mulheres no mercado de trabalho é assim descrito:

Essa participação progrediu na década de 1980 e na primeira metade dos anos 1990, com o acelerado processo de abertura econômica a partir do governo Collor. O aumento da taxa de participação na força de trabalho das mulheres concomita à estabilização das taxas para os homens concorreu para a redução do diferencial entre os sexos. (ANDRADE; NETO, 2015, p. 12)

Outro evento marcante no Brasil foi a Revolução de 1930. Esse acontecimento pôs fim ao período conhecido como República Velha e principalmente foi o evento que acabou com as forças das oligarquias regionais que coordenavam políticas que tinham prioridade sobre os interesses do Estado e da sociedade brasileira (SOARES, 2016). A partir disso, Andrade e Neto (2015, p. 11) apresentam que:

[...] a Revolução de 1930 foi um marco significativo no processo de urbanização do Brasil, acompanhado também por mudanças de comportamento. O desenvolvimento da vida urbana provocou o enfraquecimento do modelo de família patriarcal rural e diminuiu o sentido de dependência da mulher com relação ao marido. A mulher passa também a exercer tarefas fora do lar. Além disso, a residência na cidade ofereceu à mulher a oportunidade para que ela tomasse consciência dos seus direitos. A Constituição de 1934 oficializou o direito da mulher na participação política mediante o voto. Entretanto, essas conquistas formais em pouco muda seu lugar social de subordinação.

A Segunda Guerra Mundial foi outro episódio que impactou a forma como a sociedade se comportava, pois, Zinani e Santos (2015), explicam que foi a necessidade de mão de obra devido às contingências da guerra, que reivindicaram a participação das mulheres no mercado de trabalho. E também por que:

Após a Segunda Guerra Mundial, vários fatores contribuíram para a emancipação da mulher brasileira. Um novo modelo de mulher vigente nos países diretamente afetados pela guerra chegava ao Brasil por meio da literatura e do cinema. Começam na década de 1960 a aparecer fragilidades no rígido modelo patriarcal brasileiro, influenciado pelo movimento feminista norte-americano e pelo liberalismo francês. Era um novo modo de vestir, um comportamento mais liberado. (ANDRADE; NETO, 2015, p. 11)

Em seu livro Sandberg (2013), apresenta a história de Anita Summers, que em 1947 foi contratada como economista da Standard Oil Company, em sua contratação o chefe então disse que seria muito bom tê-la na equipe, pois dessa forma teria a mesma inteligência pagando menos. Sandberg (2013, não paginado) então descreve que Anita “[...] se sentiu muito lisonjeada com aquilo. Era um tremendo elogio ouvir que tinha a mesma inteligência de um homem”. Em relação às questões salariais, a autora (SANDBERG, 2013) ainda complementa que as mulheres latino-americanas recebem, em média, 17% a menos que os homens e no Brasil esse número é de 13%.

Essa história apresentada por Sandberg (2013) também aborda a questão da inteligência feminina, acontece que a partir da necessidade de mão de obra feminina a educação delas também passa a ganhar mais importância, um dos motivos é a incoformidade feminina perante sua falta de estudo e em segundo aspecto a necessidade das próprias empresas de ter uma mão de obra mais qualificada para atender as demandas industriais, as mulheres começam, portanto, a lutar por seus direitos, como demonstram Andrade e Neto (2015, p. 12):

A entrada de mulheres no mercado de trabalho e a desvalorização da vida no lar contribuíram para diminuir a fronteira entre o privado e o público, entre o feminino e o masculino. Ao saírem de casa, as mulheres deslocam o desejo de realização para outros planos para além do espaço da família. Há a partir disso uma quebra da identidade feminina, antes centrada na ideia da mulher que se realiza nos afazeres da casa.

É possível perceber que a inserção da mulher no mercado de trabalho a partir dos eventos descritos acima, além de desencadear a independência financeira feminina, também contribuiu para a independência social e até mesmo psicológica das mulheres. Quanto mais elas experimentavam dessa independência, menos se conformavam com os, ditos, papéis femininos, por isso também se “[...] demanda por uma educação mais consistente, com introdução das mulheres, inclusive, aos cursos superiores.” (ZINANI; SANTOS, 2015, p. 122). Uma vez que até aquele momento, Andrade e Neto (2015, p. 8) explicam que a educação feminina era:

[...] diferente da masculina desde o Brasil Colônia. Pelo fato de ser destinado às mulheres o papel de mãe e esposa, a educação formal das meninas permanece atrasada com relação à dos meninos por um longo tempo. [...] A educação das meninas tinha o objetivo de aprimorar as duas funções primordiais da mulher: guardiã da economia doméstica e mentora dos filhos.

Uma história relatada por Sandberg (2013) é mais um retrato da diferença na educação feminina e masculina. A autora conta que durante a grande depressão nos Estados Unidos, seus bisavós tiraram sua avó da escola para ajudar a mãe a trabalhar e contribuir na renda doméstica, entretanto é salientado na história que ninguém consideraria tirar um menino da escola, pois a formação do menino é que poderia trazer uma ascensão social e financeira e isso não era esperado da menina.

O acesso irrestrito à educação somente se materializou em meados do século XX. Em anos anteriores, não havia preocupação com a educação feminina; assim, rudimentos de leitura, escrita e aritmética era conhecimento para lá de suficientes para uma boa administradora do lar; nas classes mais abastadas, ofereciam-se aulas de canto e de piano, para tornar a mocinha uma companhia agradável e, posteriormente, uma anfitriã refinada para maior valorização do marido. (ZINANI; SANTOS, 2015, p. 121)

Com base nisso, se pode compreender porque sempre houve uma subjugação das mulheres em relação aos homens, para começar sua educação já era completamente diferente. Enquanto a mulher era educada para as funções do lar, o homem aprendia a conduzir negócios, a fazenda e a política. E esse retardo dava base na continuidade da submissão do sexo feminino, pois a mulher era

aquela que não sabia das coisas e que, portanto, não podia acrescentar nada e nem opinar. Isso também explica porque, conforme descrito por Sandberg (2013), em alguns países como o Afeganistão ou Sudão ainda acontece das meninas não receberem nenhuma ou pouca instrução e as mulheres continuam sendo tratadas como propriedades de seus maridos. O mesmo acontecia com a falta de mulheres nas organizações, sem desempenhar esse papel na classe trabalhadora e participando ativamente apenas da vida doméstica, a mulher não possuía nenhum tipo de papel social, o que a afastava ainda mais da sociedade e da oportunidade de ganhar um papel mais relevante perante a sociedade, desenvolvendo suas próprias opiniões e independência de seus maridos e família.

3.2 O MOVIMENTO FEMINISTA

Além da entrada da mulher na força econômica do país através dos empregos e da possibilidade de uma educação feminina mais coesa, outro importante movimento que provocou uma mudança na forma como a mulher era vista e tratada na sociedade, e que tomou força no século XX foram as manifestações feministas, conforme é explicado por Louro (2011, p. 19)

Na virada do século, as manifestações contra a discriminação feminina adquiriram uma visibilidade e uma expressividade maior no chamado “sufragismo”, ou seja, no movimento voltado para estender o direito de voto às mulheres. Com uma amplitude inusitada, alastrando-se por vários países ocidentais (ainda que com força e resultados desiguais), o sufragismo passou a ser reconhecido, posteriormente, como a “primeira onda” do feminismo. Seus objetivos mais imediatos (eventualmente acrescidos de reivindicações ligadas à organização da família, oportunidade de estudo ou acesso a determinadas profissões) estavam, sem dúvida, ligados ao interesse das mulheres brancas de classe média, e o alcance dessas metas (embora circunscrito a alguns países) foi seguido de uma certa acomodação no movimento.

O sufragismo foi o primeiro movimento organizado feminino que lutava e exigia a maior participação feminina na vida da sociedade, apesar de ter sido um movimento majoritariamente branco e por parte de mulheres que estavam nas classes sociais mais altas. É possível que essa caracterização de mulheres que lutaram na primeira onda se dê principalmente por ser aquelas que sofreriam menores consequências, talvez mulheres de outras raças ou com condições financeiras inferiores estivessem mais sujeitas a retaliações por se pronunciarem a

favor do direito ao voto feminino. É somente a partir de 1960, quando se inicia a “Segunda onda” do feminismo que:

[...] além das preocupações sociais e políticas, irá se voltar para as construções propriamente teóricas. No âmbito do debate que a partir de então se trava, entre estudiosas e militantes, de um lado, e seus críticos ou suas críticas, de outro será engendrado e problematizado o conceito de gênero. (LOURO, 2011, p. 19)

Portanto, é a partir da segunda onda que a diligência feminina passa a ter uma contestação mais ampla, não se preocupando apenas com o direito ao voto, mas relacionado a construção social a respeito do gênero, dos papéis considerados femininos e todas as outras pautas que englobam a construção social de gênero. Costa (2010, p. 315) expõem que o movimento feminista:

Propunha a liberdade e a independência da mulher e, conseqüentemente, a formação de uma estrutura familiar mais democrática e aberta. A invenção da pílula anticoncepcional possibilitou à mulher uma vida sexual independente da geração de filhos e impulsionou a libertação feminina. Assim, houve uma revolução nos costumes sexuais e familiares, levando à crise da família patriarcal.

A segunda onda do feminismo foi responsável, dessa forma, por trazer as discussões a respeito da questão do gênero, além de criar na mulher um conceito de mulher independente da geração de filhos e da família, com aspirações profissionais e com a busca por uma ascensão social. Entre, as principais conquistas do movimento feminista, é possível citar que:

O feminismo se caracterizou não só por uma postura política, mas também por uma série de manifestações públicas, de organizações sociais em defesa da mulher, de modos de comportamento social e individual, de sentimentos e sensibilidades. A moda também expressou o avanço das feministas, pelo uso de peças mais ousadas, como a minissaia, ou de trajes unissex, como os terninhos e a calça comprida. Com o desenvolvimento dos meios de comunicação, o movimento feminista espalhou-se pelo mundo. Embora global, se apresenta fragmentado, com diferentes preocupações e propostas. Uma das conquistas do movimento feminista foi o direito ao voto, à eleição a cargos públicos e à ascensão profissional. (COSTA, 2010, p. 316)

Desde então o movimento feminista vem crescendo gradativamente e ganhando forças e gerando questionamentos na estrutura da sociedade, porém Andrade e Neto (2015, p. 17) acrescentam que:

Ainda deparamos com a força de séculos de investimento cultural, social e ideológico no que é definido como maternidade. Ela permanece como essencial para a completa realização de muitas mulheres. Mas parece que estamos vivendo uma evolução das raízes tradicionais da identidade feminina, antes baseada apenas na família e na “necessidade biológica” de ter filhos. Agora há uma abertura para novas necessidades individuais, tais como carreira, reconhecimento social e autonomia financeira.

Essa pressão social em cima da mulher a respeito da maternidade e da constituição da família é importante de ser mencionado, uma vez que, conforme apresentado por Sandberg (2013) a maternidade é um dos fatores que afasta as mulheres do mercado de trabalho e salienta como é maior o número de mulheres que abandonam suas carreiras para se dedicarem a vida doméstica se comparado ao número de homens que seguem esse caminho. E quando se trata de “Estudos de gênero” ou “Relações de gênero” essas questões são importantes, além de ser necessário deixar claro que:

[...] o que estava centralmente implicado em todas essas discussões eram as relações de poder que ali se construíram e se pretendiam fixar. Importava saber *quem* definia a diferença, *quem* era considerada diferente, o que significava ser diferente. O que estava em jogo, de fato, eram *desigualdades*. (LOURO, 2011, p. 49)

Percebe-se que historicamente as mulheres foi delegado um papel secundário na política e na vida social, a elas cabia apenas o papel de mantenedora do lar e protetora dos filhos. Porém com fatores como urbanização e industrialização no Brasil e fatores externos como Segunda Guerra Mundial exigiram a participação feminina na indústria, em escritórios, como enfermeiras, entre outros. A partir daí a mulher começa a questionar o seu papel na sociedade e também seus direitos, sua educação começa a ganhar mais importância e surgem movimentos que buscam a emancipação e independência feminina, além de gerar uma discussão a respeito de gênero e igualdade. E conforme já apresentado e salientado por Costa (2010, p. 315):

A emancipação social das mulheres, independente da importância que tenham tido em algumas sociedades, foi o resultado de um longo processo, impulsionado pelo desenvolvimento da indústria, pela instituição do regime republicano e pela disseminação da educação

Faz aproximadamente cem anos que começou a chamada “Primeira onda” do movimento feminista, e mesmo após todo esse tempo, diversos outros movimentos e lutas, de uma participação cada vez maior das mulheres na força de trabalho, ainda são apenas 39,1% (IBGE) de mulheres participando dos cargos de liderança no Brasil. Se esses dados forem levados para o contexto mundial, Sandberg (2013, não paginado) apresenta os seguintes dados: “Entre os diretores executivos das quinhentas empresas de maior faturamento dos Estados Unidos, apontados pela *Fortune*, as mulheres correspondem a magros 4%”. Na América Latina são apenas 1,8% de mulheres na direção executiva das maiores empresas (SANDBERG, 2013).

Para solucionar isso, Sandberg (2013, não paginado) interpreta que:

[...] depende de nossa disposição em expor claramente os efeitos da discriminação sexual sobre nós. Não podemos mais fingir que não existem discriminações nem contorná-las. E como demonstrou a Escola de Administração de Harvard, quando se cria um ambiente mais igualitário, o resultado não é apenas um melhor desempenho para nossas organizações, mas muito provavelmente uma maior felicidade para todos.

Através da história é possível perceber porque os homens ainda chegam a esses cargos mais rápidos, uma vez que a mulher entrou, de certa forma, atrasada nos quesitos de: participação no mercado de trabalho, participação na vida política e educação, esses fatores podem ajudar a explicar os dados acima apresentados.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

O primeiro contato das pessoas quando nascem é a família, depois as crianças crescem e vão para as escolas, fazem amigos, vão para a faculdade, começam a trabalhar, ou seja, estão constantemente em contato com outras pessoas. Para a convivência funcionar é preciso seguir regras estabelecidas socialmente, a partir disso Costa (2010, p. 190) explica que:

O conjunto de regras e princípios que guia os seres humanos e os faz agir de modo semelhante e compatível, capazes de entender as intenções e expectativas uns dos outros, tanto na vida familiar quanto no trabalho, chama-se cultura.

Isto é, a cultura é definida por normas que orientam a vida em sociedade, esse conjunto de determinações não são leis que precisam obrigatoriamente ser seguidas, mas se trata de um consenso social de forma a garantir uma convivência harmônica na sociedade. De modo mais completo, Perez e Cobra (2017, não paginado) explicam que cultura

Trata-se do processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, povo ou nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, desenvolvimento intelectual, criações, civilizações, progresso, hábitos, gostos, modos de sobrevivência, símbolos, crenças materiais e normas de comportamento que regulam a ação humana individual e coletiva tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida.

Cultura trata-se, portanto, da forma de agir das pessoas quando inseridas na sociedade ou em um determinado ambiente, além de determinar as características dessa comunidade ou espaço. A respeito da manifestação da cultura, Costa (2010, p. 190) descreve que:

Ao se observar a vida cotidiana, identificam-se diversos comportamentos padronizados e regulados não apenas pela vontade, desejo ou crença individual, mas também por hábitos e costumes estabelecidos socialmente. Tão logo o indivíduo tomou consciência de si, viu-se sujeito aos imperativos da vida social e das expectativas em relação a seus comportamentos e a suas ideias.

Assim, o indivíduo desenvolve atitudes e formas de comportamento que são determinadas por princípios anteriores a ele e o integram à vida em sociedade. Os estímulos externos e as respostas internas são os elementos formadores do indivíduo.

Entretanto a cultura não surge apenas de padrões pré-estabelecidos e nem de regras rígidas e acabadas, mas sim surge das ações e reações de cada indivíduo que está inserido naquela sociedade. Ela exerce influência sobre a formação do caráter de cada sujeito e também de sua personalidade, mas de igual forma, o sujeito influenciado ajuda a produzir novas relações e assim surgem novas dinâmicas (COSTA, 2010). Da mesma forma, Perez e Cobra (2017) apresentam que a principal característica da cultura é o seu mecanismo adaptativo, ou seja, a habilidade de se adaptar ao meio que está inserido de forma muito rápida, assim como também de ser extremamente dinâmica.

Podemos dizer que a cultura é o meio pelo qual as forças sociais se tornam perceptíveis, fazendo-nos tomar consciência de não sermos apenas um indivíduo, mas também o membro de um grupo que age e pensa de modo recíproco, inteligível e convergente. (COSTA, 2010, p. 191)

É importante entender o conceito de cultura e como ela se forma, pois o ser humano é um ser social e em cada ambiente que ele está inserido há uma cultura, inclusive em seus ambientes de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010, p. 12), organizações “[...] são um conjunto de pessoas, competências e recursos”. É possível entender então que em uma empresa há um conjunto de pessoas que de forma organizada buscam alcançar um interesse em comum. Logo, se é constituído de pessoas, então há uma cultura que irá guiar a convivência desse grupo, nas empresas esse conjunto de regras se chama cultura organizacional.

A cultura organizacional é, portanto, a cultura em seu sentido antropológico existente em uma organização composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional. A cultura influencia todos os membros dessa organização com diretrizes e premissas para guiar seus comportamentos e mentalidades. (PEREZ; COBRA, 2017, não paginado)

Uma comparação provocativa realizada por Schein (2017) apresenta a cultura organizacional de uma empresa como o seu DNA (Ácido desoxirribonucleico), e explica como alguns genes podem potencializar o crescimento de alguns comportamentos e outros genes inibem outros comportamentos e conclui então, que algumas evoluções culturais são determinadas pela estrutura genética. Essa comparação é muito interessante, pois no corpo o “[...] DNA está relacionada

diretamente com as características físicas e fisiológicas do nosso corpo e de outros seres vivos” (SANTOS), portanto se isso for reproduzido para a organização é possível emitir que a cultura organizacional é o DNA da empresa pois determina as características da organização. Complementando Jaime e Lucio (2017, p. 167) descrevem que:

[...] a cultura organizacional representa o modelo de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu aprendendo a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que, suficientemente bem trabalhado para ser considerado válido, pode em seguida ser apresentado para os novos membros como um modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. [...] Isso porque possuem uma visão sobre o mundo e o papel das empresas, sobre o gênero humano e as relações humanas [...].

Tendo esses conceitos em mente, é possível compreender que a cultura organizacional reflete e é refletida nas ações de uma empresa, e, portanto, “Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo” (SCHEIN, 2017, p. 20). Contribuindo com esse conceito, Hunter (2014, p. 104) explana que cultura organizacional “Não é o que dizemos, nem o que acreditamos sobre a organização que define a cultura. É a maneira como efetivamente nos comportamos” e ainda complementa que:

As pessoas pautam o seu comportamento não pelo que diz um cartaz no saguão, mas pelo modo como efetivamente agem. O que é premiado? O que é punido? Que atos levam o empregado a obter uma promoção? A cultura é muito poderosa em orientar o comportamento e, por conseguinte, o que realmente se passa dentro de uma organização. E é por isso que Peter Drucker, o grande pensador da administração de empresa, dizia que a cultura vence a estratégia. (HUNTER, 2014, p. 104)

A cultura organizacional define a forma de agir de cada indivíduo dentro da empresa, conforme apresentado anteriormente, a cultura costuma formar o caráter, a personalidade e a forma de agir de cada sujeito, da mesma forma acontece dentro das organizações, conforme apresentam Perez e Cobra (2017, não paginado):

A cultura organizacional, assim como a gestão das organizações, é dinâmica e modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade. Entretanto, a cultura de uma instituição também pode influenciar essa mesma sociedade.

E mesmo que haja uma renovação de colaboradores dentro de uma empresa, a cultura organizacional costuma permanecer e norteia as ações dentro daquela organização (JAIME; LUCIO, 2017).

A cultura organizacional tem importância como um recurso estratégico, Perez e Cobra (2017), descrevem que para se diferenciar de maneira eficiente dos concorrentes, uma empresa precisa da colaboração de seus funcionários e principalmente de seu comprometimento. Outros recursos estratégicos, segundo Ruwer (2018) são a missão, visão e valores dessa empresa que também servem como guias para as ações do colaborador e também contribuem para o colaborador entender a cultura organizacional, dessa forma a equipe se envolve e melhora a comunicação interna, a produtividade, o desempenho e a eficiência de seus processos. Entende-se por recursos estratégicos, segundo a definição de Ruwer (2018, p. 41) referenciais que

[...] orientam as estratégias que guiam as ações futuras da empresa no exame de novas alternativas de mercado. Eles não determinam o futuro, mas especificam diversos objetivos viáveis e ações para alcançá-los a fim de evitar incertezas que surpreendam a organização de forma negativa.

Quando Ruwer (2018) apresenta esses recursos estratégicos, como a missão, visão e valores e descreve que esses recursos orientam as ações futuras da empresa, ele não está dizendo no sentido literal, não significa que há um manual que diga exatamente como a empresa deve agir em cada situação, mas servem como direção de como aquela empresa funciona e no que ela está pautada. Uma empresa de investimentos que têm como característica investir em empresas já consolidadas que apresentam dados concretos e que já se sabe para onde está se encaminhando, muito provavelmente não irá investir em uma empresa nova e que não possui as características descritas acima, por isso quando essa empresa aparece, o colaborador já sabe que não é o tipo de investimento que está buscando. Não há um guia dizendo para o colaborador a empresa x você aceita, a empresa y também aceita e a empresa z você recusa, mas conhecendo as características da empresa em que trabalha, o colaborador se orienta para os tipos de clientes que pode atender e aceitar. Essas características são parte da cultura organizacional que apresenta as seguintes funções segundo Perez e Cobra (2017, não paginado):

[...] ela define os limites, a coerência nos atos dos empregados; dá aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo grande, amplo e sério, trazendo motivação e ainda fazendo-os se comprometer com interesses coletivos; reduz a ambiguidade, determinando exatamente como os trabalhos devem ser executados. Algumas vezes ela funciona até mesmo com um vínculo entre os funcionários e a empresa, ajudando a permanecerem unidos através de normas do que se deve fazer e dizer. A cultura organizacional dá a identidade da organização face às outras organizações.

Acontece que empresas que não possuem esses limites bem definidos, que não dão ao colaborador essa sensação de vínculo, são empresas que seus colaboradores ficam perdidos e a cada decisão, grandes ou pequenas, precisam contatar o superior, não possuindo autonomia para trabalhar, pois não possuem a segurança de: saber se essa decisão está coesa com a empresa, se ao tomar uma decisão errada haverá o aporte da organização ou se será demitido e indecisões a respeito de como agir se há opções de caminhos completamente diferentes, por exemplo. Seguindo o exemplo apresentado anteriormente: sem a cultura bem definida para o seu colaborador, ele provavelmente teria perdido um tempo fundamental para ir questionar um superior, ou teria agido com autonomia e poderia cometer um erro, a partir desse erro podia ser demitido ou ficar com inseguranças para deliberações futuras. As funções da cultura organizacional descritas anteriormente, também são apresentadas por Schein (2017, p. 21):

As crenças e a moral derivadas e as regras éticas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar.

É importante destacar, conforme descrito por Schein (2017) que a cultura organizacional, surge da interação entre as pessoas na vida diária e dentro da empresa, algumas vezes, os colaboradores podem trazer a cultura de experiências anteriores. O autor também explica que as pessoas estão “[...] constantemente reforçando ou construindo novos elementos à medida que encontramos novas pessoas e novas experiências” (SCHEIN, 2017, p. 57).

A cultura organizacional é o reflexo do que acontece dentro da empresa, a forma de agir, de trabalhar, o que é aceito e o que é condenado, por isso é um recurso estratégico tão forte. Das boas culturas surgem boas equipes que tornarão o

diferencial da empresa e mais do que isso, a cultura organizacional também é um reflexo de como os colaboradores se sentem na instituição.

Dias (2013), apresenta a existência de dois tipos de cultura: cultura forte e cultura fraca. Ele explica que “As culturas fortes têm um forte impacto sobre o comportamento dos empregados e estão mais diretamente relacionados com a rotatividade reduzida” (DIAS, 2013, p. 139). As culturas fracas, por sua vez, conforme Dias (2013, p. 386) é “[...] uma cultura que não consiga consolidar uma identidade organizacional forte entre os integrantes da organização”.

O autor (DIAS, 2013) explica que a força da cultura é analisada a partir de quatro fatores: a semelhança do grupo a respeito de valores e crenças, pois as pessoas estão predispostas a valorizar as mesmas coisas; a rotatividade dos colaboradores, pois grupos que permanecem mais tempo juntos costumam ser mais unidos por possuírem crenças e histórias em comum; a estabilidade dos membros do grupo novamente relacionado à rotatividade, pois com rotatividade não surgem relacionamentos próximos; e por fim a intensidade da experiência do grupo, pois grupos que passam por tempos difíceis ou por bons tempos possuem mais coisas para compartilhar (DIAS, 2013). De forma resumida, ter uma cultura forte “[...] assegura que todos os esforços e condutas dos empregados apontam para uma mesma direção.” (DIAS, 2013, p. 140)

4.1 NÍVEIS DE CULTURA

Entretanto algumas empresas não possuem uma cultura organizacional bem definida, por isso existem os níveis de cultura, entende-se nível como o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível para o observador. (SCHEIN, 2017)

Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros. (SCHEIN, 2017, p. 23)

Souza (2014) apresenta que existem três níveis, da mesma forma que Schein (2017). Os autores apresentam nomes diferentes para os níveis, mas na construção de seus níveis, Souza (2014) utiliza como referência Schein, portanto, a presente

monografia também utilizará. A partir disso Schein (2017) indica no Quadro 3, os seguintes níveis:

Quadro 3 - Níveis organizacionais

Artefatos	Estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar)
Crenças e valores expostos	Estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas)
Suposições básicas	Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros... (fonte última de valores e ação)

Fonte: adaptado de Schein (2017, p. 23)

O nível mais superficial é o nível dos artefatos, que, conforme é apresentado no quadro se trata do nível das “coisas” visíveis. Schein (2017, p. 24) descreve “[...] que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente [...]”. De forma resumida, Souza (2014, p. 25), relata que: “Artefatos são características visíveis da cultura organizacional, como a arquitetura, as vestimentas, o *layout*, os mitos e as histórias”. Um exemplo é a composição do mobiliário, normalmente a cadeira do chefe é mais confortável e pomposa, isso é um artefato que indica que a pessoa que ocupa aquela cadeira está em uma posição de comando. Apesar de serem elementos visíveis, segundo Perez e Cobra (2017), é um nível de difícil interpretação.

O segundo nível, chamado de crenças e valores expostos, “Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, ou seja, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita” (SOUZA, 2014, p. 26). Perez e Cobra (2017) explicam que essas manifestações são mais difíceis de observar do que o nível dos artefatos e normalmente se tratam da missão, visão e valores da empresa. As crenças e valores assumidos dão a impressão ao observador de entender um pouco mais a cultura, mas ainda não é possível compreendê-la por completo (SCHEIN, 2017).

O último nível são as suposições básicas e “[...] constituem manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas, muito embora sejam os principais responsáveis pelo modo pelo qual os membros sentem,

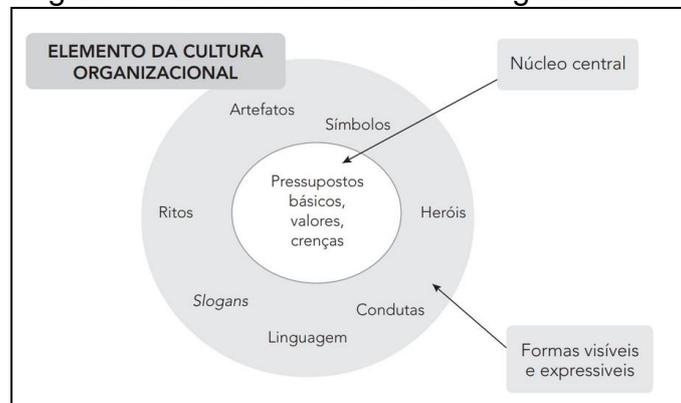
percebem e pensam a organização” (PEREZ; COBRA, 2017, não paginado). Souza (2014) descreve que se trata dos elementos tidos como verdade dentro da organização, são os elementos que são inquestionáveis. Schein (2017, p. 31) expõe que:

Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.

A essência da cultura organizacional está no último nível, o das suposições básicas e se manifesta nos outros dois níveis o dos artefatos e dos valores assumidos, que só podem ser completamente compreendidos quando há o conhecimento do último nível. Por isso, Schein (2017) explica que para entender completamente a organização é necessário saber as suposições básicas e entender como elas surgiram dentro daquele ambiente e mais do que isso, destaca que mudar esse nível mais profundo é muito difícil, consome muito tempo e esgota o líder e os subordinados.

Relacionado aos níveis de cultura estão os elementos de culturas, que são a forma como a cultura é transmitida e que dão sustentação à cultura e estão de acordo com os pressupostos básicos ou valores fundamentais aceitos na organização e refletem a parte essencial da mesma que não são acessíveis apenas pela observação externa (SOUZA, 2014). A Figura 1, ilustra a composição dos elementos de cultura organizacional.

Figura 1 – Elementos da cultura organizacional



Fonte: Dias (2013, p. 197)

Além da sustentação, Dias (2013, p. 196) explica que os elementos de cultura “[...] constituem sua estrutura, e ao serem identificados fornecem interpretações a seus integrantes que os conduzirão no enfrentamento de problemas e/ou no desenvolvimento de ações rotineiras”, indo de acordo com valores básicos que são aceitos na organização. Alguns elementos de cultura são, segundo Dias (2013): pressupostos básicos, valores, crenças que são considerados o núcleo central da cultura organizacional, além disso, como formas visíveis e expressivas é possível citar os ritos, artefatos, a linguagem, entre outros. São os elementos de cultura que ajudam na definição do nível de cultura dentro de uma organização e, portanto, o quanto ela é clara e visível para observadores e para os próprios colaboradores daquela organização.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o entendimento dos colaboradores em relação à organização em que trabalham. Segundo Dias (2013, p. 290):

O clima organizacional é o ambiente onde as pessoas desempenham seu trabalho diariamente, que é afetado pelo tratamento que um chefe possa ter com seus subordinados, a relação existente entre os trabalhadores da empresa, a relação com os fornecedores e clientes, entre outros fatores que vão lhe dando forma, e que podem tornar-se um obstáculo ou não para o bom desempenho da organização em seu conjunto ou de determinadas pessoas que se encontram dentro ou fora dela e que são afetadas em maior ou menor grau pelo ambiente formado.

A definição apresentada por Souza (2014, p. 103) explica que o clima organizacional é “[...] a forma de comportamento de seus recursos humanos diante de diferentes aspectos internos e externos, que se apresentam de forma diferenciada em cada período”. A autora (SOUZA, 2014, p. 104) também descreve que: “o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, sendo influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional”.

O clima organizacional é um conjunto de condições existentes e que têm impacto sobre o comportamento do indivíduo, algumas das condições apresentadas por Dias (2013) são: a gerência das unidades dentro da organização, a diferença de *status* e como ela é percebida e a participação dos colaboradores na tomada de decisões. A respeito dessas condições, por exemplo, Dias (2013) ainda explica que

o sujeito possui ideias preconcebidas de como será o seu local de trabalho, e que reagem quando em contato com o real trabalho cotidiano, como: a relação com o grupo de trabalho, o estilo de liderança de seus chefes, como é a flexibilidade da empresa, a opinião dos colegas, entre outros, e essa reação tem como resultado o clima organizacional.

As pessoas formam a sua própria percepção do que os envolve, criando certa ordem e algum significado e, a partir daí, estruturam suas atitudes e comportamentos. O clima está relacionado com os indivíduos e é a percepção simplificada do ambiente de trabalho. (DIAS, 2013, p. 293)

Dias (2013) explica que se trata de uma compreensão principalmente individual, mas acrescenta que normalmente é compartilhada com outros e pode se tornar uma constatação coletiva, tornando-se assim um componente da cultura organizacional, pois o comportamento dos membros da empresa são delimitados pela cultura organizacional e dão base para a formação do clima organizacional.

O clima organizacional como característica das empresas tem grande importância, porque repercute de forma significativa na implementação de projetos, que buscam alcançar mais eficiência ou eficácia e que demandam alto grau de envolvimento dos funcionários. O clima fará com que a proposta alcance ou não os objetivos a que se propõe. Nesse sentido, a melhoria contínua do ambiente das organizações é fundamental para se obter um aumento da produtividade, com a participação ativa das pessoas. (DIAS, 2013, p. 293)

O clima se manifesta de diversas formas e está relacionado principalmente a atitude das pessoas, e, portanto, é muito mais fácil de modificar do que a cultura organizacional, pois muitas vezes há um fator causador evidente para o clima organizacional, pode ser uma reestruturação na empresa em que muitos poderão ser demitidos ou uma troca de chefia e que modificarão momentaneamente a assimilação dos colaboradores a respeito do clima (DIAS, 2013).

Muitos fatores interferem no clima organizacional, entre eles Dias (2013) e Pasetto e Mesadri (2012) citam: os fatores psicológicos, como motivação, satisfação e estabilidade; fatores físicos, como a iluminação, os ruídos e a disposição do espaço; fatores sociais, como o estilo de liderança, a presença de um grupo dominante e as relações interpessoais; fatores de comunicação, que são os canais de comunicação das empresas e as tecnologias que surgem; e por fim os fatores econômicos, como a remuneração, a segurança econômica e os incentivos

financeiros; porém existem inúmeros outros fatores além dos citados, pois é qualquer elemento que possa interferir e modificar o clima organizacional.

A partir desses fatores descritos acima surgem diversas classificações apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação dos climas organizacionais

Fator	Características
Autoritário explorador	A direção não tem confiança em seus empregados, por isso as decisões são tomadas unicamente pelos chefes e o clima que se percebe é o de temor.
Autoritarismo paternalista	Há uma confiança entre a direção e os subordinados e a forma utilizada para se manter o controle é através de punições e recompensas.
Consultivo	Baseado na confiança existente entre direção e subordinados e os empregados podem tomar algumas decisões específicas a partir da delegação. A atmosfera é definida pelo dinamismo.
Participação em grupo	A direção tem plena confiança em seus subordinados e a tomada de decisão busca a integração de todos os níveis, o mesmo acontece com a comunicação

Fonte: elaborado a partir de Dias (2013)

O clima organizacional é uma das características da cultura organizacional, e de forma mais específica é a percepção do colaborador a respeito da organização em que trabalha. Passeto e Mesadri (2012, p. 109) explicam que: “[...] a cultura é descritiva e se ocupa da natureza das crenças e expectativas concernentes à vida organizacional. O clima é um indicador de que essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas”. Também existem fatores que podem influenciar no clima, de forma positiva ou negativa e isso reflete também nas atitudes que os colaboradores terão dentro da organização, uma vez que o clima organizacional é mutável. Por ter

a característica de ser mais flexível que a cultura organizacional, para começar uma mudança dentro da empresa é recomendável começar por uma mudança no clima organizacional.

4.3 DIFERENÇAS ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao longo do tempo, clima organizacional e cultura organizacional são tratados como sinônimos, Schein (2017, p. 6) explica que a cultura

Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

Essa ideia também é descrita por Souza (2014) que explica que alguns autores consideram as relações entre clima e cultura organizacional tão fortes que definem os conceitos de ambos como praticamente iguais.

Entretanto pela definição de Perez e Cobra (2017) o clima organizacional é algo que está inserido na cultura organizacional, e não ela em si. Esse conceito também é apresentado por Souza (2014, p. 105) que descreve que “O clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional”. Entende-se, portanto, que o clima organizacional está mais relacionado ao sentimento e a percepção que o colaborador tem da organização.

O Quadro 5 apresenta algumas diferenças entre cultura e clima organizacional.

Quadro 5 – Diferenças entre cultura e clima organizacional

(continua)

Clima	Cultura
É descritivo.	É em grande parte normativa.
Existe em todas as organizações (pelo menos no nível individual).	Muitas organizações não têm, pois as normas fortes podem estar ausentes.
Todos os indivíduos em um estabelecimento organizacional experimentam um clima.	Nem todos os indivíduos são parte de uma cultura.
Une as opiniões individuais.	É um fenômeno de grupo ou de unidade.

(conclusão)

Estado de espírito da organização.	Personalidade da organização.
Grau de satisfação e lealdade.	Grau de motivação e comprometimento.
Curto a médio prazo.	Médio a longo prazo.

Fonte: adaptado de Dias (2013) e Souza (2014)

A apresentação das diferenças se faz necessária, pois, conforme exposto anteriormente, muitos tratam cultura organizacional e clima organizacional como sendo a mesma coisa, entretanto através do quadro é possível estabelecer as diferenças entre ambas, deixando mais claro, no contexto organizacional, o que cada uma delas significa.

Assim como Schein (2017), Dias (2013) explica que o clima organizacional é uma manifestação da cultura, mas ela se manifesta em termos individuais, enquanto que a cultura surge a partir do coletivo. O autor (DIAS, 2013) explica que: quando a empresa não tem uma cultura consolidada a percepção do clima organizacional se dá a partir da visão de cultura estruturada e dominante de cada indivíduo. A construção da cultura organizacional surge da consolidação de uma percepção mais coerente e mais comum sobre o clima organizacional. Para esclarecer de vez essas mudanças, Souza (2014, p. 105) escreve que:

O clima organizacional se refere, assim, a um aspecto “meteorológico”: ele retrata um estado momentâneo da organização e pode ser alterado de uma hora para outra, em virtude de um evento, um boato, entre outras variáveis.

Por esse motivo há uma facilidade em alterar o clima organizacional se comparado com a sua cultura que está moldada em normas, práticas e regras mais estruturadas, profundas e fixas. Essa também é a descrição de Pasetto e Mesadri (2012, p. 109):

Clima é uma medida de satisfação, ou seja, a verificação do atendimento às expectativas das pessoas que trabalham em determinada empresa. Já a cultura é descritiva e se ocupa da natureza das crenças e expectativas concernentes à vida organizacional. O clima é um indicador de que essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas.

A descrição de Souza (2014) e Pasetto e Mesadri (2012) parecem exemplificar a relação entre cultura organizacional e clima organizacional, sendo o

clima um elemento da cultura, um meio pelo qual é medido momentaneamente como os colaboradores estão se sentindo em relação a organização em que trabalham, sentimento esse que, quando compartilhado, integra a cultura organizacional.

4.4 RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM O GÊNERO

Para entender qual a relação da cultura e do clima organizacional com as mulheres no ambiente de trabalho é necessário ressaltar que “A cultura organizacional é o reflexo da cultura social em que a organização está inserida, logo é carregada de valores da sociedade” (ALVES; GERALDES, 2012, p. 5). Conforme apresentado em capítulos anteriores, no que refere ao gênero feminino no contexto histórico-social, à mulher sempre foi delegado um papel de submissão, de segundo sexo, por isso é natural que dentro de uma empresa sua cultura organizacional também refletisse essas características.

Um exemplo que pode ser citado, apresentado por Alves e Geraldês (2012), é a questão salarial, as autoras explicam que a justificativa utilizada para que as mulheres ganhassem menos (pensando em um contexto de século XIX) é que as mulheres não precisariam receber o mesmo que os homens, pois eram eles que sustentavam a família e a renda feminina servia apenas para complementar e por tanto não precisaria ganhar o mesmo tanto. Porém as relações familiares mudaram, tornando muitas mulheres as provedoras do lar, pelo raciocínio da justificativa apresentada antes, então agora as mulheres merecem ganhar o mesmo, afinal o salário delas não é mais apenas um complemento, mas, muitas vezes, é o que sustenta o lar. Surgiu então uma nova justificativa: os custos altos para manter a mulher empregada, custos indiretos associados a maternidade e ao cuidado infantil, por exemplo (ALVES; GERALDES, 2012), relacionado ao afastamento feminino no caso de ser mãe.

Alves e Geraldês (2012) explicam que estereótipos e mitos surgem do choque de culturas dentro de uma organização, isso acontece porque grupos culturalmente homogêneos tendem a rejeitar grupos com culturas diferentes do seu. Por isso a cultura organizacional precisa deixar explícita como é a cultura daquele local, o que é aceito, o que é condenado, quais os objetivos, entre outros. Além disso, outro aspecto fundamental:

A cultura organizacional que valoriza a autoestima dos empregados gera maior rendimento e produtividade por parte deles, criando um clima organizacional favorável a investimentos e interesses de colaboradores. O indivíduo que é valorizado tende a valorizar seu trabalho e conseqüentemente a organização para a qual trabalha. (ALVES; GERALDES, 2012, p. 6)

Mendonça (2018) relata sua própria experiência na empresa em que se tornou presidente, se trata da LG lugar de gente, uma empresa brasileira especializada em soluções de tecnologia para gestão de RH do país. Ela explica que a cultura organizacional foi fundamental para que se tornasse presidente, pois não havia discriminação ou diferenciação pelo seu gênero, para a promoção das pessoas era levado em conta apenas a competência da pessoa e desde o recrutamento há o cuidado de selecionar os candidatos que se identificam com essa cultura.

Content (2020) enfatiza que o que transforma muitas culturas empresariais em culturas que não integram as mulheres são pequenas atitudes e comentários e que para mudar isso é preciso mapear esses casos, entender o que a empresa está fazendo de errado e corrigir. O autor (CONTENT, 2020) ainda salienta como é benéfica a diversidade dentro das organizações trazendo mais produtividade às equipes e finaliza observando que: “Para conseguir se adequar a essa realidade, a cultura empresarial precisa estar alinhada a essas novas demandas do mercado, sendo capaz de acolher e estimular cada vez mais mulheres em seus times”.

A cultura organizacional é responsável por, dentro da empresa, ditar as regras para o convívio social. Conforme explicado por Scopelli et al (2017, p. 90): “[...] a cultura organizacional é considerada um elemento crítico nas empresas, por sua influência no comportamento dos colaboradores, no estabelecimento das relações entre si [...]”. Se uma empresa, por exemplo, não respeita as mulheres (permitindo a existência de assédio, piadas machistas, etc.) e de alguma forma não dá oportunidades para que elas ascendam a cargos gerenciais, então todos daquela organização entenderão que podem agir dessa forma. Por outro lado se a empresa dá condições iguais para homens e mulheres e o gênero não é uma questão, as mulheres se sentirão valorizadas e valorizarão mais seu emprego e sua empresa e estará dando um exemplo a todos que o gênero não tem importância, são apenas diferenças biológicas.

4.5 ESTEREÓTIPOS

Para entender um pouco melhor como a cultura e o clima organizacional interferem quando a mulher busca cargos gerenciais nas empresas, cabe explicar o que são papéis sociais. Segundo Costa (2010, p. 286):

A noção de papel social tem sua origem no teatro, onde atores encenam as características e os hábitos de determinada personagem. Do teatro, a ideia passou à filosofia e às ciências sociais para definir essa padronização social do comportamento que diz respeito ao desempenho de nossas funções sociais. Trata-se, portanto, de um *script* de natureza social que deve orientar o comportamento individual. Como no teatro, entretanto, percebe-se certa distância entre o que a pessoa é em essência e as atitudes que assume no desempenho de seus papéis sociais.

Desde o nascimento, a criança é introduzida em seu grupo de origem, iniciando longo processo de socialização pelo qual vai apreendendo os padrões culturais do grupo, produzidos por muitas gerações. Esses padrões são históricos e variam no tempo e no espaço. Em cada tempo e lugar, haverá um conjunto de papéis sociais destinados aos membros do grupo

Papéis sociais são a definição de características que uma determinada pessoa precisa apresentar, considerando seu gênero, raça, orientação sexual, entre outros, segundo os paradigmas sociais. Porém, conforme descrito por Costa (2010), muitos desses papéis apresentados não se relacionam com a pessoa de fato, por exemplo, até a entrada da mulher no mercado de trabalho o papel social feminino era casar, constituir uma família, cuidar da casa, ser submissa ao seu esposo e não ter opiniões a respeito de política, mas certamente havia mulheres que não se encaixavam nesses papéis sociais, talvez questionassem e se impusessem, talvez não, mas o fundamental é que mesmo que a maioria concordasse não era unanimidade, caso contrário não existiria exemplos de mulheres que contornaram esses papéis sociais como: Ada Lovelace (matemática criadora de um dos primeiros computadores do mundo), Alfonsina Strada (uma ciclista), Ameenah Gurib-Fakim (cientista que se tornou presidenta da República de Maurício), Amelia Earhart (aviadora) e Artemisia Gentileschi (pintora), e esses são apenas alguns exemplos com a letra A, faltam 25 letras e tantas outras mulheres que ainda se encaixam na primeira letra.

De forma resumida, Augustinho et al (2018, p. 97) explica que esses papéis sociais estão relacionados ao que ele chama de socialização conforme descrito a seguir:

Esse processo de conhecimento e interação com o mundo se denomina **socialização** (grifo do autor). Ao se socializar, você vai interiorizando normas, papéis, padrões de comportamento, hábitos e valores que serão fundamentais para a atuação no mundo. Esse conjunto de regras e padrões de comportamentos é elaborado pela sociedade, aprovado e tem muita importância social.

É necessário salientar, conforme Costa (2010), que o surgimento desses papéis sociais são involuntários, é algo que já está estruturado na sociedade quando a pessoa nasce, logo surgem expectativas de comportamento em relação a esses papéis, cabe aos atores apenas se adequar a eles. Além disso, a autora (COSTA, 2010) ainda salienta que a pessoa nasce e na família, além de diversas outras relações sociais, convive com os valores que formam os papéis sociais e, portanto, sofre imposição, “[...] limitando sua possibilidade de escolha e a independência de sua ação” (COSTA, 2010, p. 291).

Quando é possível escolher o papel social que o sujeito quer exercer na sociedade outros fatores também interferem na escolha como: as possibilidades disponíveis para aquele sujeito em questão, das aptidões que o sujeito manifesta, do grau de prestígio que esse papel tem na sociedade e por fim das relações que o indivíduo estabelece com o grupo que está inserido (COSTA, 2010).

De certa forma, muitos estereótipos surgem dos papéis sociais, pois são características socialmente esperadas para determinados sujeitos. Um exemplo para isso é a ideia de que o homem não pode demonstrar suas emoções ou que as mulheres só se realizam quando tem filhos.

Terra (2014, p. 50) apresenta que estereótipo é quando: “Um indivíduo atribui a outro indivíduo ou grupo uma característica geralmente depreciativa, motivada pela emoção e sem fundamento. Trata-se de uma imagem distorcida da realidade que causa dano à sociedade.”

Quando os seres humanos passaram a se organizar em grupos e passaram a surgir as culturas, Costa (2010, p. 190) explica que “A organização em grupos e o desenvolvimento da cultura foram alguns fatores que favoreceram a imposição de indivíduos ou grupos uns sobre os outros.”

Esses estereótipos normalmente são atribuídas as chamadas minorias sociais, as mulheres são maioria da população brasileira, por exemplo, mas mesmo assim são tratadas como minorias, Terra (2014, p. 52) explica que: “As minorias de uma sociedade, como podemos ver, são marginalizadas e sofrem discriminação de todas as formas, frequentemente acompanhadas de violência” e por isso as mulheres são tratadas como minorias, pois se enquadram nas características apresentadas, conforme também apresentado por Terra (2014, p. 54) “As mulheres foram por muito tempo discriminadas de várias formas: marginalizadas, subjugadas e vistas como um ser inferior.” O termo minorias, conforme explica Augustinho et. al (2018), se refere às relações de poder existentes na sociedade e não aos fatores quantitativos.

Augustinho et. al (2018, p. 139) descreve que: “A produção das desigualdades está associada diretamente a uma cultura que define, padroniza e privilegia certas identidades enquanto obstaculiza, prejudica e dificulta o desenvolvimento das demais”. E complementa que:

A desigualdade, a estigmatização, o preconceito e a discriminação se estendem àqueles que são diferentes da norma estabelecida, sendo produções históricas e culturais que se originam da assimetria de poder entre grupos identitários mais privilegiados e grupos identitários minoritários.

Dentro das organizações as estruturas burocráticas “[...] segmentava as ocupações com base no sexo dos indivíduos, e de outro, que as mulheres que ingressavam no mercado de trabalho acabavam ocupando os cargos de menor remuneração e relacionados às atividades rotineiras” (KIELING et al, 2012, p. 31). Outro exemplo é apresentado por Sandberg (2013, não paginado):

Nossas idéias preconcebidas sobre a masculinidade e a feminilidade influem em nossas interações e avaliações dos colegas no local de trabalho. Um estudo de 2012 mostrou que, ao avaliar os currículos idênticos de dois estudantes para uma vaga de gerente de laboratório, de um rapaz e de uma moça, cientistas de ambos os sexos deram notas melhores ao candidato masculino. Os estudantes tinham a mesma experiência e as mesmas qualificações, mas os cientistas consideraram a mulher menos competente e lhe ofereceram um salário inicial mais baixo e menos orientação. Outros estudos com candidatos a empregos, inscritos para bolsas de estudos e músicos em teste para orquestra têm chegado à mesma conclusão: o gênero determina como encaramos o desempenho e geralmente nos leva a avaliar melhor os homens, ao mesmo tempo em que diminuimos a avaliação das mulheres. Infelizmente, a maioria dos empregos exige entrevistas ao vivo.

Mesmo que os estereótipos não estejam claros, os exemplos mostram que há um julgamento diferente para homens e mulheres, e isso pode, muitas vezes, acontecer de forma inconsciente. Se uma mulher se destacasse em uma corrida de automobilismo concorrendo com homens, provavelmente a reação involuntária da maioria das pessoas seria pensar “Nossa, uma mulher dirigindo melhor que um homem” ou “Como é possível que ela ganhasse dele?”, isso aconteceria porque no inconsciente social há o estereótipo de que mulheres não são boas motoristas, porém a questão de ser ou não um bom condutor não está nada relacionado ao gênero ou a biologia, homens não possuem, por exemplo, uma glândula que elimina um fluido que torne ele magicamente um motorista melhor.

Kanan (2010, p. 252) explica como os estereótipos interferem na relação das mulheres na cultura organizacional e também na busca pelos cargos gerenciais:

[...] a falta de lógica da segregação, pois se uma mulher é mais competente, mais hábil, talentosa ou inteligente que um homem, não há razão para preteri-la das posições de mando. Destaca-se, também, o fato de não haver diferenças, em termos de resultados, que possam justificar a discriminação, quando se analisa a competência ou a determinação: se vêm de uma mente masculina ou feminina.

É o mesmo exemplo do carro, também não há um órgão tornando homens líderes melhores que mulheres, novamente são características baseadas em estereótipos, obviamente os resultados não estão relacionados ao gênero, pois para se alcançar um bom resultado o que importa é a metodologia utilizada e a definição de um bom método não é premissa masculina, é uma premissa de pessoa, o que pesa são outros atributos, não o fato de ter mais ou menos estrogênio ou testosterona. Mas essa segregação acontece, pois, conforme Camargo (2018, não paginado): “Determinadas características estão associadas aos homens, como ambição, vontade, energia, agressividade, etc. Da mesma forma, amabilidade, afetividade, ternura, simpatia e bondade são associadas às mulheres”. Curiosamente, apesar dessas características estarem associadas a cada um dos gêneros conforme apresentado pelo autor (CAMARGO, 2018), biologicamente falando, não há nada determinando que mulheres serão mais ou menos dessa forma e homens assim ou de outro jeito, mesmo assim:

A ambição profissional é algo esperado para os homens, mas opcional – ou, pior, às vezes até algo negativo – para as mulheres. “Ela é muito ambiciosa”

não é um elogio em nossa cultura. Mulheres agressivas e que jogam duro transgridem regras tácitas da conduta social aceitável. Os homens são constantemente aplaudidos por ser ambiciosos, poderosos, bem-sucedidos, ao passo que as mulheres com as mesmas características costumam pagar um preço social por isso. As realizações femininas custam caro. (SANDBERG, 2013, não paginado)

Camargo (2018, não paginado), entretanto, esclarece que “São inúmeras as diferenças entre homens e mulheres em termos de gênero, mas apesar de tudo isso - e com razão - a maioria dos pesquisadores não vê diferenças abissais entre a liderança masculina e feminina”. Portanto, Camargo (2018) enfatiza que o estilo de liderança está relacionado à pessoa e não ao seu gênero. Harari (2018, p. 216) também descreve essas características que costumam ser relacionadas ao gênero:

As mulheres frequentemente são estereotipadas como melhores manipuladoras e apaziguadoras que os homens e são famosas por sua capacidade superior de enxergar as coisas da perspectiva dos outros. Se há alguma verdade nesses estereótipos, então as mulheres teriam sido excelentes políticas e construtoras de impérios, deixando o trabalho sujo nos campos de batalha para os machos carregados de testosterona e desprovidos de sutileza. Apesar dos mitos populares, isso raras vezes aconteceu no mundo real.

O ponto de vista apresentado por Harari (2018) a respeito de que mulheres poderiam ter sido líderes melhores, levando em conta seus estereótipos, é muito interessante, uma vez que, apesar desses aspectos apresentados, Terra (2014, p. 53) descreve como a desigualdade ou discriminação pode ser notada na divisão de trabalho:

[...] apesar de cada vez mais a mulher ocupar posições em altos cargos executivos ou no setor público (juízas, delegadas, etc.). Ainda assim, é clara a divisão quantitativa de homens e mulheres em uma sala de faculdade de engenharia ou de secretariado.

A autora (TERRA, 2014) ainda explica que isso se deve ao tratamento desigual que a sociedade imprime desde cedo nas crianças e que, portanto, na fase adulta serão concebidas atitudes distintas. Essa explicação corrobora com o que é apresentado por Sandberg (2013, não paginado):

Os estereótipos de sexo inculcados na infância são reforçados ao longo de toda a nossa vida e são como profecias que, de tanto serem repetidas, acabam se realizando. Os cargos de liderança são na maioria ocupados por homens, e assim as mulheres não esperam alcançá-los, e esta passa a ser uma das razões pelas quais elas não os alcançam. O mesmo se aplica ao

pagamento. Os homens, geralmente, ganham mais que as mulheres, e assim as pessoas esperam que as mulheres ganhem menos. E então elas ganham.

A autora (SANDBERG, 2013), ainda salienta que por mais que as pessoas tentem, as relações sociais são baseadas em avaliações estereotipadas, como o sexo, a nacionalidade, a idade, a raça, entre tantos outros estereótipos. “Todos nós, homens e mulheres, temos de entender e reconhecer que os estereótipos e as discriminações toldam nossas convicções e perpetuam o *status quo*” (SANDBERG, 2013, não paginado).

Conforme já descrito anteriormente, a cultura organizacional é a cultura de um determinado grupo e surge da dinâmica que existe nele dentro da empresa. Quando se fala de papéis sociais, além de se tratar de papéis que já estão definidos e estruturados e que preexiste ao nascimento do sujeito, também trata-se do papel social que o indivíduo possui dentro de cada grupo e portanto surge do grau de relação que há entre o sujeito e o grupo.

4.6 LIDERANÇA

São muitas as definições para o que é liderança, Schein (2017) explica que isso acontece porque ela vem sendo estudada a muito tempo, questões como se alguém nasce ou se torna líder, como treinar alguém para ser um bom líder e quais as características de um bom líder, por isso há inúmeros conceitos e ideias a respeito do que ela representa. Hunter (2014, p. 85) apresenta que liderança é a “Habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência”. De forma muito similar, Blanchard (2019) descreve que liderar é “[...] a capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior”.

Em relação à liderança, dentro da companhia empresarial, a cultura organizacional é fortemente refletida.

Quando examinamos atentamente cultura e liderança, vemos que são dois lados da mesma moeda, nem uma nem a outra pode, realmente, ser entendida por si própria. Por um lado, as normas culturais definem como determinadas nações ou organizações definem liderança - quem será

promovido, quem chamará a atenção dos seguidores. (SCHEIN, 2017, p. 10)

Esse conceito apresentado por Schein (2017) explica porque a cultura organizacional é relevante para entender um dos motivos de serem apenas 39,1% (IBGE) de mulheres nos papéis gerenciais das empresas. Outra coisa que é interessante de se considerar é que há mulheres que chegam na liderança, mas o que acontece é que essas mulheres que ocupam esses cargos geralmente estão cercadas por homens, para exemplificar isso, Harari (2018, p. 210) descreve que:

Certamente, um punhado de mulheres chegou à posição alfa, como Cleópatra, do Egito, a imperatriz Wu Zetian, da China (c. 700), e Elizabeth I, da Inglaterra. Mas elas são exceções que confirmam a regra. Durante o reinado de 45 anos de Elizabeth, todos os membros do parlamento eram homens, todos os oficiais da marinha e do Exército real eram homens, todos os juizes e advogados eram homens, todos os bispos e arcebispos eram homens, todos os teólogos e sacerdotes eram homens, todos os médicos e cirurgiões eram homens, todos os estudantes e professores de todas as universidades e faculdades eram homens, todos os prefeitos e xerifes eram homens, e quase todos os escritores, arquitetos, poetas, filósofos, pintores, músicos, cientistas eram homens.

Selman (2010), por exemplo, apresenta que o surgimento da liderança é um fenômeno social que surge das relações dentro da empresa, o que permite interpretar que depende também da cultura organizacional o surgimento desses líderes formais. Costa (2010, p. 292), explica que:

O sucesso profissional depende justamente da capacidade do indivíduo em galgar os postos mais altos da hierarquia social à qual pertence, adquirindo maior prestígio, poder e riqueza - embora isso nem sempre ocorra por sistemas de avaliação impessoal e técnica, envolvendo outras estratégias de reconhecimento.

Mas algumas vezes os estereótipos a respeito da liderança feminina interferem quando as mulheres chegam aos cargos gerenciais ou quando estão buscando por eles, pois “[...] podemos evidenciar que existe uma desigualdade de gênero em termos econômicos e de *status* no interior das organizações [...]” (KIELING et al, 2012, p. 31). Mais do que isso, Sandberg (2013, não paginado) explica que algumas mulheres, quando se tornam líderes buscam uma postura masculinizada para conquistarem o respeito, mas “Se uma mulher se empenha em ter o serviço pronto, se tem alta competência, se se concentra mais nos resultados

do que em agradar os outros, está agindo como um homem. E, se age como homem, as pessoas não gostam dela”.

Esse respeito que elas buscam através de atitudes consideradas masculinas também faz com que elas não sejam verdadeiras dentro da empresa, pois por medo elas tentam não criar conflitos ou serem francas em suas palavras e atitudes, pois persistente a insegurança de ser mal interpretada.

Alguns líderes costumam negar que as decisões que são tomadas dentro da empresa possuem alguma relação com suas vidas domésticas, Sandberg (2013), por sua vez, entende que, independente do gênero do líder, as vidas domésticas afetam sim as resoluções dentro da organização e é justamente através da individualidade, da honestidade e das imperfeições que surgem os bons líderes. No caso das mulheres, porém, essa negação é ainda maior, por causa de toda a insegurança que já existe sobre a sua liderança, elas buscam manter suas vidas pessoais completamente afastadas da vida profissional, “Conheço muitas mulheres que não falam dos filhos no trabalho, de medo que questionem suas prioridades.” (SANDBERG, 2013, não paginado)

Da mesma forma Kanan (2010, p. 252) ressalta que:

É pertinente considerar que a diversidade de posturas profissionais, tanto de homens quanto de mulheres, deveria ser melhor considerada pelos detentores de poder, uma vez que a conduta humana jamais será única, afinal, superioridade ou sucesso não são prerrogativas de gênero, pois existem características de atuação próprias de cada um, e cada situação exige comportamentos distintos.

[...] não há diferenças consistentes entre homens e mulheres em eficácia ou traços de liderança; são impossíveis de se diferenciar as lideranças de mulheres e de homens em situações similares; as mulheres são mais inclinadas a compartilhar tomadas de decisão e liderar mais colaborativamente do que os homens; a natureza das tarefas pode fazer a diferença, ou seja, grupos com tarefas criativas se saem melhor quando liderados por uma mulher; há uma tendência para avaliar homens e mulheres líderes de formas distintas, mesmo quando eles ou elas agem similarmente.

Essa descrição de Kanan (2010) traz a tona novamente a questão dos estereótipos, mas enfatizando principalmente a questão de como esses estereótipos estão relacionados às lideranças femininas e masculinas, considerando, por exemplo, que em algumas tarefas uma líder mulher se sairia melhor do que um líder homem. Interessante notar que, mesmo quando busca defender que não há diferenças de liderança a partir do gênero da pessoa, a descrição anterior acaba

sendo estereotipada, uma vez que a autora (KANAN, 2010) diz que a mulher está mais inclinada a compartilhar tomadas de decisões, sendo que provavelmente essa não é uma característica do gênero, mas sim da pessoa.

Por fim, Augustinho et al. (2018, p. 147) explica, a respeito dos papéis sociais e o movimento feminista que:

O movimento contribuiu em muito para a mudança de pensamento, deslocando os papéis sociais tradicionalmente produzidos para homens e mulheres na busca pela igualdade de direitos em todos os aspectos da vida social.

É a partir do movimento feminista que os papéis, tidos como femininos, passam a ser questionados e remodelados, contribuindo também para mudanças dentro das organizações, quando os cargos das mulheres param de servir apenas de apoio e elas começam a buscar também por outros cargos e por sua realização profissional.

O movimento feminista a respeito das relações de gênero dentro das organizações também possui duas perspectivas: a feminista liberal e a feminista liberal radical. Kieling et al (2012, p. 31) explica a diferença dessas duas perspectivas:

Na perspectiva feminista liberal, o enfoque está no poder e no acesso a ele.[...]

Já na perspectiva feminista liberal radical, o entendimento era diferente: não se acreditava que pudesse haver equilíbrio de poder entre homens e mulheres pela promoção de um número maior de mulheres a postos de trabalho superiores. Para essas feministas, as organizações reproduziam o padrão cultural da sociedade, que está permeada por valores e padrões dominados pelos homens.

Os conceitos apresentados, de cultura organizacional, papéis sociais e estereótipos, servem para mostrar porque em algumas organizações é mais difícil para as mulheres chegarem aos cargos gerenciais. Ao longo do texto é possível perceber como algumas culturas costumam de certa forma barrar o acesso delas a esses cargos, pois as culturas organizacionais muitas vezes são reflexos das culturas exteriores que ao longo da história criou uma assimetria de poder entre homens e mulheres.

As mulheres, por sua vez, precisam provar sua capacidade com muito mais frequência que os homens. E isso não é coisa da nossa cabeça. Um

relatório da McKinsey de 2011 destacou que os homens são promovidos com base em seu potencial, enquanto as mulheres são promovidas com base no que já realizaram. (SANDBERG, 2013, não paginado)

Ademais, as empresas costumam investir nos homens, Sandberg (2013) explica que isso acontece, pois, estatisticamente, é maior a probabilidade do homem se manter no mercado de trabalho, dificultando ainda mais para o gênero feminino. Além disso, Sandberg (2013) ainda complementa que, nos diversos campos, é maior o número de homens que almejam os cargos mais altos se comparado as mulheres, por isso acredita-se que há mais homens que conseguem, além das outras dificuldades já enfrentadas por elas, elas dificilmente almejam cargos de liderança, pois não acreditam que irão conseguir, muitas vezes travando uma batalha interior consigo mesmas, e também porque serão consideradas ambiciosas e mandonas, conforme descrito por Sandberg (2013, não paginado):

Ainda pior, as mensagens às meninas podem ir além de incentivar os traços superficiais e passar a desestimular explicitamente a liderança. Quando uma menina tenta liderar, muitas vezes é chamada de mandona. Raramente os meninos são chamados de mandões, porque um menino assumindo o papel de chefe não surpreende e nem ofende.

Outra característica que Sandberg (2013) nota e descreve é que os homens quando conquistam aquilo que ambicionaram atribuem essa conquista a suas qualidades e capacidade, a mulher, com a mesma conquista, atribui a fatores externos como sorte, ajuda de outras pessoas e um esforço muito grande que fizeram, elas não conseguem admitir nem para si mesmas que possuem capacidades e qualidades que a fizeram conquistar isso, ou seja, que o mérito é apenas delas mesmas. A autora (SANDBERG, 2013, não paginado) explica que: “Esse fenômeno de se sentir atormentada pela dúvida em relação a si mesma tem um nome: a síndrome do impostor”. Outros autores nomeiam esse fenômeno de auto-eficácia, Gomes (2016) descreve que: “A auto-eficácia em psicologia é a convicção de uma pessoa ser capaz de resolver um problema, atingir uma meta ou objetivo específico”, acontece que as mulheres, algumas vezes possuem uma baixa auto-eficácia, ou seja, não acreditam em seus próprios potenciais. Esse conceito de auto-eficácia corrobora com Barros e Santos (2010, p. 1): “A auto-eficácia é tida como a crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade. Dessa forma, sua crença pode afetar suas escolhas e o

desempenho profissional”. As autoras (BARROS; SANTOS, 2010), ainda complementam que, baseadas nessas crenças, pessoas com a mesma capacidade podem obter êxito ou fracasso.

É importante ressaltar a diferença entre auto-estima e auto-eficácia, a primeira se trata do sentimento de aceitação que um indivíduo têm para consigo mesmo e a segunda se refere à confiança de capacidade que esse indivíduo possui e é determinante para definir quanto a pessoa se dedicará a alguma atividade e o quanto perseverará frente aos obstáculos e dificuldades que poderá encontrar.

Cabe apresentar, rapidamente, a questão da maternidade Sandberg (2013) explica que há mulheres que ainda se sentem obrigadas a ser mãe e essa cobrança está constantemente sobre elas tanto no âmbito biológico quanto social, que ainda entende que para a mulher se realizar precisa ser mãe. E quando se torna mãe existe o medo de ser vista como uma mãe ruim por investir em sua carreira, como se não estivesse, dessa forma, educando seus filhos da forma certa ou cuidando deles da forma adequada. Isso é mais um fator que afasta as mulheres do mercado de trabalho e de investirem em suas carreiras, deixando de almejar, inclusive, os cargos de liderança, conforme descrito por Sandberg (2013, não paginado):

O roteiro clássico é o seguinte. Uma mulher ambiciosa e bem-sucedida segue um caminho profissional cheio de desafios, tendo lá no fundo a idéia de ser mãe. A certa altura, essa idéia passa a ocupar seus pensamentos, em geral quando encontra um companheiro. Ela avalia que está trabalhando demais e raciocina que terá de retroceder em sua ascensão profissional para conseguir espaço para ter um filho. Se for uma associada num escritório de advocacia, talvez decida não querer a posição de sócia, pois espera algum dia ter família. [...] Uma representante comercial pode pegar uma área menor ou não se candidatar a uma função de gerente de vendas. Muitas vezes sem nem perceber, a mulher deixa de procurar novas oportunidades.

Ademais o estereótipo de que as mulheres que são mães “[...] têm compromisso maior com a família do que com o trabalho penaliza as mulheres, porque os empregadores supõem que elas não atenderão às expectativas de dedicação profissional.” (SANDBERG, 2013, não paginado)

Outra interferência, segundo Sandberg (2013) são as próprias mulheres. Quando uma mulher chega ao poder ao invés de apoiar suas colegas do sexo feminino vê elas como concorrentes, pois normalmente são poucas as que chegam aos cargos superiores e precisam “brigar” entre si para chegar lá, mas a autora (SANDBERG, 2013) entende que se as mulheres líderes brigassem mais por suas

colegas ao invés de contra elas, poderia promover muitas mais. Também em relação a opiniões negativas, Sandberg (2013) exprime que quando opiniões negativas partem de uma mulher para outra possui mais credibilidade, afinal essa devia ser uma aliança natural e quando isso não acontece é dado mais peso a essa opinião negativa.

E por fim, o que a autora (SANDBERG, 2013) chama de “guerra de mães”, algumas mulheres irão preferir investir em suas carreiras outras seguirão o caminho do investimento familiar, assim as mulheres entendem que precisam escolher um ou outro e quando encontram uma mulher que seguiu um caminho contrário do seu lembra das coisas que abriu mão e essas mulheres julgam-se mutuamente.

Sandberg (2013, não paginado), expõe que: “A verdade nua e crua é que os homens ainda comandam o mundo. Isso significa que, quando se trata de tomar decisões mais importantes para todos nós, a voz das mulheres não é ouvida da mesma forma”. A autora (SANDBERG, 2013) ainda acrescenta que dos cargos parlamentares ao redor do mundo, apenas 20% deles são ocupados por mulheres, essa é mais uma prova de que são os homens que tomam a maioria das decisões que impactam a todos.

No Brasil essa porcentagem é ainda menor, segundo dados do IBGE, entre os anos de 2010 e 2014, eram apenas 10,6% de mulheres ocupando cargos na câmara dos deputados e no senado federal, se levar em consideração apenas o Rio Grande do Sul, a porcentagem é 5,9% durante o mesmo período. De forma similar, a representatividade de mulheres em cargos ministeriais é de apenas 4,5%, trazendo para números absolutos, das 22 vagas apenas uma era ocupada por mulher. Esses dados também são apresentados por Florentino (2018) que acrescenta que: o Brasil está em terceiro lugar com a menor representação de mulheres parlamentares na América Latina; o país também está 10 pontos percentuais abaixo da média global; e esses números estão estáveis desde a década de 1940. São 80 anos em que o número de mulheres participando das decisões políticas não aumentou, sendo que são, em média, 51% de eleitoras (FLORENTINO, 2018).

De acordo com Florentino (2018) a sub-representação feminina na política gera consequências na “idealização, construção e execução de políticas públicas que considerem as questões do ser mulher”. Isso é determinante, pois apenas uma mulher sabe com o que outra mulher precisa conviver.

Para que as mulheres ganhem mais poder é necessário se livrar das barreiras internas, para se livrar dessas barreiras é necessário mais mulheres nos papéis de liderança, conforme a percepção de Sandberg (2013), da mesma forma mais homens precisam entender o que as mulheres (mães, esposas, filhas e colegas) estão tentando combater, para que possam contribuir e tornar o mundo mais igualitário. Ter o apoio do companheiro é fundamental para algumas mulheres decidirem se dedicar mais a sua carreira, entretanto, Sandberg (2013), explica que muitas vezes o que acontece é uma comparação entre o sucesso da mulher e do marido, e que ainda se mantém uma idéia de que o casal feliz é aquele em que o homem têm mais êxito profissional e quando a mulher têm mais sucesso em sua carreira é visto como uma ameaça ao casamento. Mais do que isso, Sandberg (2013, não paginado) explica que:

Precisamos de instituições e indivíduos que percebam e corrijam esse comportamento dando força, defendendo e promovendo um maior número de mulheres. E as mulheres têm de aprender a continuar com a mão levantada, porque, se abaixarem a mão, nem os gerentes com as melhores intenções do mundo vão perceber.

Além disso, os papéis sociais também limitam o acesso de algumas pessoas. Costa (2010) apresenta como a mobilidade social, ou seja, a possibilidade de um sujeito ascender socialmente, não significa uma mudança na estrutura social já existente e, portanto, não muda as características preconcebidas àqueles papéis. Sandberg (2013, não paginado) manifesta que: “As condições para todas as mulheres vão melhorar quando houver mais mulheres em papéis de liderança, apresentando vigorosamente nossas necessidades e interesses” e complementa que as mudanças só irão ocorrer quando ter mulheres no poder deixar de ser exceção. A autora (SANDBERG, 2013, não paginado), ainda complementa que:

Hoje, apesar de todas as nossas conquistas, não há uma verdadeira escolha para ninguém, seja homem ou mulher. Enquanto as mulheres não tiverem empregadores e colegas dando apoio, bem como companheiros que dividam as responsabilidades familiares, elas não têm verdadeira escolha. E enquanto homens não forem plenamente respeitados por ajudar em casa, tampouco eles têm verdadeira escolha. Oportunidades iguais não são iguais a menos que todos recebam o incentivo que permita aproveitá-las. Somente então homens e mulheres poderão realizar o seu pleno potencial.

A partir do conceito de cultura organizacional é possível perceber como esse elemento interfere na busca das mulheres por cargos de liderança. Uma cultura organizacional, por exemplo, que difere os gêneros e não dá oportunidades iguais é uma cultura que incentiva a criação de estereótipos e de mitos a respeito do que é feminino, esses estereótipos se tornam mais um obstáculo para as mulheres se candidatarem a cargos gerenciais e também na hora de serem promovidas. Entretanto, quanto menos mulheres líderes tiverem, menos esses assuntos serão abordados dentro da organização e quanto menos forem abordados menor a possibilidade das mudanças ocorrerem.

5 ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A cultura surgiu a partir da coletividade, a partir do momento que o *homo sapiens* percebeu que unindo as suas forças ele poderia caçar um animal muito maior que ele (como um mamute), teria mais carne e, portanto, teria alimento por mais dias precisando trabalhar menos (COSTA, 2010). Surgiram, então, as tribos, as comunidades, uma organização social, a revolução industrial e as empresas.

As pessoas precisam umas das outras para movimentar todas as esferas da vida cotidiana, então por que mesmo assim há relações no trabalho em que um sujeito consegue minar e aniquilar um outro indivíduo em um processo de contínuo assédio moral? Quais as justificativas para que uma pessoa assedie moralmente uma pessoa igual a si mesma? (HIRIGOYEN, 2011)

O assédio moral no trabalho é um acontecimento tão antigo quanto o próprio trabalho, ou seja, se um existe o outro existe. Entretanto esse fenômeno só passou a ser discutido recentemente nas organizações dos setores públicos e privados, pois foi “[...] identificado como fenômeno destruidor de ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca” (HIRIGOYEN, 2011, p. 65). Conforme a autora (HIRIGOYEN, 2011) o abuso começa como um abuso de poder prossegue com um abuso narcísico (o outro perde totalmente a auto-estima) e pode chegar até a um abuso sexual.

Em relação aos estudos de assédio moral, Marie-France Hirigoyen, psicóloga e vitimóloga francesa, teve grande destaque, principalmente para as relações de trabalho em seu país. Tendo isso em mente, Hirigoyen (2011, p. 65) explica que:

Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de um pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho

O assédio é toda ação ou manifestação que tem como consequência difamar alguém, afetando essa pessoa de forma psíquica ou física. Complementando, Soares (2015), baseado na definição de outros autores que falam a respeito de assédio moral no ambiente de trabalho, apresenta que:

O assédio moral no trabalho refere-se a um conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) que se manifestam por encontrar elementos permissíveis na cultura sócio-organizacional e que são infligidas, de maneira mais frequente, por um ou mais trabalhadores contra, principalmente, um outro trabalhador, com o objetivo de isolá-lo, desestabilizá-lo e/ou difamá-lo e, muitas vezes, excluí-lo do contexto de trabalho, podendo lhe causar consideráveis danos de natureza física, afetiva, cognitiva e/ou social.

A respeito de ambas as definições é possível entender que são ações infligidas a um trabalhador que de alguma forma abuse dele de forma física ou psíquica. Muitos autores, conforme expõe Soares (2015), mencionam a necessidade de recorrência e uma duração, entretanto tanto Soares (2015) quanto Hirigoyen (2011) entendem que não há necessidade de recorrência e nem que se trate de um período longo de assédio, pois muitas vezes o assediado se retira no primeiro estágio (os estágios são apresentados posteriormente), dessa forma o abuso não é duradouro, nem por isso deixou de configurar assédio.

Outro aspecto que gera incertezas entre os diversos autores que escrevem sobre assédio é a necessidade de um desequilíbrio de poder entre as partes. Alguns autores acreditam que para se configurar como assédio, necessariamente o assédio precisa acontecer de um superior para com um subordinado. Novamente, considerando Hirigoyen (2011), Soares (2015) e Carvalho (2009), é considerado que não há necessidade de existir esse desequilíbrio, pois os autores (HIRIGOYEN, 2011; SOARES, 2015; CARVALHO, 2009) apresentam que também existe o assédio de subordinados para com o superior hierárquico, é menos comum de acontecer, mas também existe.

Ainda a respeito das relações de poder, os autores Carvalho (2009) e Hirigoyen (2011) explicam que é necessário para que se manifeste o assédio: um abuso de poder, não necessariamente formal, e a manipulação perversa. Entende-se por abuso de poder uma guerra psicológica, ou seja, não se trata necessariamente de quem está de modo formal em um cargo de poder, mas quem de forma psíquica consegue exercer um abuso de poder sobre o outro. Para exemplificar: dois colegas de serviço de mesmo nível hierárquico, um está na empresa há três meses e o outro começou recentemente. Hierarquicamente nenhum deles tem poder sobre o outro, porém o colaborador que está mais tempo assedia seu colega (dando serviços difíceis e não dando ferramentas para realizar o serviço ou dando atividades que são degradantes para o colega), pois ele têm o “poder” de

estar lá a mais tempo é um abuso em que o colega de mais tempo se considera superior ao outro.

O assédio moral, muitas vezes, não é visto como assédio. Hirigoyen (2011, p. 66) entende que isso acontece, pois começa com algo inofensivo, a vítima considera uma brincadeira, até que se torna mais frequente, com a multiplicação desses aspectos, “[...] a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior”

Além disso, alguns autores apresentam que o assédio surge de conflitos dentro da organização, em relação a isso, os autores estudados também são contrários. Para Hirigoyen (2011, p. 66):

Em um grupo, é normal que os conflitos se manifestem. Um comentário ferino em um momento de irritação ou mau humor não é significativo, sobretudo se vier acompanhado de um pedido de desculpas. É a repetição dos vexames, das humilhações, sem qualquer esforço no sentido de abrandá-las, que torna o fenômeno destruidor.

Soares (2015) até entende autores que argumentam que os conflitos geram possibilidade de assédio, mas ele entende que é mais no âmbito dos conflitos gerarem outras desavenças. Se há um conflito em uma reunião entre os colaboradores *x* e *y* e nessa ocasião o gerente defende a opinião de *x* e o colaborador *y* possui uma característica narcísica a defesa por parte do gerente pode gerar inveja no sujeito *y* e essa inveja pode desencadear assédio do sujeito *y* para com o sujeito *x*. Ele entende que se trata muito mais das características do assediador do que propriamente do conflito.

Em relação à vítima:

Contrariando o que seus agressores tentam fazer crer, as vítimas, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia, ou particularmente frágeis. Pelo contrário, frequentemente o assédio se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjugar. É sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que a leva a tornar-se um alvo.

O assédio torna-se possível porque vem precedido de uma desvalorização da vítima pelo perverso, que é aceita e até caucionada posteriormente pelo grupo. Essa depreciação dá uma justificativa *a posteriori* à crueldade exercida contra ela e leva a pensar que ela realmente merece o que lhe está acontecendo. (HIRIGOYEN, 2011, p. 68)

Quando se fala de assédio as pessoas podem imaginar a vítima como uma pessoa frágil, retraída ou pouco sociável, o que Hirigoyen (2011) explica é que

normalmente a vítima pode possuir características contrárias as descritas anteriormente, e por ser alguém que questiona decisões ou por ser muito sociável causa inveja em seu assediador. Assim, como explicado anteriormente, não é o conflito que gera o assédio, mas a interpretação do assediador que motiva o assédio, o mesmo acontece a respeito das características das vítimas, não é a vítima que com suas características atrai o assédio para si, mas a análise que o assediador faz a respeito dessas características e o sentimento que essa análise causará no assediador. Da mesma forma, complementando Hirigoyen (2011), Carvalho (2009, p. 76) salienta que:

Inversamente ao que se costuma pensar, os estudiosos salientam que a vítima do assédio não é o empregado desleixado, preguiçoso. Pelo contrário, costuma ser alvo do terror psicológico aquele empregado com grande senso de responsabilidade, que se dedica ao trabalho, que se demonstra criativo e competente, em resumo, pessoas que possuem inestimáveis qualidades profissionais e morais.

São vítimas, em sua maioria, aquelas pessoas que causam o sentimento de inveja no assediador, esse, por sua vez, ao invés de melhorar seus próprios aspectos e se tornar um colaborador melhor (do seu ponto de vista) do que a vítima, como solução prefere minar a auto-estima de seu colega, causando desconforto em todo o ambiente organizacional.

Em relação ao agressor, também chamado de agente perverso:

A *contrario sensu*, em relação ao sujeito perverso, referidos comportamentos constituem verdadeiras regras de conduta, valendo-se da perversidade como estratégia para utilização e posterior destruição de seu semelhante, sem o menor resquício de culpabilidade. O perfil do agressor é desequilibrado, ele subjuga a vítima por meio da relação laboral, desestabilizando-o emocionalmente no ambiente de trabalho, com consequências que extrapolam o local da própria prestação de serviços, atuando de injusto por pura opção. (CARVALHO, 2009, p. 70)

Os agressores normalmente são pessoas narcisistas, impulsionados pela inveja, que acreditam serem especiais e únicos que sente prazer em criticar e prejudicar os outros. A vítima, portanto, são pessoas que despertam essa inveja, não intencionalmente, mas se trata de pessoas que são boas trabalhadoras, que possuem qualidades que são ausentes ao agressor e, portanto, o agressor entender que poderá “roubar” o seu lugar. (HIRIGOYEN, 2011)

Quando o processo de assédio se estabelece, a vítima é estigmatizada: dizem que é de difícil convivência, que tem mau caráter, ou então que é louca. Atribui-se à sua personalidade algo que é consequência do conflito e esquece-se o que ela era antes, ou o que ela é em outro contexto. Pressionada ao auge, não é raro que ela se torne aquilo que querem fazer dela. Uma pessoa assim açoitada não consegue manter seu potencial máximo: fica desatenta, menos eficiente e de flanco aberto às críticas sobre a qualidade de seu trabalho. Torna-se, então, fácil afastá-la por incompetência profissional ou erro. (HIRIGOYEN, 2011, p. 69)

Carvalho (2009) esclarece que quando a vítima percebe o que está acontecendo e procura reagir às agressões, elas se tornam públicas, declaradas e isso evidencia a situação, começando inclusive a destruição moral da vítima.

5.1 TIPOS DE ASSÉDIO

Os autores (HIRIGOYEN, 2011; SOARES, 2015; CARVALHO, 2009) classificam o assédio em três tipos: vertical descendente, vertical ascendente e horizontal.

O assédio vertical descendente é aquele praticado pelo empregador ou por um superior hierárquico. Carvalho (2009) explica que é o mais comum deles. São descritos três motivos, segundo Hirigoyen (2011, p. 75):

[...] se busca fazer crer aos assalariados que eles têm que estar dispostos a aceitar tudo se quiserem manter o emprego. A empresa deixa um indivíduo dirigir seus subordinados de maneira tirânica ou perversa, ou porque isto lhe convém, ou porque não lhe parece ter a menor importância. As consequências são muito pesadas para o subordinado.

Pode ser simplesmente um caso de abuso de poder: um superior se prevalece de sua posição hierárquica de maneira desmedida e persegue seus subordinados por medo de perder o controle. É o caso do poder dos pequenos chefes.

Pode ser também uma manobra perversa de um indivíduo que, para engrandecer-se, sente necessidade de rebaixar os demais; ou que tem necessidade, para existir, de destruir um determinado indivíduo escolhido como bode expiatório.

Na visão de Soares (2015), o assédio não precisa ser necessariamente praticado pelo superior, ele entende que basta que seja deflagrado ou disseminado pelo superior, tornando-se cúmplice, surgindo daí uma mescla do assédio moral vertical e horizontal, ao qual Hirigoyen (2011) nomeia de assédio misto. São consideradas as longas jornadas de trabalho, a sobrecarga de atribuições e a

política de gestão como também perpetuadoras de assédio moral do superior para com seu subordinado.

No caso de assédio moral por parte do superior, Carvalho (2009) acha importante frisar que é um descumprimento de obrigação contratual no que diz respeito à dignidade da pessoa humana do trabalhador.

Por sua vez, há o assédio vertical ascendente. Esse é o menos comum, é o assédio de um ou mais sujeitos para com um superior hierárquico.

Essa espécie de terror psicológico pode vir a ser praticada em relação ao superior que extrapola os poderes de mando e gestão, adotando posturas autoritárias e arrogantes.

Pode-se, também, verificar tal espécie de assédio moral, quando por insegurança ou inexperiência, o superior hierárquico não consiga manter o controle sobre os empregados, sendo pressionado ou tendo suas ordens descumpridas ou desvirtuadas, resultando no fortalecimento dos agentes perversos para se livrarem do superior hierárquico indesejado. (CARVALHO, 2009, p. 68)

Além desses motivos, Hirigoyen (2011) também apresenta que pode acontecer quando é um superior que vem de fora, com outro estilo e métodos e que não se esforça para se adaptar ao grupo, corroborando com isso, Soares (2015, p. 113) explica que nesse caso o assédio se dá por

[...] qualquer desvio ou afronta a tais normas e ritos tende a colocar o “não conformista” em uma situação em que os representantes da cultura em questão o enxerguem como um *outsider* e, dessa forma, passem a persegui-lo de maneira agressiva e cruel.

O autor (SOARES, 2015) ainda frisa que esse tipo é mais raro, provavelmente porque no sistema das empresas se um trabalhador assediar seu superior pode ser prejudicado com alegação de insubordinação. Nesse caso, a vítima que é o superior, não tem para onde recorrer na hora de buscar ajuda.

O terceiro tipo é o assédio horizontal. O assédio horizontal acontece entre colegas de mesmo nível hierárquico e se manifesta através de piadas, brincadeiras maliciosas, gracejos, gestos obscenos, entre outros.

O assédio moral nesta hipótese decorre, em geral, de conflitos interpessoais, tais como: atributos pessoais ou profissionais, capacidade ou dificuldade de relacionamento, ausência de cooperação, preferência pessoal do chefe gozada pela vítima, racismo, xenofobia, razões políticas ou religiosas, entre outras, que causam dificuldades no relacionamento profissional.

Outro fator que colabora para a prática da ação discriminatória pelos próprios colegas de trabalho diz respeito à própria competitividade. (CARVALHO, 2009, p. 67)

Soares (2015, p. 126) apresenta como um dos principais motivos o “[...] ambiente excessivamente competitivo suscitado pela lógica de nosso atual sistema econômico”. Ou seja, nas empresas é comum que os colaboradores tenham a visão de que seus colegas são competidores e não que todos são um conjunto de pessoas que está buscando atingir um mesmo objetivo dentro da empresa, Interessante notar que o surgimento das empresas surgiu a partir da coletividade, quando o ser humano percebeu que unindo suas forças poderia atingir os objetivos rapidamente e diluindo o esforço entre todos daquele grupo, porém ao longo do tempo se perdeu a noção de coletividade, vendo os outros não como uma ajuda, mas como competidor, gerando assim a possibilidade do assédio. Além disso, Hirigoyen (2011, p. 73) descreve que:

Os conflitos entre colegas são difíceis de serem resolvidos pelas empresas, que se mostram inábeis para tal. Muitas vezes o que sucede é que o apoio de um superior acaba reforçando o processo: surgem boatos falando em favoritismo ou em favores sexuais!

É importante considerar também que, quando se trata de protagonistas externos (clientes e fornecedores, por exemplo), sobre as possíveis violências infligidas sobre o trabalhador, não há autores que sustentem se configura ou não assédio moral no trabalho (SOARES, 2015).

5.2 ESTÁGIOS DO ASSÉDIO MORAL

A respeito das fases do assédio moral, Soares (2015) explica que os autores costumam não concordar, tendo, portanto, diversas classificações. Nesse caso serão apresentadas as fases propostas por Soares (2015), porém antes é necessário ressaltar que:

[...] embora seja evidente a vantagem de subdividir assim o processo, já que cada fase apresenta características peculiares e recorrentes a diversos casos estudados, entendemos que, independentemente de qual seja a classificação, essas fases não seguem necessariamente uma sequência rígida, tal como são apresentadas. (SOARES 2015, p. 152)

O Quadro 6 tem como objetivo apresentar as fases que, normalmente, acontecem em um caso de assédio moral. São apresentadas as ações realizadas pelo assediador em cada fase e também o que ele busca alcançar com essas atitudes. É necessário enfatizar que nem sempre as ações se dão nessa ordem ou que sejam necessários todos os estágios para configurar como assédio.

Quadro 6 - Fases do assédio moral no ambiente de trabalho

(continua)

Difamação	O objetivo dessa fase é desacreditar o assediado perante outros trabalhadores e gestores, trata-se de paralisar a vítima e impedi-la de se defender. Costuma-se: evidenciar as reações “exageradas” do assediado, sabotar os trabalhos dele, espalhar rumores a respeito, impor novas tarefas, não disponibilizar os instrumentos para realização da tarefa, não transmitir informações essenciais para a tarefa, dar tarefas inferiores e superiores à sua competência ou impossíveis de realizar, acusar o assediado de erros que não cometeu, impor metas intangíveis, utilizar de estratégias de não dito para gerar mal-entendidos ou interpretar, por querer, as falas erroneamente do assediado para gerar mal-entendidos, pôr em dúvida a capacidade profissional; dirigir a ele apelidos depreciativos.
Isolamento	São ações que visam impedir ao assediado a comunicação ou contato social no ambiente de trabalho, prejudicando as interações socioprofissionais do mesmo. Ignorar a presença, excluir de eventos, deixar de comparecer a eventos organizados pelo assediado, colocar outros colegas contra o assediado e posicionar o posto de trabalhos do assediado distante dos outros, são exemplos de intervenções que buscam atingir o objetivo dessa fase.
Desestabilização	Conjunto de ações que visam desequilibrar o assediado psicologicamente. Além disso, o assediado costuma não entender porque

(conclusão)

	<p>sofre o assédio, culpando-se, adoecendo ou agindo de forma que faça com que colegas e superiores tendem a efetivamente considerá-lo culpado ou desequilibrado. Algumas intervenções nesse processo são: controlar rigidamente, não dar tarefas, atribuir os bons resultados do assediado a outros, tratar o assediado como se esse tivesse algum tipo de deficiência ou problemas psicológicos, impedir a ascensão profissional, criticar o trabalho (mesmo quando corretos), agredir por meio de palavras, tratar com gestos de desprezo, não considerar problemas pessoais ou recomendações médicas, dirigir propostas de cunho sexual ou ameaças de outras naturezas, mexer em pertences pessoais ou danificá-los, criticar de forma negativa as iniciativas e sugestões e desvalorizar sua competência. Além disso, também caçoar: de sua origem regional, nível cultural, convicções pessoais, cor de pele, cargo hierárquico e classe social.</p>
--	--

Fonte: adaptado pelo autor de Soares (2015)

O Quadro 6 apresenta algumas ações que podem ser realizadas pelo assediador com o objetivo de difamar, isolar ou desestabilizar a vítima, entretanto uma ação não necessariamente serve apenas àquele objetivo específico conforme descrito no quadro, às vezes o assediador pode tomar uma atitude que sirva tanto para difamar quanto para desestabilizar, por exemplo, ou pode ter uma atitude de característica desestabilizadora para provocar uma difamação. O quadro serve apenas como referência e para dar exemplos de atitudes que podem ser tomadas, mas o que importa para caracterizar como um estágio descrito é a intenção por trás da atitude (SOARES, 2015).

Cabe ressaltar, conforme já aludido que:

[...] para se configurar um processo de assédio moral no trabalho, não se faz necessário passar pelas três etapas mencionadas, já que um assediado pode ser levado a “desistir” de continuar trabalhando naquele contexto pernicioso para a sua saúde logo na primeira etapa e que o assediador

pode fazer uso intercalado de ações inerentes às três etapas. (SOARES, 2015, p. 161)

Alguns autores mencionam como quarta fase a exclusão, porém Soares (2015) entende que essa não é uma etapa, mas sim a consequência das fases anteriores. Outros autores sugerem uma fase de solicitação de ajuda por parte do assediado, quando a vítima procura psicólogos, psiquiatras ou médicos, todavia, na maioria das vezes o diagnóstico é feito erroneamente. Hirigoyen (2011) justifica essa imprecisão no diagnóstico no fato do especialista ter apenas a visão da vítima, que também não entende que está sendo assediada e por isso não consegue apresentar a situação, do mesmo modo que não há um conhecimento a respeito do ambiente de trabalho e nem da psique do agressor.

5.3 REPERCUSSÕES DO ASSÉDIO MORAL

Entre as principais repercussões, Soares (2015) e Carvalho (2009) mencionam as consequências fisiológicas e psicológicas ao trabalhador, as consequências para a empresa e por fim as consequências para o Estado.

No que se refere às consequências para o trabalhador, Soares (2015) sugere que são percebidas sequelas físicas, afetivas cognitivas e sociais, e que no início essas sequelas se dão no âmbito afetivo e posterior impacto nas dimensões físicas e cognitivas. Soares (2015) ainda explica que a gravidade das sequelas varia conforme os traços de personalidade do assediado, variando de sujeito para o sujeito, indicando, inclusive, que alguns trabalhadores apresentam sintomas da síndrome de estresse pós-traumático, comuns em vítimas de assalto, catástrofes naturais, acidentes em geral, estupros e outros incidentes extremos.

Carvalho (2009) sugere sequelas à sua integridade, psicofísicas, atingindo a auto-estima do trabalhador e a produtividade e tornando o ambiente de trabalho inóspito, hostil, tenso e degradado para o trabalhador. O autor (CARVALHO, 2009) também menciona as consequências no âmbito profissional e até mesmo patrimonial, uma vez que o assediado costuma sair do seu emprego e também o custo de tratamentos médicos causados pela conduta assediante. Em relação aos efeitos psíquicos aponta-se o estresse, a ansiedade e doenças psicossomáticas, adicionado ao sentimento de impotência e humilhação, muitas vezes produzindo

reflexos na vida familiar da vítima, desenvolvendo crises existenciais e de relacionamento.

O denominador comum de tais situações é que é indizível: a vítima, mesmo reconhecendo seu sofrimento, não ousa verdadeiramente imaginar que tenha havido violência e agressão. Não raro persiste a dúvida: “Será que não sou eu que estou inventando tudo isso, como alguns já me disseram?” Quando ousa se queixar do que acontece, ela tem sempre a sensação de descrevê-lo mal, e, portanto, de não ser compreendida. (HIRIGOYEN, 2011, p. 16)

Para a empresa, Carvalho (2009), identifica: o custo do tempo de trabalho desperdiçado (ausência por motivo de doença), substituições e despesas com processos judiciais, também os custos para melhorar o ambiente de trabalho e evitar a prática de tais condutas, diminuição da eficiência e produtividade, queda da qualidade do produto, corrosão da imagem (os dois últimos podendo gerar redução de clientes). Essas consequências também são apontadas por Soares (2015).

Quanto ao Estado ou à sociedade, Soares (2015) e Carvalho (2009) apresentam o custo com saúde pública, aposentadoria precoce (nesse caso tanto o custo pago ao trabalhador quanto a ausência do mesmo na população economicamente ativa). Soares (2015) chega a mencionar o aumento no índice de suicídio, essa situação também é descrita por Hirigoyen (2011, p. 15): “[...] há também manipulações muito mais graves, que atingem a própria identidade da vítima e são questões de vida ou morte”.

Por fim, Hirigoyen (2011, p. 93) explica que:

Dar queixa é o único meio de acabar com esse psicoterror. Mas é preciso ter coragem, ou ter chegado realmente a uma situação limite, pois isso implica em uma ruptura definitiva com a empresa. Além disso não há certeza de que a queixa será acolhida, nem que o processo desencadeado venha a ter um resultado positivo.

Em relação a queixa, Hirigoyen (2011) explica que é uma decisão difícil de ser tomada pela própria vítima, uma vez que essa passa a impressão de frágil para os colegas e para si mesmo e prefere muitas vezes deixar a empresa e nem dar queixa a respeito do assédio. A possibilidade de não ter um resultado positivo está relacionado à falta de apoio de testemunhas, pois:

Infelizmente em um contexto de opressão, os colegas muitas vezes não se solidarizam com a pessoa assediada, por medo de represálias; além disso,

quando um assediador se fixa em uma determinada pessoa, geralmente os outros ficam a salvo e preferem permanecer à sombra. No entanto, basta um testemunho para dar fé às alegações de uma vítima. (HIRIGOYEN, 2011, p. 192)

Hirigoyen (2011) ainda complementa que se abster em intervir através de ações ou opiniões quando vê um colega sofrendo assédio, é também uma forma de tolerância. Da mesma forma, Carvalho (2009) aponta a inexistência de proteção jurídica específica contra a prática de assédio moral no direito do trabalho, apesar de ser uma violação direta à Constituição da República ao ferir o respeito à dignidade da pessoa humana do trabalhador e seus direitos de personalidade.

5.4 ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL

Há muita confusão a respeito de assédio moral e assédio sexual, muitas pessoas até acreditam ser a mesma coisa, entretanto Hirigoyen (2011) explica que o assédio sexual é um passo a mais na perseguição moral, ela acrescenta que tem relação com ambos os sexos, mas a maior parte dos casos descritos e queixas se referem a mulheres agredidas por homem e ainda acrescenta que na maioria das vezes é por seus superiores hierárquicos. Segundo Carvalho (2009), as mulheres são as principais vítimas provavelmente por motivos culturais, o autor (CARVALHO, 2001) também descreve que há, na jurisprudência, casos de assédios sexuais cujo assediador é a mulher ou por pessoas do mesmo sexo, mas assim como Hirigoyen (2011), Carvalho (2009) concorda que são casos mais raros.

Não se trata tanto de obter favores de natureza sexual quanto de afirmar o próprio poder, de considerar a mulher como seu objeto (sexual). Uma mulher assediada sexualmente é considerada por seu agressor como estando “à disposição”. Ela deve aceitar e até sentir-se lisonjeada, realçada, por ter sido “escolhida”. O assediador não admite que a mulher visada possa dizer não. Aliás, se ela o faz, sofre em revide humilhações e agressões. Não é raro que o agressor diga que foi ela quem o provocou, que ela era permissiva ou que foi ela quem tomou a iniciativa. (HIRIGOYEN, 2011, p. 81)

Talvez o fato de ser maior o número de mulheres assediadas em comparação aos homens se dê pois os homens que sofrem tem vergonha de dar queixa e passarem a impressão de frágeis ou a vergonha de ter recusado a investida de uma mulher ou, justamente por ser uma afirmação de poder, estarem, portanto, em

condição de poder menor do que a mulher assediadora. Essa análise leva em questão o levantamento de estereótipos já mencionados anteriormente, uma vez que o homem pode ter o medo de apresentar estereótipos que são contrários aos tidos como dos “homens de verdade”. Outro fator que pode ser uma causa dos homens denunciarem menos está relacionado ao fato deles não perceberem que estão sendo assediados, uma vez que socialmente é tido como incomum que mulheres tomem a frente na paquera e que quando isso acontece os homens tendem a entender como algo lisonjeiro e não perceberem como um assédio sexual.

Em relação aos assediadores, Hirigoyen (2011) descreve que a maioria dos homens possui um ideal de papel masculino dominante, também atitudes negativas para com as mulheres e o feminismo. Mesmo assim a autora (HIRIGOYEN, 2011) descreve algumas categorias identificadas de assédio sexual: tratar uma mulher de forma diferente apenas por ser uma mulher, através de comentários ou comportamentos sexistas; comportamento sedutor; chantagem sexual; atenção sexual não desejada; imposição sexual; e ofensiva sexual. Carvalho (2009) entende que o agressor tem por objetivo dominar a vítima sexualmente através de chantagens para obter favores sexuais.

Carvalho (2009, p. 94) descreve três elementos para caracterização do assédio sexual:

O primeiro se refere ao constrangimento consciente e contrário ao ordenamento jurídico, tendo em vista que impõe à vítima uma atitude contrária à sua vontade.

O segundo elemento diz respeito à finalidade de obtenção de vantagem ou favorecimento sexual.

O terceiro e último requisito trata do abuso de poder hierárquico.

Na França o assédio sexual só é considerado infração quando há uma chantagem explícita à possibilidade de demissão. Nos Estados Unidos, desde 1976, o poder judiciário reconhece o assédio sexual como uma forma de discriminação sexual. (HIRIGOYEN, 2011)

Os autores (HIRIGOYEN, 2011; SOARES, 2015; CARVALHO, 2009) mencionam fortemente o abuso de poder hierárquico, Carvalho (2009), porém não exclui o assédio praticado por empregado que não detenha poder hierárquico, nesse caso também não se exclui a responsabilidade trabalhista e civil do assediador, além de violar o dever contratual, devendo então o assediador ser despedido por justa

causa, como também de responder por dano moral vista a agressão à dignidade da vítima.

5.5 MULHERES E O ASSÉDIO MORAL

Algumas empresas não conseguem manter o respeito dos mínimos direitos de um sujeito e deixam progredir em seu ambiente o racismo e o sexismo. Nessas organizações é comum que os sujeitos não saibam conviver com as diferenças, Hirigoyen (2011) cita, por exemplo, homossexualidade, diferença racial, religiosa ou social, também menciona quando há poucas mulheres em um grupo de maioria masculina (o inverso também é verdadeiro, mas mais incomum). Em relação às mulheres, a autora (HIRIGOYEN, 2011, p. 70) apresenta que:

Em certas categorias tradicionalmente reservadas aos homens, não é fácil a uma mulher fazer-se respeitar quando chega. São brincadeiras grosseiras, gestos obscenos, menosprezo por tudo o que ela diz, recusa a levar seu trabalho em consideração. Parece até “trote de calouros”, e todo mundo ri, inclusive as mulheres presentes. Elas não têm escolha.

A autora, Hirigoyen (2011), menciona que quando as piadas iniciais são feitas ainda não caracteriza como assédio, mas são o passo inicial para posterior assédio de mulheres, então quando são feitas piadas e comentários sexistas, por exemplo, a mulher tende a ignorar ou rir junto, sem perceber que está sendo assediada ou para não criar um conflito na empresa, porém a continuação desses episódios é caracterizado como assédio e, como foi apresentado, pode trazer inúmeras consequências para a vítima. Outro exemplo é:

[...] o processo de assédio muitas vezes passa a ter lugar quando uma empregada, até então totalmente dedicada a seu trabalho, anuncia sua gravidez. Para o empregador isso quer dizer: licença-maternidade, saída mais cedo à tarde para ir pegar a criança na creche, faltas quando o bebê ficar doente... Em suma, ele tem medo de que essa empregada-modelo não fique mais inteiramente à sua disposição. (HIRIGOYEN, 2011, p. 68)

Entre algumas das coisas pelas quais as mulheres precisam passar, Almeida, Cavalcanti e Batista (2018), destacam as piadas machistas, comentários insinuando que a mulher está ali para limpar o ambiente. Algumas mulheres, para enfrentar essas situações evitam elas, outras mulheres criam redes de proteção e algumas buscam denunciar. Os autores (ALMEIDA; CAVALCANTI; BATISTA, 2018) explicam

que o aumento do debate de assédio e o destaque que essas questões tiveram em Hollywood, um distrito da cidade de Los Angeles que é conhecido pela concentração das empresas cinematográficas dos Estados Unidos, pressionou as companhias a criarem canais de denúncia “[...] para combater os abusos e estimulando a adoção de políticas de equidade de gênero”.

Entretanto muitas mulheres não denunciam, pois tem medo de se prejudicar. Pois no assédio, quando há denúncia ou algum tipo de reação, a vítima é vista da forma como o agressor estava descrevendo para os colegas da organização e isso só piora a situação de assédio. No caso do assediador ser o superior hierárquico, tão pior se torna a situação. Apesar disso, Meirelles (2020) explica que a denúncia é muito importante, pois incentiva outras mulheres a fazerem o mesmo.

Às vezes a vítima se cala. Relatar é tão ou mais constrangedor que o ato. Falta um setor para o recebimento das denúncias e trato adequado nas empresas. Quando a denúncia chega até nós é porque a situação está chegando a um ponto inimaginável. (ALMEIDA, CAVALCANTI, BATISTA, 2018)

Em 2018 mulheres do meio artístico passaram a denunciar casos de assédio que sofreram, na versão corporativa, Silvia Fázio, presidente da Woman in Leadership in Latin America, organização que trabalha pelo desenvolvimento de carreira de mulheres na região, “[...] afirma que todas as executivas têm uma história para contar, ainda que não seja a delas mesmas.” (ALMEIDA; CAVALCANTI, BATISTA, 2018). Uma em cada três mulheres no mundo sofreu, está sofrendo ou vai sofrer assédio, uma das grandes questões da humanidade é resolver a diferença de gênero e a violência que culturalmente é admitida contra a mulher, são anos de tolerância e subordinação das mulheres dentro e fora das organizações. “De acordo com um levantamento da consultoria de recursos humanos Gartner, 40% das profissionais europeias disseram ter enfrentado essa situação. Nos Estados Unidos, o índice chega a 25%” (MEIRELLES, 2020)

Alguns dados apresentados por Meirelles (2020) mostram que entre os anos de 2007 e 2017 foram 168.965 denúncias, 43,1% foram na área de relacionamento interpessoal e 25,66% foram práticas abusivas como assédio moral, assédio sexual, agressão física, discriminação e preconceito.

Em casos em que o assédio vem de um superior hierárquico com promessas de promoção ou outras vantagens em troca de favores sexuais, o crime é passível

de um a dois anos de prisão. Meirelles (2020) explica que a maioria dos casos de assédio sexual são dessa natureza (superiores hierárquicos) e também aponta que quando se trata de um superior hierárquico cuja empresa é própria a situação é ainda pior.

Mas quantas mulheres será que tem coragem de denunciar seu chefe? Por isso é necessário que na empresa existam canais que estejam preparados para receber as denúncias e mais do que isso, é necessário ter regras claras para combater o abuso (ALMEIDA, CAVALCANTI, BATISTA, 2018). Quando se comenta a respeito de cultura organizacional é necessário que as regras fiquem claras para os colaboradores, o que é premiado e o que é condenado dentro daquela organização. Se tratando de assédio, é indispensável que os funcionários tenham em mente que dentro daquela organização esse ato é fortemente condenado, só assim as empresas permitirão que dentro de sua cultura isso não exista. Meirelles (2020) também justifica que a cultura machista, dentro e fora da empresa é um dos principais motivos para existir tantas mulheres vítimas de assédio nas empresas. E complementa:

Para transformar essa realidade, não há caminho fácil. E a primeira atitude passa, necessariamente, pela liderança - que é quem dá o exemplo no dia a dia e ajuda a construir a cultura da empresa. Caso contrário, nada muda e os comentários e as atitudes de caráter sexual continuam sendo tratados como brincadeiras.

Existem argumentos do tipo: “querem deixar mais fácil para as mulheres, se elas querem esse cargo que lutem”. A questão, entretanto, não é facilitação, é justiça, algumas mulheres denunciam e são ouvidas, outras não e por isso elas desistem de competir por cargos e até saem das empresas. Outras mulheres conseguem ignorar e superar essas situações, outras não conseguem agir dessa forma (o que não é um demérito) e assim as mulheres saem prejudicadas, pois o ambiente se torna inóspito, não existe prazer em estar em um ambiente assim. Algumas mulheres só tem coragem de denunciar quando estão saindo das empresas, pois não poderão mais sofrer retaliações.

Nos Estados Unidos, surgiram muitas denúncias de assédio nos últimos anos. Então ponto positivo para as mulheres, certo? Não exatamente:

Cada vez mais mulheres se queixam que, depois da última leva de assédios, não estão conseguindo marcar almoços de *networking* (relacionamento profissional). Outros estão se recusando a marcar reuniões a sós com mulheres. O medo de denúncia pode estar sendo exagerado por alguns homens, e acaba prejudicando as mulheres, que podem vender menos ou crescer menos na carreira por causa destas restrições desmedidas. (ALMEIDA; CAVALCANTI; BATISTA, 2018)

É compreensível que homens tenham medo de serem acusados de assédio, porém, conforme abordado nos estágios do assédio, o que importa para que uma ação seja caracterizada como um estágio do assédio é a intenção por trás da atitude. Talvez os homens que tenham medo de ser acusado de assédio sejam aqueles que estão, inconscientemente, com “culpa no cartório”, ou seja, que realmente estão com intenções assediadoras e também por não entenderem exatamente o que é assédio, os homens, talvez, fiquem com medo de serem mal interpretados, mas a verdade é que se eles deram margem a interpretação é porque, provavelmente, tenha havido uma ação de assédio. Por exemplo, piadas machistas são consideradas ações de cunho assediador, se você fez uma piada machista que buscava menosprezar a mulher com quem estava lidando então você assediou essa mulher.

Algumas pessoas acreditam que a única coisa que é condenável é o assédio sexual, não percebem como outras atitudes também podem constranger e chatear as mulheres, são microagressões diárias como:

[...] práticas socialmente toleráveis, tidas como brincadeiras e elogios. Situações nas quais há chantagem sexual em troca de promoção já são muito rechaçadas pelo senso comum, mas essas outras práticas ainda são aceitas. Já soube de um caso em que uma procuradora ouviu de um colega de trabalho: “Trouxe um paninho para você limpar meu computador”. Em outra situação, um juiz declarou que a banca do concurso estava “de parabéns por ter aprovado uma advogada tão bonita”. Esta mesma moça ouviu de um colega que só tinha conseguido o cargo porque teve “prova oral” no fim do concurso. (ALMEIDA; CAVALCANTI; BATISTA, 2018)

O assédio atinge a auto-estima da mulher e faz com que ela perca confiança em si mesma, o que novamente remete em mulheres deixando cargos por não suportar essas situações.

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho melhorou muito, mas o telhado de vidro permanece. Chega um ponto na carreira em que ela não cresce mais. O problema não é qualificação. Elas saem de boas faculdades, o problema está na liderança. Elas não conseguem chegar aos conselhos e nas posições de liderança.

Numa pesquisa com 81 grandes empresas, havia apenas cinco mulheres presidentes. Ou seja, elas cabem na capa de uma revista. (ALMEIDA; CAVALCANTI; BATISTA, 2018)

Outras coisas que interferem na hora de mulheres serem promovidas é o fato de (mesmo elas), culturalmente verem o homem como o tomador de decisões. Alguns motivos para isso acontecer são que os homens por muito tempo, em um regime patriarcal, eram realmente aqueles que decidiam tudo no âmbito familiar e social, ainda há esse estigma de que são eles que precisam tomar as decisões. Almeida, Cavalcanti e Batista (2018), mencionam também o fato de os líderes dessas mulheres não as promoverem, pois o fato delas terem família impediria que elas pudessem viajar pelas organizações, portanto, um dos fatores que podem dificultar que as mulheres ascendam aos cargos, é que, na maioria das vezes essa decisão é tomada por homens, que, por causa de estereótipos, não as promove acreditando que elas não estarão preparadas para os cargos.

Até no nível acadêmico, Almeida, Cavalcanti e Batista (2018) explicam que a mulher tem uma desvantagem, mesmo que a formação delas como pesquisadoras e acadêmicas seja exatamente igual ao dos homens, ela possui um *status* muito inferior se comparado com o masculino.

É preciso falar sobre isso, mesmo que seja difícil, mesmo que mexa no *status quo* da organização, se ninguém falar e discutir e debater, nunca vai parar de existir. E em razão disso, quantas líderes competentes será que irão desistir de seus cargos porque não aguentam mais as piadas e comentários machistas ou porque sofrem discriminação simplesmente pelo seu gênero? Ou quantas mulheres ainda deixarão de ser ouvidas, ou julgadas pela roupa que estão usando?

Há uma frase, de autoria desconhecida, que diz mais ou menos o seguinte: não eduque as mulheres para não andarem sozinhas à noite na rua, ou para elas cuidarem o que vão vestir, ou para elas cuidarem o que vão falar, eduque a sociedade para que as mulheres possam andar nas ruas, vestir o que quiserem e falar o que quiserem sem ter medo de sofrer retaliações.

6 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa é um processo de investigação a respeito de um determinado assunto que, em um âmbito geral, tem como objetivo o estudo e análise a respeito de um novo assunto ou o aperfeiçoamento de uma pesquisa já realizada. Pádua (2016, p. 29) explica que:

[...] pesquisa é toda a atividade voltada para a solução de problemas, como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão dessa realidade e nos oriente em nossas ações.

As pesquisas possuem, portanto, objetivos a serem alcançados, geralmente, Demo (2013, p. 154), esclarece que o objetivo comum a todas as pesquisas é:

[...] fundamentalmente, análise e interpretação do material coletado. É na consecução desse objetivo que se podem aferir os resultados da pesquisa e avaliar o avanço que ela representou para o crescimento científico da área.

Gil (2019, p. 25), apresenta um conceito similar para descrever o objetivo da pesquisa: “[...] descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Esses procedimentos científicos mencionados por Gil (2019) são os métodos de pesquisa que serão utilizados para obter os resultados esperados e dar valor científico à pesquisa. Podranov e Freitas (2013, p. 24) explicam que o método de pesquisa “[...] é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim [...]”. O conceito de método de pesquisa apresentado por Köche (2012, p. 50) é parecido, determinando método de pesquisa como os passos a serem seguidos para “[...] se atingir um conhecimento científico [...]”.

Esses passos ou procedimentos são a determinação do tipo de pesquisa que será realizado, o universo e a amostra com quem a pesquisa será realizada e por fim a coleta e o tratamento dos dados, para dessa forma caracterizar a pesquisa como científica.

6.1 TIPO DE PESQUISA

Para realizar a pesquisa científica podem ser utilizadas diversas abordagens e perspectivas, Marconi e Lakatos (2017) explicam que o tipo de abordagem que será utilizada pelo pesquisador está relacionado principalmente a determinação do problema apresentados e dos objetivos que foram determinados. Vergara (2015) determina o tipo de pesquisa quanto ao meio e quanto aos fins, ou seja, por meio de que instrumento se busca realizar a pesquisa, a forma como os dados serão coletados e quanto ao fim está relacionado à forma como os dados serão analisados posteriormente.

Por isso uma das classificações para a determinação do tipo de pesquisa é definição de pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa está relacionada a números, se trata de analisar os dados obtidos por meio de uma análise estatística e a pesquisa qualitativa, por sua vez, se trata dos dados que não podem ser traduzidos em números e são uma interpretação dos dados coletados, levando em consideração outras variáveis (WALLIMAN, 2015; GIL, 2019). As autoras Marconi e Lakatos (2017, p. 295) apresentam conceitos semelhantes, determinando que na pesquisa quantitativa “[...] envolve análise estatística, descrição de tendências, comparação de grupos, relação entre variáveis, comparação de resultados com estudos anteriores, etc.” e a pesquisa qualitativa:

Nesse caso, a preocupação concentra-se na qualidade dos resultados alcançados com a pesquisa, em como os dados foram obtidos, que procedimentos foram adotados para a análise e interpretação dos dados, ambiente em que os dados foram coletados [...].

Os conceitos de pesquisa qualitativa e quantitativa estão relacionada a pesquisa quanto ao fim, ou seja, a forma como os dados serão analisados após sua coleta (VERGARA, 2015). Quanto aos meios, a forma como os dados serão coletados há a pesquisa bibliográfica, Köche (2012, p. 122) explica que: “[...] é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”. Complementando esse conceito, Gil (2019, p. 28) apresenta que é de natureza bibliográfica os dados “[...] obtidos mediante textos elaborados com a finalidade explícita de serem lidos. São, pois, dados obtidos mediante a leitura de livros, artigos de periódicos, anais de eventos e impressos diversos”. Marconi e Lakatos (2017), por sua vez, classificam a

pesquisa bibliográfica dentro da pesquisa exploratória, sua definição, entretanto, é a mesma.

Dentre as pesquisas exploratórias, que segundo Marconi e Lakatos (2017) são aquelas que possibilitam uma proximidade com o problema da investigação e a construção de hipóteses a respeito do assunto. Uma das pesquisas exploratórias é o levantamento de campo, se trata dos dados que foram coletados através de entrevistas, como também é apresentado por Vergara (2015, p. 9): “[...] a coleta geralmente ocorre por meio da realização de entrevistas abertas ou semiestruturadas ou da aplicação de questionários abertos”. Segundo Gil (2019, p. 61):

Levantamento de campo é a modalidade de pesquisa caracterizada pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Consiste basicamente na solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

A partir dos tipos de pesquisa apresentados, a presente monografia, buscando definir como se apresentam os espaços para as mulheres se tornarem líderes de organizações nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, tendo por base o contexto histórico-social, a cultura e o clima organizacional dessas empresas e o assédio moral, utilizou a pesquisa bibliográfica e o levantamento de campo. A pesquisa bibliográfica em obras já existentes servirá para conhecimento do assunto, conforme descrito por Köche (2012, p. 122):

Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.

A pesquisa bibliográfica serviu como base para posterior coleta de dados em campos através de um questionário semiestruturado que, conforme descrito por Gil (2019), visando conhecer o ambiente interno e a cultura organizacional nas empresas das cidades supracitadas e como essas variáveis estão relacionadas na busca das mulheres por cargos de liderança e chegar às conclusões através dos dados coletados.

Além da pesquisa exploratória que foi realizada através do levantamento em campo através de um formulário semiestruturado, a presente monografia, quanto a finalidade, tem uma pesquisa descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 297) as pesquisas descritivas “[...] objetivam descrever as características de uma população, ou identificar relações entre as variáveis”. Köche (2012, p. 124) identifica que se trata da pesquisa que “[...] estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las.”, além disso:

[...] a descritiva constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. Na pesquisa descritiva não há manipulação *a priori* das variáveis. É feita a constatação de sua manifestação *a posteriori*. (KÖCHE, 2012, p. 124)

Gil (2019, p. 26) complementa que algumas pesquisas descritivas “[...] vão além da simples identificação da existência de relações entre as variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”. O autor (GIL, 2019), entretanto, salienta que, nesse caso, a pesquisa passa a ter quase uma característica explicativa que:

São aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. (GIL, 2019, p. 27)

De forma resumida, Marconi e Lakatos (2017, p. 297) esclarecem que as pesquisas explicativas “[...] objetivam identificar os fatores que subjazem à ocorrência de determinados fenômenos.”

Através de uma pesquisa descritiva o propósito foi caracterizar como se apresenta o ambiente, a cultura e o clima organizacional nas empresas das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis e entender como as variáveis interferem quando as mulheres pretendem ou alcançam cargos de liderança. Além disso, através de uma análise explicativa, se pretendeu encontrar o porquê das relações de trabalho se darem dessa forma nas empresas das cidades mencionadas anteriormente.

6.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para que se realize uma pesquisa de cunho quantitativo, objetivando obter dados estatísticos a respeito do fenômeno estudado é necessário delimitar um universo, também chamado por Marconi e Lakatos (2017) de população, que se trata de um “[...] conjunto de pessoas que têm pelo menos uma característica em comum”. Walliman (2015, p. 94) também utiliza o termo população e descreve que:

[...] população é um termo coletivo usado para descrever a quantidade total de coisas (ou casos) do tipo que se coaduna com o tema do estudo. Dessa forma, uma população pode consistir em certos tipos de objeto, organização, pessoas e até eventos.

Gil (2019, p. 101) utiliza os dois termos, universo e população e explica, assim como Marconi e Lakatos (2017) que se trata de “[...] um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. O autor (GIL, 2019) ainda explica que comumente se utiliza o termo população como o total de habitantes de um lugar, mas que em termos de pesquisa trata-se desse grupo de características comuns.

Como o objetivo da pesquisa foi entender o ambiente, a cultura e o clima organizacional das empresas e como essas variáveis interferem para que as mulheres cheguem aos cargos gerenciais dessas empresas nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, o universo de pesquisa foi trabalhadores, de gênero feminino e masculino, das cidades supracitadas.

Entretanto não é possível utilizar todo o universo que interessa para uma determinada pesquisa, por isso, Walliman (2015, p. 94) defende a necessidade de selecionar uma amostra, esse processo “[...] consiste em selecionar apenas alguns participantes (casos) de um grande grupo”. Gil (2019, p. 101) explica que amostra é um “[...] subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estima as características desse universo ou população”. Ou seja, “[...] o levantamento é realizado com parte do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 332).

Dependendo da forma como os dados são coletados, a amostra pode ser classificada de duas formas: probabilística e não probabilística. Walliman (2015, p. 96) explica que a amostragem não probabilística “É baseada na seleção por meios não aleatórios”, pois em uma amostragem probabilística é utilizado meios aleatórios

de selecionar os respondentes, pois garante que cada elemento daquela amostra tenha igual possibilidade de ser selecionado. O autor (WALLIMAN, 2015, p. 96) ainda complementa que “Pode ser útil para certos estudos, como levantamentos rápidos nos quais é difícil ter acesso à população inteira, mas prevê uma base superficial para generalização”. A respeito da amostragem não probabilística, Gil (2019, p. 103) salienta que “[...] não apresentam fundamentação matemática ou estatística [...]”. O que significa que os componentes da população não terão a mesma chance de serem selecionados.

Entre as amostragens não probabilísticas está a amostragem por acessibilidade ou conveniência, que, segundo Gil (2019, p. 106):

Nessa modalidade os elementos são selecionados por estarem mais disponíveis para participar do estudo. [...] O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo.

Walliman (2015, p. 163) denomina de amostragem por conveniência e explica que se trata de uma “Técnica de amostragem não aleatória que envolve selecionar o que está imediatamente disponível”.

O tamanho da amostra se refere ao número de elementos que serão incluídos no estudo, Malhotra (2019) esclarece que a determinação de seu tamanho envolve várias considerações que também são apresentadas por Gil (2019). Segundo Gil (2019, p. 107):

Para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos. Esse número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

Como universo de pesquisa da presente monografia são considerados homens e mulheres empregados das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, a determinação desse universo tem a intenção de entender a percepção de ambos os gêneros nas empresas das cidades supracitadas, além da percepção do ambiente de trabalho e como essas relações interferem quando há mulheres nos cargos gerenciais ou a busca delas por esses cargos. A população economicamente ativa das cidades supracitadas totaliza 43.605 pessoas (Canela 11.636, Gramado 23.259 e Nova Petrópolis 8.710) segundo os dados do IBGE, considerando esse

universo será calculado a amostra necessária de entrevistados para, conforme descrito por Gil (2019), representar com fidelidade o universo determinado.

A Figura 2 é a tabela apresentada pelo site do Sebrae (Serviço de apoio às micro e pequenas empresas, 2013), e serve como auxiliadora para a definição da amostra.

Figura 2 – Tabela para determinação do tamanho da amostra

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

Fonte: Sebrae (2013)

Na Figura 2, o Sebrae (2013) apresenta o cálculo de erro amostral de 3%, 5% e 10% e um nível de confiança de 95%, além disso, cada um dos erros amostrais é dividido em dois níveis diferentes de *split*.

O *split* na tabela de amostragem demonstra o nível de variação das respostas na pesquisa, isto é, o grau de homogeneidade da população. Uma população mais homogênea corresponde a uma população que tenha características semelhantes como mesmo nível de renda, idade, sexo, etc. Assim, um *split* de 50/50 indica muita variação entre as respostas dos entrevistados (população mais heterogênea). Já um *split* 80/20 indica uma menor variação nas respostas (população mais homogênea). (SEBRAE, 2013)

Para chegar nos valores apresentados e resumidos na Figura 2 é necessário a aplicação de uma fórmula estatística, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Fórmula estatística para cálculo da amostra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Onde:

N = tamanho da população;

$Z_{\alpha/2}$ = abscissa da normal padrão (veja comentário na seção 9.2);

\hat{p} = estimativa da proporção (veja comentário na seção 9.4);

$\hat{q} = 1 - \hat{p}$;

d = erro amostral (veja comentário na seção 9.4);

n = tamanho da amostra aleatória simples a ser selecionada da população.

Fonte: Martins e Domingues (2019 p. 146)

A partir da fórmula apresentada na Figura 3, é necessário explicar que “Z” corresponde à porcentagem de nível de confiança, esses valor já é preestabelecido e será apresentado na Figura 4. Também os valores de “p” e “q” serão utilizados os valores apresentados por Martins e Domingues (2019) que explicam que quando não há estimativas prévias para esses valores é possível admitir “p = 0,50” e “q = 1 – p = 0,50”, pois com esses valores é provável de se obter o maior tamanho de amostra possível.

Figura 4 – Distribuição normal do padrão do nível de confiança

<p>$Z_{\alpha/2}$ = abscissa da distribuição normal padrão, fixado um nível de $(1 - \alpha)\%$ de confiança para construção do IC para a média.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se o nível for de 95,5%, $Z_{\alpha/2} = 2$. ■ Se o nível for de 95%, $Z_{\alpha/2} = 1,96$. ■ Se o nível for de 99%, $Z_{\alpha/2} = 2,57$.
--

Fonte: Martins e Domingues (2019, p. 145)

Para cálculo do tamanho da amostra serão considerados os seguintes valores: nível de confiança de 95%, portanto $Z = 1,96$; nos valores de “p” e “q” serão admitidos conforme sugestão dos autores Martins e Domingues (2019), portanto 0,50 para ambos; o valor de N, que corresponde ao tamanho da população,

conforme já determinado, será 43.605; e erro amostral de 5%, portanto $d = 0,05$. Logo, o cálculo da amostra resulta conforme Figura 5.

Figura 5 – Cálculo da amostra

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 43.605}{0,05^2 \cdot (43.605 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 380,81$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme demonstrado através da Figura 5, o tamanho da amostra mínima para a pesquisa é de 381 entrevistados. O valor encontrado através da aplicação da fórmula, também corresponde aos dados encontrados na Figura 2 que se trata da tabela fornecida pelo Sebrae (2013) e se for considerado um *split* de 50/50, ou seja uma população heterogênea.

6.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados se trata das informações que são obtidas para a realização daquela pesquisa, esses dados podem ser obtidos de diferentes formas, algumas formas apresentadas por Gil (2019) são: dados obtidos em campo através da observação, aplicação de questionários ou entrevistas; além disso, a análise de documentos e outras naturezas bibliográficas, como livros, periódicos, anais de eventos e outros documentos impressos.

Marconi e Lakatos (2017) diferenciam o tipo de dado coletado com base no enfoque que a pesquisa terá, se será qualitativo ou quantitativo. A partir disso esclarecem que:

[...] no enfoque quantitativo ela se vale de instrumentos predeterminados, dados numéricos, número considerável de casos; no qualitativo, os dados vão surgindo com o desenrolar da pesquisa e o número de casos é relativamente pequeno. A análise dos dados no enfoque quantitativo envolve análise estatística, descrição de tendências, comparação de grupos, relação entre variáveis, comparação de resultados com estudos anteriores, etc.; no qualitativo, temos análise de textos e material audiovisual, descrição e análise de temas e significado profundo dos resultados. (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 296)

É importante ressaltar que: “Sempre é necessário avaliar os métodos de coleta e análise de dados que foram usados para produzir os dados em questão.” (WALLIMAN, 2015, p. 85). Ainda é necessário salientar que: “O ‘como’ é importante, porque a maneira como a pesquisa anterior foi conduzida será uma fonte de experiência útil para a utilização de métodos de pesquisa relevantes de coleta e análise de dados.” (WALLIMAN, 2015, p. 55).

Com o objetivo de desenvolver um questionário para analisar a situação nas organizações das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, a coleta de dados primários foi realizada através de informações de natureza bibliográfica, através da leitura de livros, artigos, periódicos e matérias. Como coleta de dados secundários foi realizada uma pesquisa de campo através da aplicação de um questionário semiestruturado.

O questionário é outra técnica de investigação muito utilizada sobretudo nas Ciências Sociais. Ele é composto de um conjunto de questões que se submete ao pesquisado, objetivando obter informações que serão necessárias ao desenvolvimento da pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 338)

Walliman (2015) acrescenta que o questionário, como coleta de dados é muito flexível. A utilização de um questionário semiestruturado tem a característica de possuir algumas perguntas de cunho fechado e outras de cunho aberto.

A respeito do questionário fechado, de forma resumida, Marconi e Lakatos (2017) explicam que os questionários fechados são aqueles com perguntas cuja resposta podem ser dicotômicos (sim, não), tricotômicos (sim, não, não sei) ou de múltipla escolha. Walliman (2015, p. 97) apresenta as vantagens de um questionário estruturado:

[...] ser fácil e conveniente para os respondentes, além de ser barato e rápido, podendo ser administrados a um grande número de casos que englobam grandes áreas geográficas. Além disso, não há nenhuma influência pessoal do pesquisador; com isso, perguntas embaraçosas podem ser feitas com uma chance razoável de a resposta ser verdadeira.

A utilização do questionário fechado se deu pelas vantagens citadas pelo autor (WALLIMAN, 2015), também para obter dados de análise quantitativa que será imprescindível para uma análise de cunho qualitativa.

O questionário ou perguntas abertas, por sua vez, conforme descrito por Walliman (2015, p. 98): “[...] o respondente é livre para responder ao questionário com suas próprias palavras”. Gil (2019, p. 139) explica que “[...] solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas [...]” e complementa que essas perguntas possibilitam uma ampla liberdade de resposta, o que dificulta a tabulação estatística de resultados, mas que para uma análise qualitativa pode ser conveniente, permitindo ao respondente várias opções de resposta, algumas que o pesquisador nem teria imaginado e, portanto a possibilidade de nova análise.

A partir dos dados coletados foram realizadas análises qualitativa e quantitativa. Na análise quantitativa o propósito foi descobrir dados estatísticos das empresas das cidades supracitadas, bem como a descrição de semelhanças, comparação e a relação entre as variáveis. Na análise qualitativa o objetivo foi entender como as relações nos ambientes de trabalho (como clima e cultura organizacional influenciado pelo contexto histórico-cultural) interferem quando as mulheres buscam por espaços de liderança.

Os dados quantitativos foram coletados através do questionário semiestruturado com as perguntas estruturadas e fechadas, de múltipla escolha, onde haverá de duas ou mais opções de respostas e também perguntas onde será utilizada a escala de Likert, segundo Malhotra (2019, p. 235) é: “Escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’, que exige que os cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo”.

Cooper e Schindler (2016) complementam que essa escala é muito utilizada devida a sua fácil aplicação e também construção.

Os dados qualitativos foram obtidos através do mesmo questionário, mas estão relacionados às perguntas não estruturadas também chamadas de abertas, onde o respondente respondeu com suas palavras as perguntas.

O objetivo foi entender os ambientes das empresas nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, com enfoque na cultura organizacional, clima organizacional e como cada gênero percebe as relações de trabalho dentro dessas organizações, inclusive em relação ao assédio. Buscando alcançar esses objetivos foi utilizada a ferramenta *Google forms*TM, ferramenta essa que permitiu o desenvolvimento do questionário, devido a sua facilidade para realizar o mesmo, encaminhar para os possíveis respondentes e também a facilidade na análise de

resultados. O questionário será apresentado no Apêndice A e Apêndice B da presente monografia. A coleta de dados foi realizada no período entre outubro e novembro de 2020 com pessoas empregadas nas cidades citadas anteriormente.

Buscando encontrar falhas no questionário e em sua aplicação, foi realizado o pré-teste, conforme Gil (2019, p. 139) se trata de uma prova preliminar e algumas falhas podem ser encontradas e corrigidas, dentre elas: “[...] complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão, etc”. Marconi e Lakatos (2017, p. 322) esclarecem que:

Em geral, para checar a validade do questionário e verificar sua contribuição à pesquisa, o pesquisador elabora um pré-teste, que se constitui na aplicação dele a algumas pessoas. Constando alguma falha, reelabora as questões, tamanho, formato, número de questões, escolha de participantes, etc.

Utilizando a mesma ferramenta, o *Google forms*TM, o pré-teste foi realizado nas mesmas três cidades (Canela, Gramado e Nova Petrópolis) no período de 11 de setembro de 2020 a 18 de setembro de 2020. Foi utilizada a mesma estrutura de questionário apresentado no Apêndice A e Apêndice B e também foi realizado com pessoas empregadas dessas três cidades. A partir do pré-teste foi feitas algumas considerações.

No questionário para pessoas do gênero feminino: foi observada a semelhança entre duas perguntas, após a consideração da autora da monografia, uma delas foi descartada; em outra pergunta surgiu a observação de que algumas discriminações também são sofridas por parte de outras pessoas relacionadas a empresa como clientes e fornecedores, por isso se buscou esclarecer na pergunta que poderiam ser consideradas discriminações também por parte de clientes e fornecedores; também foi observada a semelhança entre outras duas perguntas, após considerações decidiu-se manter ambas, pois se tratava de perguntas diferentes que buscam identificar dois fenômenos diferentes. Após as considerações descritas e das correções realizadas a redação final do questionário para respondentes do gênero feminino se encontra no Apêndice A da presente monografia.

A respeito do questionário para respondentes do gênero masculino foram apresentadas as seguintes observações: em uma das perguntas um dos respondentes justificou que não soube responder, pois não sabia do que se tratava,

porém a autora dessa monografia entendeu que se trata de uma exceção e manteve a pergunta em sua forma original; outra observação foi a respeito das opções de respostas, o respondente acredita que “sim ou não” seriam opções suficientes, decidiu-se por manter as opções de respostas, pois se acredita que a análise de respostas será mais completa da forma atual; também foi observada a semelhança de duas perguntas e assim como no questionário para respondentes do gênero feminino ficou decidido o descarte de uma delas; em outra pergunta o respondente achou a pergunta difícil e não entendeu o que era questionado, como só houve essa observação por parte de um dos respondentes a pergunta se manteve em sua forma original. A partir das observações e considerações do pré-teste, foram realizadas correções e melhorias e a redação final do questionário para respondentes do gênero masculino se encontra no Apêndice B da presente monografia.

As perguntas realizadas buscaram alcançar os objetivos definidos, entre eles: entender a cultura e o clima organizacional nas empresas das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis; buscar se há nessas empresas casos de assédio; perceber como esses fenômenos interferem na liderança feminina ou na busca das mulheres por esses cargos.

Como ferramenta de controle de qualidade da pesquisa e a relação com os objetivos pretendidos, Telles (2001, p. 65) expõem a Matriz de Amarração:

A Matriz de Amarração, sugerida por Mazzon em 1981, constitui uma representação matricial em que se apresentam as conexões e os vínculos entre modelo, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa e procedimento e técnicas de análise de dados.

O Quadro 7 apresenta a matriz de amarração.

Quadro 7 – Quadro de amarração

(continua)

Objetivo a ser alcançado	Procedimento de testagem
Possíveis variáveis que ajudarão a realizar a análise da pesquisa.	Questões A, B, C, D e E de ambos os questionários.
Entender a cultura organizacional das empresas das três cidades e o contexto da mulher nesse ambiente.	Questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 de ambos os questionários.

(conclusão)

Perceber o clima organizacional das empresas das três cidades.	Questões 10 e 11 de ambos os questionários.
Considerar como os estereótipos influenciam nas organizações das cidades estudadas.	Questões 12, 13, 14 e 15 de ambos os questionários.
Compreender como a cultura organizacional e o clima organizacional interferem em relação a liderança nas organizações dessas cidades.	Questões 16, 17, 18, 19, 20 e 21 de ambos os questionários.
Identificar se o assédio é um fenômeno presente nas organizações das três cidades pesquisadas.	Questões 22, 23, 24, 25, 26 e 27 de ambos os questionários.

Fonte: elaborado pelo autor.

Através do Quadro 7, é possível perceber que, para cada fator, foi realizada mais de uma pergunta, buscando assim estabelecer uma média entre os resultados e realizar a análise da melhor forma. As primeiras perguntas serviram para analisar como as variáveis interferem na pesquisa, por exemplo, como cada gênero percebe a empresa em que atua, faixa etária e grau de instrução e também as diferenças possíveis em cada cidade. A partir disso se buscou analisar a cultura organizacional das empresas dos respondentes, o clima organizacional, a relação com os estereótipos e sua associação com as mulheres e com o papel de liderança. Por fim, foram realizadas algumas perguntas que visaram identificar o fenômeno do assédio.

A partir da coleta de dados há o tratamento desses dados é a forma como os dados coletados foram utilizados e analisados para torná-los relevante para a pesquisa. Gil (2019, p. 172) explica que:

O tratamento de dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam e põem em relevo as informações obtidas.

Resumidamente, Vergara (2015) entende como o tratamento de dados uma técnica de análise de conteúdo, que se trata, como já apresentado, da interpretação

dos dados obtidos e indicadores que permitam deduzir e chegar a algumas conclusões a respeito desses dados.

Os dados obtidos foram analisados a partir uma visão qualitativa e também quantitativa. Os dados primários foram analisados por uma perspectiva qualitativa. Já os dados secundários, obtidos através da aplicação do questionário semiestruturado foram analisados a partir das duas perspectivas (qualitativa e quantitativa), buscando relações entre as variáveis apresentadas.

A análise quantitativa, conforme Gil (2019, p. 175) “[...] tem como fundamentos os pressupostos da abordagem positivista, que admitem a existência de uma única realidade objetiva”. Marconi e Lakatos (2017) esclarecem que a análise quantitativa se vale de amostras amplas e informações numéricas obtidas.

Por outro lado, na análise qualitativa, Marconi e Lakatos (2017, p. 298) apresentam que: “[...] preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Essa definição corrobora com Gil (2019), que explica que se trata de uma análise de valores, sem a realização de uma análise analítica, tendo maior interesse nas descrições da pesquisa.

Para realizar as análises descritas acima, foi utilizado o método de análise cruzada, também chamada por Malhotra (2019) de tabulação cruzada que explica que quando é realizada uma pesquisa as respostas obtidas costumam estar relacionadas a uma única variável, entretanto sugerem a relação de mais variáveis. A tabulação cruzada, portanto, é uma “Técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente e origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos” (MALHOTRA, 2019, p. 398). Dessa forma foi possível compreender como algumas variáveis como cidade, idade e sexo, estão relacionadas ou não com o assédio ou a percepção do clima organizacional, objetivando uma melhor análise da pesquisa realizada.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O processo de pesquisa é um conjunto de etapas que definem os procedimentos que devem ser executados para a efetiva realização da pesquisa, Malhotra (2019) apresenta a existência de seis etapas que abrangem: a definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem, a formulação da elaboração da pesquisa, o trabalho de campo (que se trata da coleta de dados) e por fim a preparação e a análise dos dados, a elaboração e a apresentação dos dados levantados.

Na etapa de preparação e análise dos dados Malhotra (2019, p. 8) explica que:

A preparação dos dados inclui sua edição, codificação, transcrição e verificação. [...] Os dados dos questionários são transcritos ou transmitidos diretamente para o computador. Os dados são analisados para obter informações relacionadas aos componentes do problema de pesquisa [...].

Para realizar a análise e interpretação dos dados obtidos, os mesmos precisam ser tabulados, para poder elaborar cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos, essa organização permite e facilita na interpretação das informações (PODRANOV; FREITAS, 2013).

A análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou a(s) hipótese(s) ou pressupostos da pesquisa.

A análise e a interpretação desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador. (PODRANOV; FREITAS, 2013, p. 112)

A análise dos dados pressupõe a quantificação dos eventos pesquisados, segundo Marconi e Lakatos (2017) e podem ser realizados dois tipos de exames a partir das informações coletadas, um deles se trata da análise estatística, o outro é a realização da análise sistêmica. A análise estatística está relacionada aos cálculos de parâmetros como média, mediana, moda e quartis, já a análise sistêmica “[...] verifica a interdependência das partes em relação ao todo” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 342), é a construção teórica a respeito dos dados obtidos.

Conforme apresentado no método de pesquisa, a presente monografia pretende realizar, quanto ao fim, uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo,

através da elaboração de perguntas de cunho fechado o objetivo se trata de encontrar, através de números, como se dá a relação de trabalho nas empresas da região, ou seja, uma análise estatística, porém pretende gerar uma análise qualitativa através da observação sistêmica dos dados e também das respostas de cunho aberto.

Foram definidas as duas abordagens, pois, ao longo da monografia foram apontados diversos fatores que podem gerar um número inferior de mulheres na liderança das empresas, que segundo o IBGE no ano de 2015 eram apenas 39,1%, como a entrada tardia delas no mercado de trabalho, a vida doméstica, a cultura da empresa, os estereótipos e o assédio, entre alguns mencionados. Através da aplicação de um questionário semiestruturado (com perguntas fechadas com opções de respostas e com perguntas abertas onde o respondente poderia criar sua própria resposta), tencionou-se verificar se, alguns fenômenos ocorrem ou não nas empresas das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis e se podem ou não estar relacionado a baixa quantidade de mulheres líderes nas empresas segundo os dados levantados pelo IBGE.

Para a aplicação da pesquisa foi definido como universo os trabalhadores, de gênero feminino e masculino, das cidades supracitadas, que totalizavam 43.605 pessoas, conforme dados obtidos pelo IBGE. Como não é possível aplicar o questionário a todo o universo, há a necessidade de definir uma amostra, através dos dados apresentados pelo SEBRAE e da aplicação da fórmula estatística para o tamanho da amostra, se chegou a uma dimensão de 381 respondentes.

Porém, antes da aplicação do questionário para a amostra mencionada, é necessária a realização de um pré-teste que tem como objetivo encontrar falhas, determinar a complexidade das perguntas, verificar erros ortográficos e outros detalhes que podem atrapalhar os respondentes quando estiverem respondendo. Buscando encontrar essas falhas, o pré-teste da presente monografia foi realizado entre o período de 11 de setembro de 2020 a 18 de setembro de 2020 através do *Google forms*[™] e após esse período foram realizadas correções e outras adequações apontadas, conforme foi apresentado no método de pesquisa dessa monografia.

Após as correções iniciou-se a efetiva aplicação do questionário também através da ferramenta *Google forms*[™], entre os dias de 19 de setembro de 2020 a 10 de outubro de 2020 e contou com 387 respondentes. As pessoas que

responderam o questionário foram contatadas através de redes sociais como *WhatsApp, Instagram, Facebook*, também através dos coordenadores dos cursos de Administração, Contabilidade, Hotelaria e Eventos do Campus Hortênsias da Universidade de Caxias do Sul e também através de outros professores dos referidos cursos.

O questionário contava com 32 questões. As 5 primeiras perguntas tinham como objetivo definir variáveis que podem inferir na interpretação e análise dos resultados e também determinar o perfil demográfico dos respondentes, como: a cidade em que trabalha, a faixa etária, o grau de instrução, o tamanho da organização e o gênero da pessoa. O Quadro 8 ilustra o perfil demográfico dos respondentes.

Além disso, a primeira pergunta servia para eliminar respondentes que não trabalhassem nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis indagando, justamente, onde estava localizada a empresa em que trabalhava. As 27 questões restantes tinham o objetivo de observar os fenômenos levantados ao longo do referencial teórico abordado na presente monografia, como: a cultura organizacional, o clima organizacional, os estereótipos, a liderança dessas empresas e o assédio.

Quadro 8 – Perfil demográfico dos respondentes

(continua)

Item	Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
Cidade em que trabalha	Canela	110	28,42%
	Gramado	123	31,78%
	Nova Petrópolis	154	39,79%
Total		387	100%
Faixa etária	De 16 a 20 anos	35	9,04%
	De 21 a 34 anos	194	50,13%
	De 35 a 49 anos	117	30,23%

(conclusão)

	De 50 a 64 anos	38	9,82%
	65 anos ou mais	3	0,78%
Total		387	100%
Grau de instrução	Ensino fundamental incompleto	13	3,36%
	Ensino fundamental completo	26	6,72%
	Ensino médio incompleto	39	10,08%
	Ensino médio completo	92	23,77%
	Ensino superior incompleto	111	28,68%
	Ensino superior completo	94	24,29%
	Mestrado ou doutorado	12	3,10%
Total		387	100%
Tamanho da organização em que trabalha	Familiar	76	19,64%
	Pequeno porte	148	38,24%
	Médio porte	114	29,46%
	Grande porte	49	12,66%
Total		387	100%
Gênero	Feminino	249	64,34%
	Masculino	138	35,66%
Total		387	100%

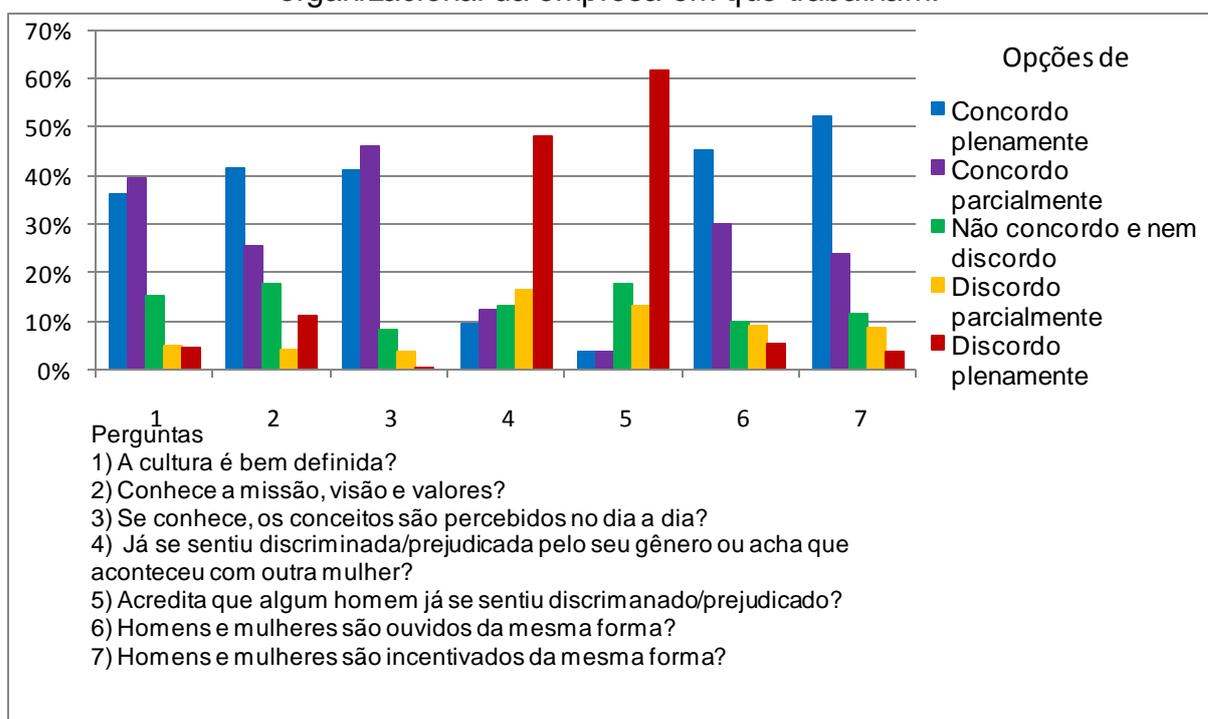
Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas.

Além de caracterizar os respondentes, conforme explicado, esses perfis serão utilizados posteriormente para análise, interpretação e criação de hipóteses nas questões abordadas posteriormente.

Após as perguntas que buscavam definir o perfil dos respondentes, foram realizadas 9 perguntas que tinham como objetivo entender a cultura organizacional das empresas das cidades estudadas.

Ao longo das perguntas foram abordados os seguintes pontos: se a cultura da empresa era bem definida através de crenças e valores compartilhados; se os trabalhadores conheciam a visão, missão e valores das empresas e, no caso de conhecerem, se esses conceitos eram percebidos no dia a dia da organização; se o respondente já tinha se sentido discriminado ou prejudicado por conta do seu gênero na organização, em caso afirmativo eram solicitados exemplos; se acreditavam que algum colega do outro gênero já tinha se sentido discriminado ou prejudicado, novamente eram solicitados exemplos em casos afirmativos; se acreditavam que, nas empresas em que trabalham, homens e mulheres eram ouvidos e incentivados da mesma forma. A Figura 6 ilustra os resultados obtidos com os respondentes do gênero feminino.

Figura 6 – Respostas do gênero feminino quando questionados a respeito da cultura organizacional da empresa em que trabalham.



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas.

No caso das perguntas a respeito de se sentirem discriminados ou prejudicados ou acharem que algum colega de outro gênero já passou por essa situação, foi enfatizado que a discriminação poderia partir de superiores, colegas, clientes ou fornecedores.

Conforme observado na Figura 6 a maioria das mulheres considera que há uma cultura bem definida nas empresas em que trabalham, também conjecturam que conhecem a missão, visão e valores das empresas e que esses conceitos são observados parcialmente ou plenamente no dia a dia das organizações, além disso, é interessante notar que a existência ou não de uma cultura organizacional bem definida não está relacionada ao tamanho da empresa e tão pouco está relacionado a cidade em que a empresa está localizada, o que significa que é uma característica da empresa em si e não do contexto social em que está localizada.

Conforme apresentam Perez e Cobra (2017) a cultura organizacional tem relação com o ambiente externo em que está localizado e, durante muito tempo na sociedade brasileira foi possível perceber um regime patriarcal onde à mulher era delegado o papel de segundo sexo que tinha pouca, ou nenhuma, opinião pública e que entrou tardiamente no mercado de trabalho.

Com base nessas ideias era possível supor que muitas mulheres eram discriminadas ou se sentiam prejudicadas de alguma forma em seu ambiente de trabalho, porém, conforme apresentado na Figura 6, 65% das mulheres discordam plenamente ou parcialmente de que já foram discriminadas ou prejudicadas e apenas 22% concordam plenamente ou parcialmente que passaram por alguma situação desse tipo, essas características podem ser um reflexo da cultura organizacional de cada empresa.

Quando as mulheres respondiam que já se sentiram discriminadas ou prejudicadas, foi solicitado que colocassem exemplos de situações que passaram ou que viram suas colegas passando, foram citados os seguintes exemplos: frases machistas como “coisas de mulher”; o desmerecimento de mulheres jovens que são presidentes de organizações; desconsiderar a opinião de uma mulher em relação ao de um homem; em relação a gravidez; imposições e rebeldias por parte de colegas do gênero masculino tendo dificuldade de aceitar ordens ou opiniões divergentes; mais cobrança e acúmulo de tarefas ou tarefas diferentes dos colegas homens de mesmo nível hierárquico; menos oportunidade de crescimento; interromper as falas das colegas mulheres; comentários impróprios sobre vestimenta, cabelo e gostos;

pedir para um homem conferir se o que foi feito pela mulher está correto, como a troca de uma lâmpada ou o desligamento de um disjuntor; tratar o gênero feminino como frágil e inferior; o fato de colegas homens que foram “vencidos” em uma promoção e não aceitaram bem o resultado; e o valor do salários.

Os exemplos citados estão relacionados principalmente a acontecimentos dentro da organização, discriminações que partiam de colegas ou superiores, porém também foram mencionadas discriminações por parte dos clientes, por exemplo: clientes que esperam que chame um homem para tomar as decisões ou negociar, também há clientes que discordam das opiniões da empresa e se essa opinião vem de uma mulher o cliente desrespeita a colaboradora e foram mencionados ainda os clientes que cortejam as mulheres com intuítos não profissionais, com propósitos indecorosos.

Foram mencionadas ainda as tentativas de manipulação, assédio moral e tentativas de assédio sexual, pois, conforme abordado ao longo da monografia, o assédio é algo comum dentro de organizações e as mulheres configuram como as principais vítimas, segundo Almeida, Cavalcanti e Batista (2018) e Meirelles (2020). É enfatizado que houve tentativas, pois nenhuma das respondentes mencionou que existiu de fato algo que configurasse como assédio sexual, apenas propostas deselegantes e inconvenientes.

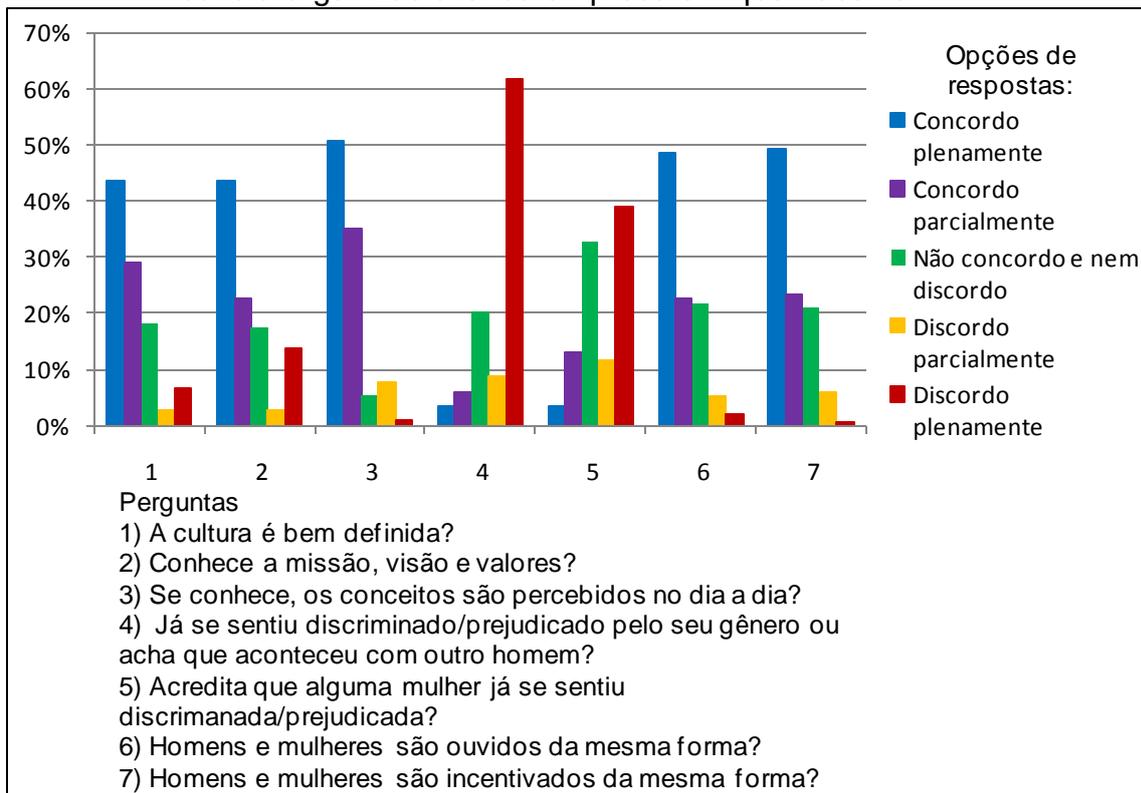
Da mesa forma foi pedido que as mulheres respondessem se achavam que seus colegas do gênero masculino passavam por algum tipo de situação de discriminação ou prejuízo em seus ambientes de trabalho, nesse caso 75% das mulheres discordavam parcialmente ou plenamente e apenas 7% acreditavam que sim, quando questionadas sobre os episódios que tinham presenciado com os colegas do gênero masculino sendo discriminados ou prejudicados foi mencionado discriminação em relação a cor ou raça, a orientação sexual, mulheres que são radicais na busca por igualdade de gênero e acabam depreciando seus colegas e homens que ocupam espaços que são, tradicionalmente, visto como de mulheres, sendo que as respostas mais recorrentes foram o preconceito por causa da raça e por causa da orientação sexual, nesse caso, é importante ressaltar: o debate que cabe é outro, uma vez que não se trata de questões relacionadas ao gênero e aos quais a presente monografia não se propôs a debater.

Como últimas questões para entender melhor a cultura organizacional das empresas das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, foi solicitados as

respondentes se acreditavam que homens e mulheres são ouvidos da mesma forma (76% concordam plenamente ou parcialmente que sim) e se acreditavam que ambos os gêneros são incentivados da mesma forma, nesse caso também 76% concordavam plenamente ou parcialmente que sim.

Além das mulheres, também foi solicitados aos homens que respondessem as mesmas perguntas, os resultados obtidos são expostos na Figura 7.

Figura 7 – Respostas do gênero masculino quando questionados a respeito da cultura organizacional da empresa em que trabalham.



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras

Assim como as respondentes do gênero feminino a maioria dos homens também acredita que nas empresas em que trabalham, a cultura é bem definida. Também concordam parcialmente ou plenamente que conhecem a missão, visão e valores das empresas e que esses conceitos são percebidos no dia a dia da organização.

Quando questionados se já se sentiram discriminados ou prejudicados por causa de seu gênero nas empresas em que trabalham, a maioria (70%) respondeu que discorda plenamente ou parcialmente, sendo que 20% não concorda e nem discorda. Os 10% restantes concordam parcialmente ou plenamente que sofrem algum tipo de discriminação e quando questionados a respeito de situações que se

sentiram discriminados ou prejudicados foram mencionadas as seguintes: orientação sexual, idade, colaboradores com algum tipo de deficiência física e raça.

Essas respostas vão de encontro ao que as mulheres também acreditavam serem alguns dos motivos que os homens sofrem discriminação ou prejuízo, novamente raça e orientação sexual não são questões de gênero, assim como a idade e questões como deficiências físicas que estão relacionadas a outros tipos de preconceitos.

Os respondentes do gênero masculino também foram questionados se acreditavam que suas colegas do gênero feminino eram discriminadas ou prejudicadas por conta de seus gêneros, nesse caso as respostas se configuraram de uma maneira diferente, um pouco mais da metade discorda plenamente ou parcialmente, 17% concordam parcialmente ou plenamente e 33% não concordam e nem discordam.

As respostas supracitadas permitem algumas suposições, a primeira delas é o número elevado de homens que não concordam e nem discordam, sendo que dentre as opções essa seria uma opção neutra, ou seja, a maioria dos homens não soube responder se isso acontecia com suas colegas do gênero feminino o que leva a conjecturar, por exemplo, que eles não percebem que as mulheres são discriminadas ou que talvez não tenham parado para se perguntar pelo que passam as mulheres dentro da organização, para muitos, possivelmente, tenha sido a primeira vez que pararam para pensar no assunto e por isso não souberam o que responder.

Como segunda observação a quantidade de homens que percebem que suas colegas estão sendo discriminadas, sendo que, dentre as respondentes do gênero feminino, 22% alegam que já se sentiram discriminadas ou prejudicadas, os homens observaram situações dessa natureza com uma porcentagem muito próxima às aquelas indicadas pelas mulheres. Mais interessante ainda é que dentre os 17% de homens que perceberam situações de discriminação, 48% são homens na faixa etária de 21 a 34 anos, o que pode significar que é uma geração muito mais consciente a respeito de questões de gênero.

E quando questionados a respeito de situações que presenciaram uma colega do gênero feminino ser discriminada ou prejudicada mencionaram promoções, gestores que esperam mais das mulheres, a discriminação em funções que não são, tradicionalmente, vistas como femininas no caso de caminhoneiras (ao escrever essa

palavra foi sugerida uma correção ortográfica para caminhoneiros, o que prova o ponto argumentado), piadas machistas, opiniões que eram dadas como sem validade (mesmo a mulher sendo formada na área).

Outros mencionam ainda que não presenciaram nenhuma situação, mas que sabendo como é a organização acham que suas colegas passaram por situações discriminatórias, também foi mencionada a advertência a uma colega por ter usado “roupas provocantes”, sendo que aos homens é permitido o uso de bermudas e regatas. E por fim um dos respondentes levantou a questão sobre relacionamento no ambiente de trabalho, os colegas eram casados e com o passar do tempo essa relação passou a interferir no trabalho de ambos o colaborador foi repreendido, a colaboradora, porém, foi demitida.

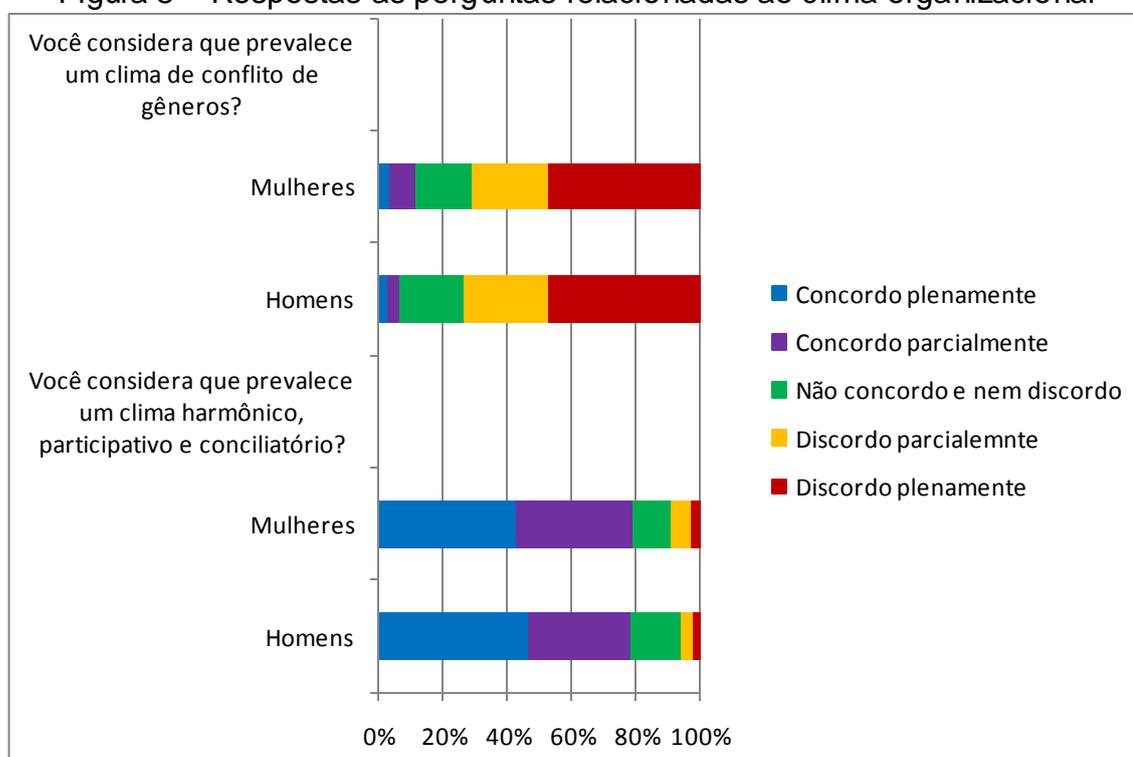
Para terminar as perguntas que buscavam entender sobre a cultura organizacional, também foi perguntado aos homens se eles achavam que homens e mulheres eram ouvidos e incentivados da mesma forma na organização, nesse caso, assim como as mulheres, a maioria, em torno de 72% em ambas as perguntas, concordavam parcialmente ou plenamente. Mas assim como na pergunta em que precisavam responder se acreditavam que suas colegas tinham sido discriminadas, chama a atenção o alto número de respondentes que optaram pela resposta neutra (não concordo e nem discordo), em torno de 21% em ambas as perguntas, novamente gerando o questionamento se alguma vez os homens já teriam parado para pensar a respeito de como o gênero feminino é visto e tratado na organização.

A cultura organizacional, conforme Schein (2017) descreveu, é o DNA da organização e assim como o DNA das pessoas, o da organização é composto por outros elementos como o clima organizacional. Conforme explicado por Souza (2014) e conforme sugere o próprio nome o clima organizacional é uma avaliação meteorológica de como está a organização, sendo algo muito mais mutável que a cultura organizacional, indica a percepção dos colaboradores naquele momento de como se comporta a organização.

Sendo um dos principais elementos da cultura organizacional, por vezes sendo interpretados como a mesma coisa, é necessário entender como os respondentes interpretam o clima organizacional das empresas em que trabalham, por isso foram realizadas duas perguntas a respeito do assunto.

A primeira pergunta era se os respondentes consideravam que predominava um clima de harmonia, participativo e conciliatório, a segunda pergunta questionava se os respondentes acreditavam que existia um clima de conflito de gênero. No pré-teste as perguntas foram consideradas semelhantes e foi sugerido descartar uma delas, porém ambas foram mantidas, pois entende-se que a primeira pergunta não se referia a questões de gênero, questionava apenas se o clima da organização era harmônico, na segunda pergunta sim se dá um destaque para os gêneros, questionando se há um clima de conflito de gêneros. Os resultados dessa pergunta foram apresentados na Figura 8.

Figura 8 – Respostas as perguntas relacionadas ao clima organizacional



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas

Os dados observados na Figura 8 na qual a maioria dos respondentes concorda plenamente ou parcialmente que nas empresas em trabalho prevalece um clima harmônico, participativo e conciliatório e que não há conflito de gêneros representam que, uma vez que o clima organizacional é a percepção dos colaboradores do ambiente e reflete a atmosfera, nas empresas dos respondentes há um predomínio de um clima sem hostilidade.

Se tratando de um estudo de relações de gênero, entende-se que são ambientes organizacionais em que os confrontos não estão relacionados ao gênero,

quando há. O que demonstra também que, possivelmente, as discriminações sofridas são eventos esporádicos, uma vez que a maioria das respondentes considera que a organização não tem como característica um clima de conflito de gêneros.

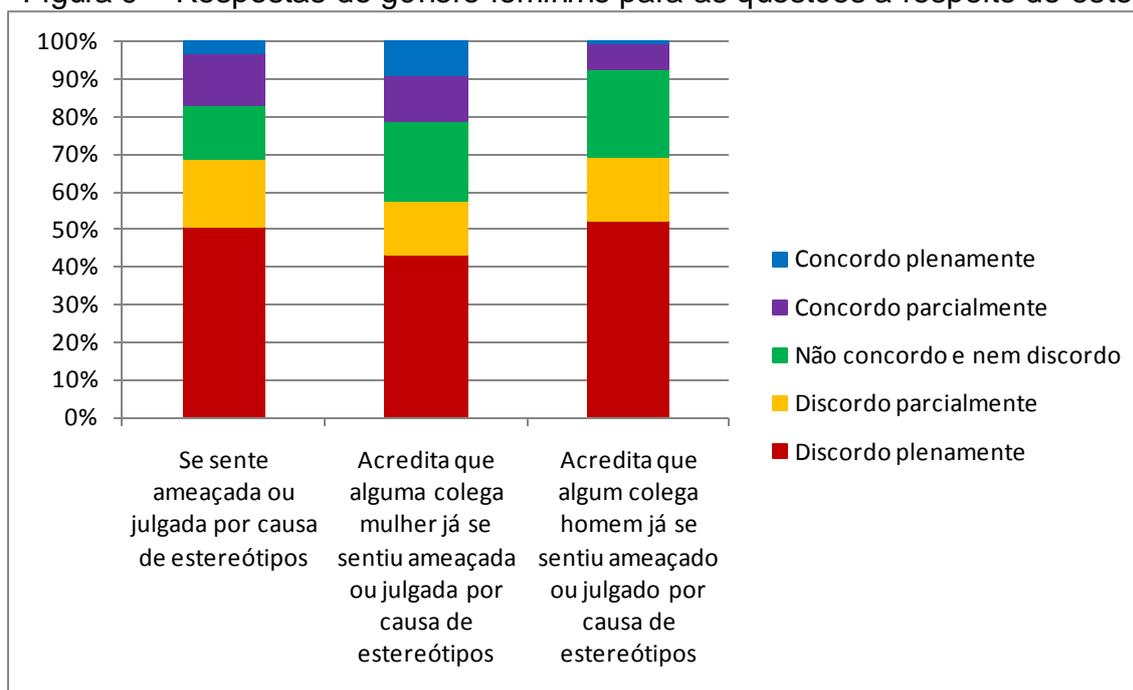
Outras considerações interessantes a respeito das questões a respeito do clima organizacional é que parece existir uma conexão do tipo de clima organizacional em relação ao tamanho da empresa, por exemplo: nas empresas que foram identificadas pelos respondentes como familiar 86% das pessoas definiram o clima como harmônico, participativo e conciliatório, por sua vez nas empresas de grande porte apenas 69% dos respondentes concordaram plenamente ou parcialmente que há um clima harmônico, participativo ou conciliatório.

A mesma relação aconteceu na segunda pergunta, quando questionados se acreditavam que existia um clima de conflito de gêneros, nas empresas de cunho familiar 74% responderam que discordavam parcialmente ou plenamente, já nas empresas de grande porte essas respostas representaram apenas 61%.

As próximas perguntas estavam relacionadas aos estereótipos, pois conforme exposto por autores como Harari (2018) e Sandberg (2013) os estereótipos são, em alguns casos, obstáculos para as mulheres se tornarem líderes nas organizações ou até mesmo para ter uma voz mais ativa em seu local de trabalho, coisas como o homem ser um líder melhor, a mulher estar pouco empenhada na organização (principalmente quando tem filhos), a própria mulher abrir mão de oportunidades para constituir uma família, entre outros tantos mencionados ao longo dessa monografia. Por isso se fez necessário averiguar como os estereótipos são percebidos nas organizações e se eles podem ou não interferir quando as mulheres buscam por cargos hierárquicos.

As perguntas a respeito de estereótipos abordaram os seguintes pontos: se o respondente se sentia ameaçado ou julgado por conta de estereótipos e se achava que colegas do mesmo gênero e do outro gênero se sentiam ameaçados ou julgados por causa de estereótipos. Quando o respondente concordava plenamente ou parcialmente que se sentia ameaçado ou julgado por causa de estereótipos era solicitado que o mesmo desse um exemplo de alguma situação. A Figura 9 representa as respostas das respondentes do gênero feminino para as questões abordadas sobre estereótipo

Figura 9 – Respostas do gênero feminino para as questões a respeito de estereótipo



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas.

Conforme demonstrado na Figura 9 a maioria das mulheres discorda que já se sentiu julgada ou ameaçada por conta de estereótipos, porém entre aquelas que já passaram por alguma situação descrevem as questões físicas (como o corpo e o cabelo), idade e a presença de *piercing* ou tatuagem

Além dos estereótipos físicos, são mencionados: as ideias que não são consideradas ou apenas quando possuem o apoio de algum homem, clientes que acreditam que a mulher precisa ficar agradando o tempo todo no atendimento, a exclusão de tomadas de decisões, publicidades que promovem apenas os homens, a simpatia no atendimento encarado como interesse amoroso ou de relação íntima, estereótipos por ser filha do proprietário da empresa, suposições a respeito de ações consideradas “de mulher”, não saber diferenciar a pessoa da vida profissional da vida pessoal, ou pelo ciclo de amizade fora da organização, colegas que não acreditam no potencial da mulher.

Também foi mencionado a presença de estereótipos que já acompanham o gênero a muito tempo, herança de um regime patriarcal como: mandar que a mulher limpasse o ambiente mesmo não sendo uma função contratual, colegas homens que não compartilham ideias porque a mulher irá fofocar, expressões como “só podia ser mulher” presumindo que toda mulher faça coisas desse tipo, não aceitar mudanças sugeridas por mulheres, frases como “isso é serviço para homem e não mulher”, ser

considerada mandona ou autoritária ou controladora, são alguns dos exemplos descritos pelas respondentes do gênero feminino.

Alguns desses casos descritos pelas mulheres vão de encontro ao que Sandberg (2013) descreve a respeito dos estereótipos. Sandberg (2013), por exemplo, menciona como algumas mulheres quando se tornam líderes acabam se passando por mandonas ou controladoras, estereótipo esse que vêm desde a infância quando alguma garota toma a liderança de alguma situação para si. Também é possível mencionar como destaque as questões do aspecto físico, normalmente se espera mulheres bem vestidas e penteadas com perfeição, sem tatuagens, preferencialmente em cima de um salto alto e quando as mulheres não atingem esses critérios são vistas como pouco profissionais.

Além disso, duas outras respostas chamaram a atenção. Uma delas é a respeito de algumas pessoas não saberem separar a vida pessoal da vida profissional, no caso desta respondente ela é professora e menciona que encontrava pais de alunos em eventos como festas ou até mesmo restaurantes e outros tipos de atividades sociais e por estar ingerindo bebidas alcoólicas observava os pais censurarem as atitudes e inclusive em uma ocasião escutou “Esse é o tipo de exemplo que você dá aos alunos”, sendo que a respondente estava em um momento de vida pessoal, nada relacionado ao ambiente profissional.

Outra consideração é a simpatia vista como interesse amoroso, esse aspecto foi mencionado com recorrência, as respondentes explicam que ao atenderem um cliente, geralmente do gênero masculino, eram simpáticas e atenciosas, como seriam com qualquer cliente, porém esses clientes acreditavam que a atendente estava “dando em cima” e insinuavam relações fora do ambiente em que as respondentes trabalhavam, convidando para jantares ou outros tipos de convite.

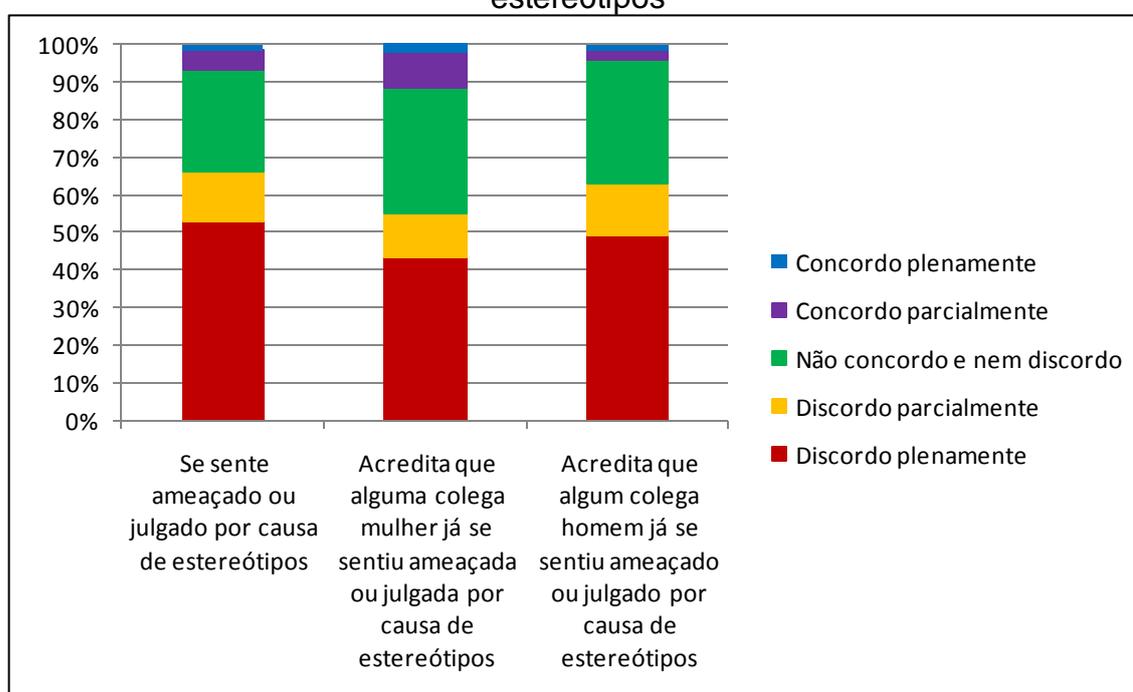
A respeito de acreditarem que colegas do gênero feminino ou do gênero masculino já teriam passado por situações em que foram julgados ou ameaçados por conta de estereótipos, as respondentes, em sua maioria, discordaram parcialmente ou plenamente.

Mas os estereótipos, porém possuem uma característica que chama a atenção no que se refere as cidades, apesar da maioria das mulheres não se sentirem julgadas ou ameaçadas e também não acharem que suas colegas do gênero feminino passam por situações desse tipo, a cidade que mais tem mulheres, proporcionalmente, respondendo que concordam plenamente ou parcialmente que

se sentem ameaçadas por causa de estereótipos é Nova Petrópolis com 21% (Canela 19%, Gramado 11%) e em relação as mulheres que responderam que concordam plenamente ou parcialmente que suas colegas passam por situações em que se sentem ameaçadas ou julgadas por causa de estereótipos, a diferença entre cada cidade é maior, Canela é 14%, Gramado 18% e Nova Petrópolis 25%.

A Figura 10 apresenta as respostas para as mesmas perguntas a respeito de estereótipos dos respondentes do gênero masculino.

Figura 10 – Respostas do gênero masculino para as questões a respeito de estereótipos



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas.

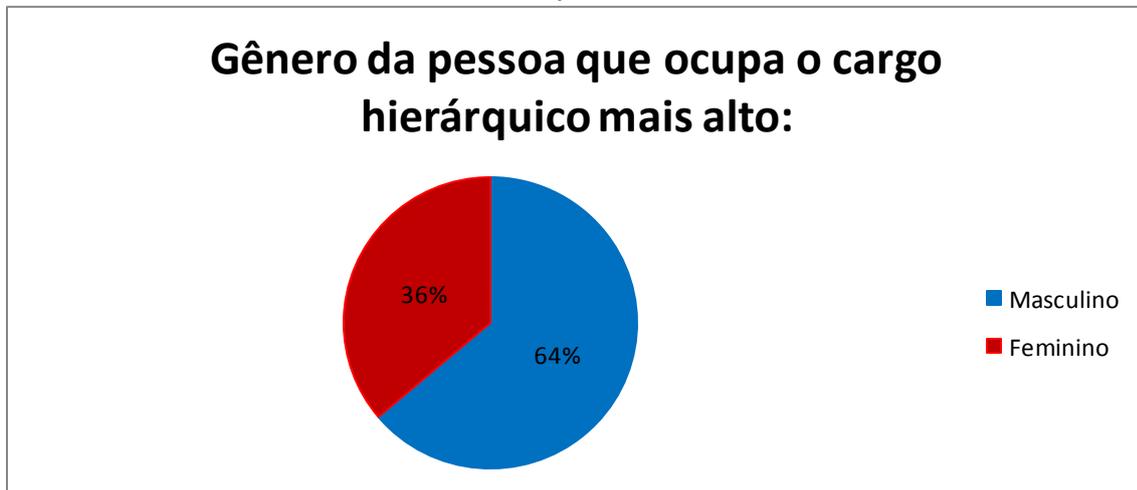
Conforme apresentado, para as 3 perguntas a respeito de estereótipos, os respondentes do gênero masculino discordaram plenamente ou parcialmente. Quando os respondentes concordavam parcialmente ou plenamente à pergunta se já tinham se sentido julgado ou ameaçado por conta de estereótipos, era solicitado que os mesmos dessem exemplos de situações, dentre os 1% que optaram por alguma das respostas descritas acima nenhum apresentou algum tipo de situação que pudesse exemplificar.

Através dos resultados apresentados é possível concluir que mulheres se sentem muito mais ameaçadas ou julgadas por conta de estereótipos do que os homens e que também é considerado que elas passam muito mais por situações

desse tipo do que eles, podendo se tornar um motivo para as mulheres atingirem esse “teto de vidro” a respeito de promoções para cargos de lideranças.

Schein (2017) explica que a cultura organizacional e a liderança estão diretamente relacionadas, é necessário compreender uma para entender a outra. Por isso é fundamental compreender os conceitos de cultura e clima organizacional e principalmente perceber a concepção desses fenômenos nas empresas das cidades estudadas, para então estudar a liderança dessas empresas. A Figura 11 apresenta o resultado a respeito da pergunta: qual é o gênero da pessoa que ocupa o cargo hierárquico mais alto da empresa em que trabalha.

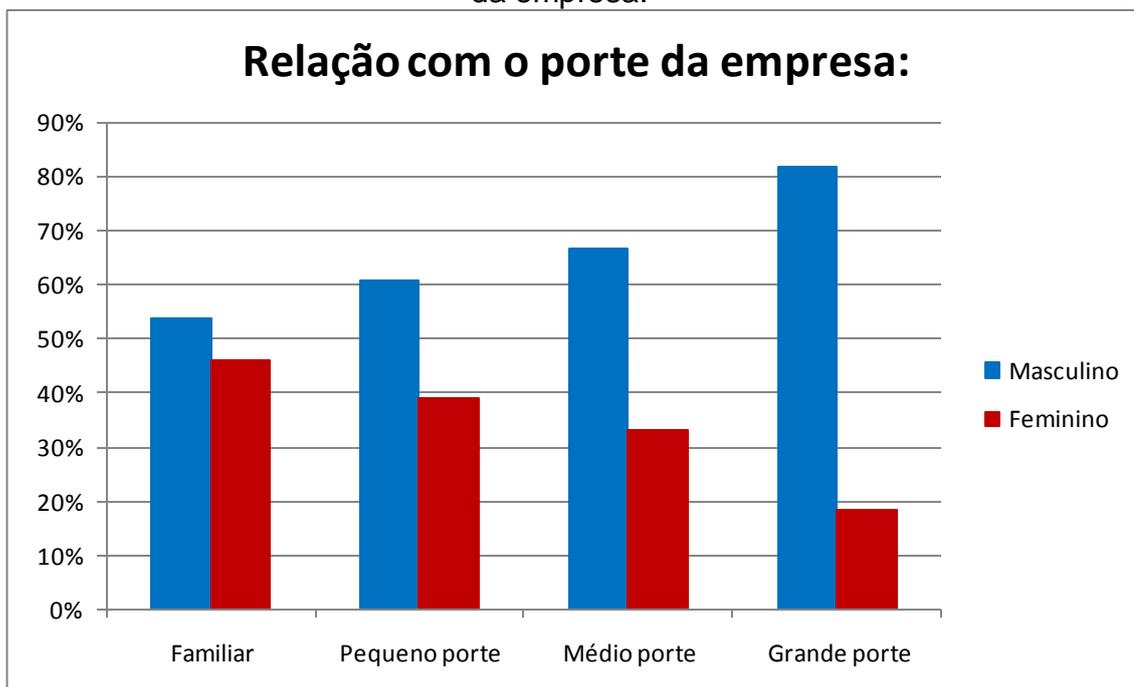
Figura 11 – Gênero da pessoa que ocupa o cargo hierárquico superior da empresa



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas

Conforme apresentado, é possível constatar que a maioria dos cargos hierárquicos de nível superior são ocupados por homens. Além disso, há uma relação com o porte da empresa, conforme apresentado na Figura 12 e também com a cidade onde as empresas estão localizadas, segundo apresentado na Figura 13.

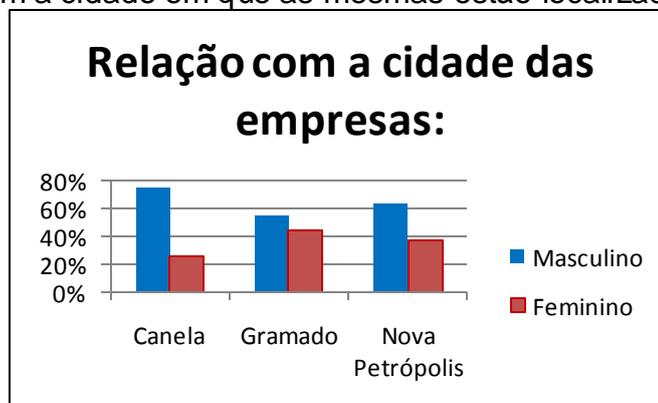
Figura 12 – Relação do gênero do cargo hierárquico de nível superior com o porte da empresa.



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas.

A Figura 12 demonstra muitas das conclusões já apresentadas por Sandberg (2013), conforme o porte da empresa aumenta a predominância de homens no cargo mais alto da empresa também aumenta. Isso está diretamente relacionado ao fato de que as mulheres por atingirem um “teto de vidro” nas empresas em que trabalham costumam sair das empresas e abrir as suas próprias (SANDBERG, 2013).

Figura 13 – Relação do gênero no cargo hierárquico de nível superior da empresa com a cidade em que as mesmas estão localizadas.



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas

Novamente parece existir uma relação muito forte com a cidade em que as empresas estão localizadas, em Gramado, por exemplo, a diferença entre homens e mulheres liderando as empresas é menor, em Nova Petrópolis a relação já aumenta e em Canela essa diferença é ainda maior. O que é refletido também pela questão dos estereótipos, apesar da maioria das mulheres não considerarem que sentem ameaçadas ou julgadas por causa de estereótipos, na cidade de Canela é onde há a maior porcentagem de mulheres respondendo que se sentem ameaçadas por conta de estereótipos e Gramado apresenta a menor porcentagem nesse quesito.

Em relação aos demais cargos de liderança nas empresas, as amostras coletadas mostram que são em sua maioria ocupados por homens (51%), sendo que nesse caso a diferença é muito menor. Essa relação mostra que há mulheres chegando aos cargos de líder, ainda que não seja o cargo hierárquico mais alto da organização, já é uma proporção mais próxima de igualdade entre homens e mulheres ocupando cargos de liderança.

Além disso, foram realizadas outras perguntas a respeito de liderança abordando os seguintes aspectos: se o respondente gostaria de ocupar um cargo de líder na empresa em que trabalha (no caso de não ocupar), se acredita que o seu gênero seria levado em consideração na hora de ser nomeado ou não para ser um líder formal na organização, se acreditam que as mulheres possuem a mesma chance de ocupar um cargo de liderança na empresa em que o respondente trabalha e se acredita que uma mulher líder é respeitada da mesma forma que um líder do homem.

A respeito do primeiro aspecto, a maioria das pessoas concorda plenamente ou parcialmente que gostaria de se tornar líder na organização em que trabalha, entre as mulheres essa porcentagem chegou a 40% e entre os homens a 38% e 47% responderam que já ocupam um cargo de liderança na empresa em que trabalham (23% entre os homens e 24% entre as mulheres). Referente ao fato de ser considerado para um cargo de líder independente de seu gênero em 74% das amostras foi identificado que concordam plenamente ou parcialmente, nesse caso o que chamou atenção foi o fato de que entre os homens, nenhum respondeu que discordava plenamente nessa pergunta.

Os respondentes concordam plenamente ou parcialmente que uma mulher líder seria respeitada da mesma forma que um líder homem, e quando perguntados se acreditavam que mulheres possuem as mesmas oportunidades de se tornarem

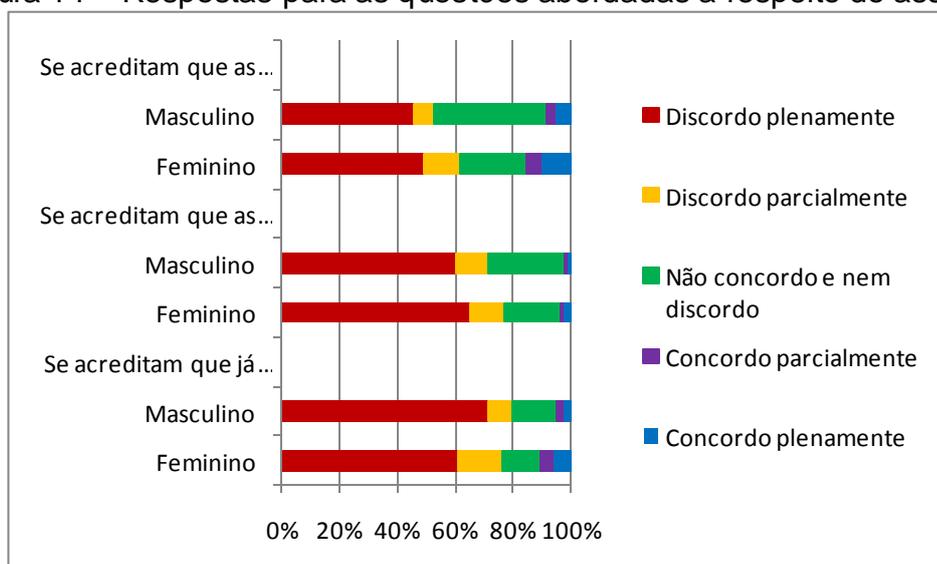
líderes das empresas do que os homens os respondentes também concordam plenamente ou parcialmente que sim.

Como último aspecto da pesquisa foram levantadas questões a respeito de assédio, pois conforme apresentado por autores como Hirigoyen (2011), Soares (2015) e Carvalho (2009) o assédio traz graves conseqüências para o assediado, para a organização e até para o governo através de questões de saúde pública e gastos públicos com falta de arrecadação com as pessoas economicamente ativas e com previdência para pessoas afastadas.

Mas Almeida, Cavalcanti e Batista (2018) e Meirelles (2020), apresentam as conseqüências do assédio relacionados principalmente ao gênero feminino. Como o medo de ser acusado por assédio impede que elas tenham reuniões de *networking* e ascendam profissionalmente e como a ameaça de assediadores e o poder que criam em suas vítimas minam a relação de forma tão gradual que os assediados não vem outra alternativa a não ser abandonar os seus locais de trabalho e também suas possibilidades de atingir cargos hierárquicos mais altos na organização.

Por isso foram abordadas três questões a respeito desse assunto: se o respondente já tinha sofrido assédio, se acreditava que algum colega do gênero masculino já tinha sido assediado e se acreditava que alguma colega do gênero feminino já tinha sido assediada. A Figura 14 apresenta as respostas para as questões mencionadas a respeito do fenômeno do assédio.

Figura 14 – Respostas para as questões abordadas a respeito do assédio



Fonte: elaborado pelo autor com base nas amostras coletadas.

É importante destacar dois pormenores a respeito dessas questões. O primeiro é que no caso de respostas concordo plenamente ou concordo parcialmente em qualquer uma das perguntas, foi solicitado aos respondentes que identificassem situações que já tinha presenciado.

O segundo pormenor é que nenhuma das questões abordava o assédio sexual, mas apenas o assédio que pode ser sexual ou moral, sendo ambos uma atitude que busca menosprezar o outro ao ponto de criar algum tipo de relação de poder, com a diferença que o assédio sexual envolve as relações sexuais como uma forma de consolidar esse domínio.

A partir dos dados apresentados chama a atenção que 38% dos respondentes do gênero masculino optou pela resposta neutra (não concordo e nem discordo) quando questionados se acreditavam que suas colegas do gênero feminino já tinham sofrido assédio nas empresas em que trabalhavam. Mostrando, conforme já destacado anteriormente, que talvez seja a primeira vez que muitos desses homens se perguntaram se as mulheres passam por alguma situação que configura como assédio.

Entre as mulheres que responderam que concordavam plenamente ou parcialmente que já sofreram assédio são descritas as seguintes situações: apelidos como “meu anjo”, “minha querida” e “minha flor” que incomodava a respondente, sendo que a mesma pediu que fosse tratada apenas pelo seu nome, ao que o mesmo respondeu apelidando-a com um derivado diminutivo de seu nome (exemplo fictício: Aninha, Mariazinha, Camilinha); piadas de extremo mau gosto, principalmente de cunho sexista e machista; assédio também por parte de parceiros da empresa (como fornecedores e guias); insinuações de cunho sexual; proibição de algumas peças de vestimenta ou acessórios alegando serem provocativos (peças claras, calças *leggings*, ou que deixem os tornozelos a mostra); homens que respondem que a mulher precisa obedecer pois é a minoria na empresa; comentários que deixam as mulheres constrangidas.

Entre os homens que responderam que já se sofreram assédio as únicas respostas que apareceram como exemplo estavam relacionadas a opção sexual do respondente.

Entre os respondentes que responderam que acreditavam que seus colegas do gênero masculino já sofreram assédios foi levantado novamente a questão da opção sexual, outro exemplo citado foi o assédio por parte de alunas para com seus

professores homens, brincadeiras com colegas que entraram recentemente para a equipe e alguns chefes que usam desse artifício como um motivador para realizar um bom trabalho. A respeito de situações que suas colegas do gênero feminino passaram, foram apontados os mesmos exemplos descritos pelas mulheres que responderam que já sofreram assédio, e também: clientes que fazem propostas torpes a colegas consideradas elegantes e bonitas e oferecer aumento de salário às colaboradoras em troca de relações indecorosas.

Interessante notar que a maioria dos casos descritos estão relacionados ao assédio sexual, mesmo que, conforme já destacado, na elaboração da pergunta nada remetesse ao assédio sexual. Essa observação leva em consideração uma hipótese para o número tão baixo de respondentes que alegaram já ter sido assediado, pois quando se lê “assédio”, logo se remete ao assédio sexual, sem entender que também há outras atitudes que buscam criar uma relação de poder sobre o outro.

Entre os homens, por exemplo, a maioria (80%) respondeu que discordava plenamente ou parcialmente que já tinha sofrido assédio, o que pode não condizer com a realidade, uma vez que é comum que exista piadinhas e brincadeiras com “novatos” ou com pessoas mais jovens, ou não convidar algum colega para um evento não formal de interação entre colegas, grupos se unindo contra um colega específico que não gosta, entre outras, essas ações também são assédio, mas em pouco foram mencionadas nos exemplos e muito provavelmente também não foram consideradas como assédio quando as perguntas estavam sendo respondidas.

7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

Após a apresentação dos dados obtidos há a necessidade de realizar uma análise a respeito dos dados, principalmente que, conforme apresentado no Capítulo 6 a respeito do tipo de pesquisa, a presente monografia se propôs a realizar uma análise qualitativa a respeito dos dados apresentados.

Essa etapa também está entre aquelas descritas por Malhotra (2019) e segundo Prodanov e Freitas (2013) os resultados precisam ser interpretados e analisados relacionando-os com o referencial teórico já apresentado.

Como objetivo geral dessa monografia estava relacionada a necessidade de definir como se apresentava os espaços e as oportunidades para as mulheres se tornarem líderes nas organizações das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, relacionado principalmente ao contexto histórico-social (abordado ao longo do referencial teórico), da cultura e do clima organizacional e o assédio moral.

Entre os objetivos específicos estava a realização do estudo teórico do tema estudado, a entrada da mulher no mercado de trabalho (principalmente no Brasil) e as mudanças decorrentes desse episódio, entender o que é cultura e clima organizacional e como se forma e interfere nas organizações e também a compreensão a respeito do assédio nas organizações, esses objetivos já foram alcançados de forma parcial na realização do referencial teórico.

Diz-se de forma parcial, pois como etapa subsequente havia a necessidade de compreender como esses fenômenos se relacionam e se apresentam nas empresas das cidades supracitadas. Para essa etapa foi elaborado o questionário já mencionado e também os dados estatísticos obtidos por ele, através de perguntas a respeito da cultura e clima organizacional, sobre estereótipos, as relações de liderança das empresas e perguntas para levantar dados a respeito do assédio.

Conforme explicado por Souza (2014) e Schein (2017), muitos autores tratam cultura organizacional e clima organizacional como sendo a mesma coisa, porém ao longo dos capítulos foram apresentados os conceitos de cada um dos fenômenos e também a diferença entre ambos, sendo que o clima organizacional é um dos elementos da cultura organizacional (SOUZA, 2014), que possui diversos elementos que serve para definir e apresentar a cultura naquela empresa.

Esses elementos servem para definir os níveis de cultura, uma vez que cada empresa apresenta um grau pelo qual o fenômeno cultural pode ser visível ao observador (SCHEIN, 2017). Há por exemplo o nível dos artefatos que se trata das “coisas” visíveis da organização, mas que não ajuda a decifrar a cultura organizacional; como segundo nível há a crença e valores expostos, que são a apresentação das estratégias, metas e filosofias da organização, servindo como um nível intermediário que apresenta para o observador um pouco mais daquela cultura organizacional (nesse nível há a presença de elementos como a definição de missão, visão e valores da empresa); e como último nível está o das suposições básicas que, para o observador, identifica ainda mais a cultura organizacional da

empresa estudada, através de elementos como crenças, percepções e pensamentos (SOUZA, 2014; SCHEIN, 2017).

Dentre as perguntas abordadas a respeito da cultura organizacional, o objetivo era compreender se os colaboradores acreditavam que os elementos como crenças e valores eram compartilhados dentro da organização, tornando assim uma cultura organizacional bem definida, ao que a maioria dos respondentes optou por respostas que confirmassem a existência de uma cultura bem definida.

Porém ao observador é necessário partir para um nível intermediário de entendimento da cultura organizacional, por isso as perguntas subsequentes se tratavam de perguntas relacionadas aos elementos de cultura: missão, visão e valores. Dessa forma era possível avançar no grau de compreensão da cultura organizacional nas empresas das cidades estudadas. Observou-se nesse caso um alto conhecimento dos respondentes a respeito dos conceitos de missão, visão e valores e foi possível identificar que esses conceitos eram também percebidos no dia a dia da organização.

Compreender a cultura organizacional é importante para o estudo de gênero, pois conforme explicado por Alves e Geraldles (2012) a cultura organizacional é um reflexo da cultura social, sendo fortemente influenciado e influenciador dela. Uma vez que na cultura social é percebida a existência de regime patriarcal e ações que demonstram a existência de um machismo estrutural, era natural que se identificasse esses mesmos fenômenos dentro da organização, podendo ser um importante vetor para as mulheres alcançarem mais cargos de liderança dentro das organizações, teoria essa levantada por Content (2020) que salienta como há culturas organizacionais que não integram as mulheres em sua organização.

A partir do momento que o observador percebe que naquela organização há uma cultura organizacional bem definida, é possível conjecturar que esse fenômeno terá alguma relação com o estudo de gênero proposto. Por isso as perguntas seguintes tinham como objetivo levantar as questões de gênero: se havia discriminação por causa do gênero com mulheres e com homens, se os colaboradores de ambos os gêneros eram ouvidos da mesma forma e se eram incentivados igualmente.

Essas perguntas foram fundamentais para levantar as questões de gênero nas culturas organizacionais dessa empresa, ou seja, se os colaboradores percebiam a existências de culturas organizacionais que discriminavam algum dos

gêneros e se isso podia estar relacionado a questão de existência ou não de mulheres com papéis de líderes nas organizações. Por exemplo, a maioria dos respondentes (independente do gênero) não se sentia discriminado por causa de gênero e nem acreditavam que seus colegas (novamente independente do gênero) teriam passado por alguma situação de discriminação. Isso demonstra que a cultura organizacional, muito provavelmente, não é um fenômeno que impeça as mulheres de se tornarem líderes.

Mesmo com essa conclusão é necessário destacar como houve uma quantidade razoável de homens que preferiu não responder sobre o fato de acharem que suas colegas do gênero feminino passavam por situações em que se sentiam discriminadas, optando por uma resposta neutra (não concordo e nem discordo). Esse acontecimento levanta duas hipóteses. Uma delas é que os homens não tivessem parado para pensar nisso, não reparando se suas colegas passavam ou não por situações de discriminação. Em segundo aspecto a hipótese de que eles não se importaram, não pararam para avaliar se as coisas que acontecem nas empresas são discriminatórias ou não. Como terceira hipótese o fato de que muitos homens talvez não saibam quais atitudes podem ser consideradas discriminatórias ou não, uma vez que não passam por situações desse tipo não sabem como atingem suas colegas do gênero feminino, por exemplo.

A partir dessas hipóteses é possível demonstrar uma certa preocupação, se os homens não sabem responder se suas colegas são discriminadas ou não é porque muitos podem achar que essas coisas não acontecem nas organizações, se acham que não acontecem não ajudam as mulheres a lutar contra a opressão e se não houver um número elevado de pessoas lutando contra discriminações de gênero as coisas não mudarão nas organizações e se manterá o baixo número de mulheres ocupando os cargos hierárquicos mais altos nas empresas, conforme foi abordado a longo do referencial teórico por autores como Harari (2018), Sandberg (2013), Alves e Geraldês (2012).

O clima organizacional, como sendo um dos elementos da cultura organizacional, também é um importante elemento para entender a cultura organizacional da empresa, mesmo sendo um fenômeno mais mutável que a cultura organizacional em si. Através de duas perguntas foi possível compreender que na maioria das organizações prevalece um clima harmônico e participativo em que não há conflito de gêneros. Porém, conforme apresentado, há uma relação dessas

respostas principalmente com o porte da empresa, em empresas de porte familiar houve mais pessoas respondendo que havia um clima harmônico e participativo e sem conflito de gêneros se comparado as empresas de grande porte.

Sandberg (2013), escreveu que há mulheres que ao atingirem o teto de vidro nas empresas em que trabalham, optam por abrir as suas próprias empresas. O fato de existir uma relação do porte da empresa com o clima que prevalece pode servir como um argumento que prova esse dado levantado pela autora (SANDBERG, 2013), uma vez que as mulheres saem de empresas de grande porte onde não conseguem atingir os cargos de liderança e abrem suas próprias empresas que costumam, muito provavelmente, ser de pequeno porte ou familiar. Nesse caso, liderados por mulheres, há uma consciência maior de não existir conflito de gênero nessas organizações.

Além da cultura organizacional, outro fator que é levantado como um causador para ter menos mulheres liderando se comparado ao número de homens líderes, são os estereótipos. Segundo Harari (2018) e Sandberg (2013) os estereótipos são fenômenos que trazem duas consequências principais: perdurar o regime patriarcal e causar o julgamento, das pessoas que tomam decisões a respeito de promoções na empresa, de como será a liderança feminina.

Sobre o regime patriarcal, por exemplo, todas as teorias que Harari (2018) apresentou para existir o patriarcado foram feitas baseados em diversos estereótipos, da mesma forma Sandberg (2013) demonstra como os estereótipos, desde a infância, coibi as meninas a se desenvolverem como líderes e tomar decisões a respeito de suas vidas profissionais também fundamentados em estereótipos, impedindo que elas avancem profissionalmente e quando optam por concorrerem aos cargos hierárquicos mais altos se deparam com outras pessoas que tomarão a decisão baseados em estereótipos, em que no caso das mulheres está muito mais relacionado ao que a mulher já realizou, enquanto os homens são considerados com base em seu potencial (SANDBERG, 2013).

Foram realizadas poucas perguntas a respeito de estereótipos, apenas se o respondente considerava que já tinha se sentido julgado ou ameaçado por causa de estereótipos e se acreditava que seus colegas (tanto do gênero feminino quanto do masculino) já tinham passado por algum episódio desse tipo. As respostas para essas perguntas também demonstraram que os estereótipos podem não interferir na

liderança das organizações, uma vez que, em sua maioria, prevaleceu respostas que discordavam que havia julgamentos ou ameaças por conta dos estereótipos.

Porém, nesse caso há uma relação com a cidade em que está localizada a empresa do respondente, uma vez que em Nova Petrópolis há um número maior de mulheres respondendo que se sentem ameaçadas ou julgadas por conta de estereótipos ou que acredita que alguma colega do gênero feminino já passou por alguma situação desse tipo, as perguntas a respeito de liderança, porém, mostram que os estereótipos não possuem relações com quem ocupa o cargo mais alto nas empresas, uma vez que Nova Petrópolis é a cidade em que houve mais respondentes afirmando que o cargo mais alto da empresa em que trabalha é ocupado por uma pessoa do gênero feminino, sendo também a cidade que apresentou o maior número de empresas de porte familiar ou pequeno.

Após as perguntas a respeito dos estereótipos foram realizadas perguntas que buscavam entender a liderança nas empresas das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, sendo o assunto principal dessa monografia, foram realizadas perguntas que buscavam entender qual gênero predominava no cargo hierárquico de nível superior da organização, também qual o gênero que predominava nos demais cargos de líder.

Todos os assuntos abordados anteriormente (e também o assédio que será apresentado mais adiante) tem como objetivo explicar a liderança e como diversos aspectos interferem na liderança de cada organização. Schein (2017) explica que liderança e cultura são lados da mesma moeda e não podem ser entendidas por si só, o que significa que é necessário entender ambas para compreender cada uma delas separadamente.

Quando se falou a respeito de cultura organizacional foi mencionado como ela é influenciada e também sofre influência da cultura social, a mesma coisa acontece com a liderança e a cultura organizacional. Por exemplo, na análise dos dados a respeito de cultura organizacional, foi mencionado que em empresas de porte menor os respondentes definiam existir um clima organizacional sem conflitos de gênero em proporção maior se comparado aos respondentes de empresas de grande porte. Nesse caso foi levantada a hipótese de que isso acontecia porque, possivelmente, essas empresas de porte menor eram comandadas por mulheres, com elas no papel de liderança pode existir uma cultura organizacional que estimule muito mais a não diferenciação dos gêneros.

Também relacionado aos estereótipos, foi abordado ao longo do referencial teórico como esse fato pode muitas vezes se tornar um obstáculo para que mais mulheres se tornem líderes, Sandberg (2013) descreveu casos em que em entrevistas de emprego os homens costumavam se destacar, mesmo que ambos os candidatos possuíssem um currículo similar. Também demonstrou como os tomadores de decisão tendem a não promover mulheres, principalmente aquelas com filhos, por acreditarem que elas não darão seu máximo dentro da organização. Isso mostra que as mulheres já começam de forma desigual na luta pelos cargos de liderança, pois não basta serem boas, nem apresentarem currículos excelentes, elas precisam lutar contra preconceitos e estereótipos, precisam mostrar que nada ficará entre o caminho delas e do cargo de liderança, que darão 100% de si.

Por isso, após compreender a cultura organizacional das empresas e também como os estereótipos são percebidos nas organizações, foram realizadas as duas perguntas iniciais sobre liderança que tinham como objetivo entender se nas cidades supracitadas se apresentava o fenômeno que serviu como base para a pesquisa, o fato de, mesmo sendo maioria populacional e existir cada vez mais mulheres administradoras, ainda ter poucas mulheres em cargos gerenciais nas empresas.

O cargo hierárquico de nível superior, segundo os dados apresentados, é ocupado em sua maioria pelos homens, e nesse caso é perceptível como o porte da empresa e a cidade em que está localizada possui relações com o gênero que ocupa o cargo mais alto da organização. Conforme aumenta o porte da empresa, aumenta também a diferença percentual entre homens e mulheres líderes nas empresas. Esse resultado vai de encontro com a teoria apresentada por Sandberg (2013) já mencionada nessa monografia, de que as mulheres deixam as empresas maiores para abrirem seus próprios negócios, onde poderão se tornar as líderes sem precisar “competir” com homens e com os estereótipos.

Nas empresas de grande porte a diferença percentual de homens e mulheres ocupando esses cargos é de 64%. Esse número serve como argumento ao que foi apresentado ao longo do referencial teórico de que as mulheres atingem um “teto de vidro” nas organizações em que trabalham e por isso saem dessas organizações.

Quando perguntados aos respondentes se acreditava que os gêneros eram incentivados de forma igual nas empresas em que trabalham, as empresas de menor porte foram aquelas que tiveram mais respostas positivas, novamente servindo de argumento para as teorias apresentadas até aqui.

A diversidade é importante dentro das empresas, pois traz mais produtividade as equipes, segundo Content (2020), pois se todos pensarem da mesma forma as coisas serão feitas sempre da mesma forma, sem uma mudança as empresas podem perder espaço para a concorrência ou perder os colaboradores para os concorrentes. Isso é demonstrado nos resultados apresentados, aquelas empresas de porte menor que possuem mais mulheres liderando, também são as empresas que apresentaram os resultados positivos a inexistência de conflito de gênero em suas organizações e um clima organizacional mais harmônico e participativo.

Além disso, Alves e Geraldles (2012) mencionam como os grupos homogêneos, dentro de uma organização, tendem a rejeitar as minorias. Isso é um reflexo da sociedade em si, mas trazendo para o contexto organizacional, esse é mais um argumento para que as mulheres não atinjam os cargos hierárquicos mais altos, quanto mais homogenia existir nessas empresas mais rejeição as minorias existirá e sem a diversidade as coisas não vão mudar.

Porém, como aspecto positivo, foi questionado aos respondentes em relação aos demais cargos gerenciais qual o gênero que predominava. As respostas mostraram que a maioria ainda é ocupado por homens, mas a diferença nesse caso é muito menor do que a diferença da pergunta anterior, sendo de apenas 2%.

Esse resultado, porém pode apresentar duas teorias. A primeira delas é positiva, conforme destacado anteriormente, com mais mulheres ocupando esses cargos é maior a possibilidade de “quebrar” a homogenia e com isso se apresentarem mais espaços para as mulheres se tornarem líderes. Porém como aspecto negativo esse resultado é quase que um dado concreto demonstrando que as mulheres atingem o “teto de vidro” nas organizações. Pois se há tantas mulheres nos demais cargos hierárquicos, por que esse resultado não é percebido também no cargo hierárquico de nível superior, não necessariamente precisaria ser a maioria, mas a diferença poderia ser menor, algo proporcional aos demais cargos gerenciais.

Além dessas perguntas, outras perguntas a respeito de liderança foram realizadas. Por exemplo, há mais mulheres, proporcionalmente, respondendo que gostariam de ocupar um cargo de liderança nas empresas em que trabalham (dentre aquelas que não ocupam). Isso mostra que as mulheres estão interessadas em se tornarem líderes.

Dentre aqueles que já ocupam algum cargo de liderança, 24% eram mulheres que responderam de forma positiva a essa pergunta (os homens 23%). Esse

resultado parece ir contra os dados apresentado até aqui, porém nessa pergunta não foi solicitado o tipo de cargo que ocupa, sendo que os cargos mencionados pelas mulheres podem ser gerentes ou cargos hierárquicos de nível mais baixo, os homens que responderam que já ocupam um cargo de liderança, podem ser cargos hierárquicos de nível superior.

A maioria dos respondentes respondeu que acreditava que poderia ser considerado para um cargo de líder independente de seu gênero. Nesse caso o resultado demonstra que pode existir um tipo de machismo velado dentro das organizações, ou seja, na fachada da empresa todos são incentivados da mesma forma e consideram que o gênero não é um vetor dentro da organização, porém o fato das mulheres não conseguirem ocupar os cargos superiores demonstra que há sim algo relacionado com o gênero da pessoa. Também chama atenção para o fato de que nenhum homem respondeu discordo plenamente para essa afirmação.

As perguntas subsequentes questionavam aos respondentes se eles acreditavam que as mulheres poderiam se tornar líderes da organização independente de seu gênero e se acreditavam que as mulheres como líderes seriam respeitadas da mesma forma. Os resultados apresentados demonstram que em ambas as perguntas os respondentes acreditava plenamente ou parcialmente que sim.

Em relação ao fato das mulheres serem consideradas líderes independente de seu gênero, apesar do resultado positivo, mostra novamente que pode existir um machismo velado. E sobre serem respeitadas da mesma forma o que pode acontecer é que sim, quando as mulheres atingem esses cargos elas serão respeitadas, o problema maior é elas atingirem esses cargos.

O último assunto abordado nas perguntas propostas foi o assédio. É importante apresentar esse assunto, pois é maior o número de mulheres que sofrem assédio se comparado aos homens, conforme demonstrado por Hirigoyen (2011), Almeida, Cavalcanti e Batista (2018) e Meirelles (2020). Esse fenômeno faz com que muitas mulheres deixem as empresas em que trabalham, também impedem que elas tenham relações de *networking* que poderiam ajudá-las a alcançar cargos mais altos.

As perguntas realizadas foram apenas se os respondentes acreditavam já terem sido vítimas de assédio e se acreditavam que seus colegas (de ambos os gêneros) já tinham passado por alguma situação desse tipo.

Através dos resultados apresentados, foi possível concluir que o fenômeno do assédio não está presente nas organizações das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, porém dentre aqueles que se consideravam vítimas é maior o número de mulheres, assim como é maior o número de respondentes que acreditavam que suas colegas do gênero feminino passavam por isso.

Além das consequências já mencionadas do assédio em relação a liderança, o assédio também mexe com a auto-estima das vítimas, trazendo graves problemas psicológicos, e a perda de confiança em si mesmas. Isso pode gerar o que é chamado de síndrome do impostor ou auto-eficácia. Gomes (2016) e Barros e Santos (2010) descrevem que esse fenômeno faz com que as mulheres, em sua maioria, não acreditam em seu próprio potencial, atribuindo suas conquistas a fatores externos. Com o assédio a baixa auto-eficácia feminina fica mais evidente, uma vez que como consequência natural para as vítimas há a dúvida a respeito de suas capacidades e qualidades.

É importante ressaltar que os autores que escrevem a respeito do assédio, como Hirigoyen (2011), Soares (2015) e Carvalho (2009), mencionam que em sua maioria as vítimas de assédio são aqueles que se destacam profissionalmente ou as chamadas minorias sociais (mulheres, negros, estrangeiros). O assédio pode se manifestar de diversas formas, mas a consequência comum é o psicológico das vítimas.

Também há o assédio sexual em que as relações de poder do assédio são demonstradas em relações sexuais. Esse tipo de assédio tem como vítima, ainda maior, as mulheres. Conforme explica Meirelles (2020), são favores sexuais solicitados em troca de promoções ou mesmo para manter o emprego. Esse tipo de assédio é o mais difícil de ser denunciado, uma vez que a vítima se sente culpada ou prefere não denunciar por conta das consequências que vai sofrer, preferindo denunciar apenas quando já saiu da empresa e não pode mais sofrer retaliações, momento esse em que já se perdeu uma colaboradora que poderia ser uma potencial líder dentro da empresa.

Porém, através da pesquisa realizada, o assédio parece não existir nas cidades estudadas, mas será que não existe ou será que há outros motivos para que ele não seja mencionado? Por exemplo, quando se lê assédio as pessoas podem relacionar diretamente com o assédio sexual, e esse pode realmente existir em menor escala, por isso as pessoas não conseguem relacionar a outros tipos de

assédio. O segundo fator é a vítima não perceber que está sendo assediada, piadinhas podem ser encaradas apenas como piadinhas, mas podem muitas vezes ser o passo inicial para o assédio ou já ser uma característica assediante, então a vítima nem percebe que é vítima até se tornar algo mais sério. E como último quesito pode existir o medo de “denunciar” mesmo em uma pesquisa anônima, pode existir o medo de declarar que sofre assédio, com medo de que esses resultados podem chegar nos líderes das empresas e trazer consequências para o trabalhador.

A pesquisa realizada mostra que o mesmo fenômeno apresentado através dos dados do IBGE de que são poucas mulheres ocupando os cargos gerenciais, se apresenta também nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, também demonstrou a relação que esse fator tem com a cultura organizacional, com os estereótipos e com o assédio, através das análises realizadas e relacionadas com o gênero e o porte das organizações.

Apesar de que em um âmbito geral a maioria dos fenômenos não parecerem se relacionar com a liderança das organizações, a verdade é que todos se relacionam. A maioria das pessoas, por exemplo, dizem não se sentir discriminadas, nem sofrerem assédio, não se sentirem julgados por conta dos estereótipos, mas são as respostas contrárias a maioria que demonstra o que realmente acontece nas organizações. Mesmo que em uma escala menor, se comparado as respostas da maioria dos respondentes, o fato de que existem pessoas que se sentem discriminadas por conta de seu estereótipo ou que mencionam outros tipos de consequência, mostra que as empresas das cidades supracitadas não estão livres desses fenômenos e se não estão livres é porque trazem consequências para a organização também no que se refere a liderança.

7.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Ao longo dessa monografia foi apresentado como diversos fatores podem contribuir para existir um número tão baixo de mulheres em cargos gerenciais, mesmo que as mulheres sejam a maioria populacional e também o aumento considerável de administradora nos últimos anos.

Em primeiro aspecto foi abordado o contexto histórico-social como à mulher sempre foi delegado um papel de segundo sexo, por isso ela não participava da vida pública, política e nem do mercado de trabalho. Esse primeiro contexto serve para

explicar todos os fenômenos subsequentes, como culturas organizacionais que não incentivam as mulheres ou que não dão espaços para elas dentro da organização, estereótipos e também por serem as principais vítimas de assédio.

Apesar de parecer que não é possível existir melhorias, pois se trata de um problema fortemente relacionada a cultura social, Alves e Geraldos (2012) descreveram como a cultura organizacional e a cultura social estão relacionadas e são influentes entre si, isso significa que se mudanças começarem dentro das empresas haverá um reflexo na cultura social também. Além disso, Dias (2013) e Costa (2010) apresentam como as culturas também se relacionam aos empregados (no caso da cultura organizacional) e também com todas as pessoas que estão dentro dessa cultura. Ou seja, se cada pessoa se conscientizar a respeito de discriminação e assédio, em breve essa mudança será perceptível em toda cultura social.

Embora não seja possível voltar no tempo e corrigir as injustiças sociais sofridas pelas mulheres para que o presente seja mais igualitário, o que pode ser feito são movimentos dentro das empresas mesmo. Há entidades que promovem palestras que falam a respeito da discriminação feminina, com o intuito de debater o assunto e buscar soluções para essas situações. Esse é o caso, por exemplo, de uma palestra oferecida pela ONU intitulada “Por um Planeta 50-50 em 2030: Mulheres do amanhã”, que tinha como objetivo inspirar e fornecer elementos para um debate positivo a respeito do assunto para aproximar o público de um mundo justo e igualitário a todos.

Outro exemplo de instituição que deseja promover esses debates é o movimento Aladas, que tem como papel principal unir, encorajar e capacitar mulheres que querem empreender e intraempreender no Brasil, ou seja, criar o seu próprio negócio ou crescer profissionalmente nas empresas em que já atuam.

O SEBRAE também criou uma plataforma chamada “Sebrae Delas”, essa plataforma tem uma característica muito similar ao do Aladas, promovendo discussões a respeito do assunto para valorizar as competências, comportamentos e habilidades femininas frente aos negócios.

O que esses três projetos possuem em comum é o debate, debater é falar a respeito de assunto, é questionar e apresentar pontos de vistas e dessa forma conscientizar as mulheres a lutarem por seus espaços e por igualdade e incentivar

os homens a lutarem junto mostrando como a discriminação por gênero é prejudicial também aos homens.

Recentemente os Estados Unidos da América perdeu uma importante juíza da Suprema Corte, Ruth Bader Ginsburg foi uma grande defensora da igualdade de gênero e venceu muito de seus casos mostrando aos homens como as leis que discriminavam as mulheres discriminavam também os homens. Isso é possível porque a cultura mundial está baseada em papéis sociais pré definidos, que limitam também os homens, Sandberg (2013) mencionou isso também, apontando como não há liberdade de escolha para ninguém.

Para mudar isso é necessário que as empresas promovam esses debates de desigualdade, através de palestras e estudos que promovam o debate positivo transformando a sociedade para uma cultura igualitária, com salários iguais, oportunidades iguais e a não diferenciação dos gêneros, somente assim o machismo estrutural e velado e o regime patriarcal deixarão de existir, permitindo que os gêneros tenham o mesmos direitos e deveres. Essas palestras podem apresentar aos colaboradores o que é a discriminação, quais atitudes possuem características discriminatórias e como evitar que essas ações aconteçam dentro das organizações.

Também são necessárias redes de apoio as mulheres ou a qualquer outra pessoa que se sinta discriminada, para que não haja consequências para o colaborador e nem para a empresa. Essas redes podem existir através de psicólogos organizacionais ou uma ouvidoria institucional ética (que garanta que a pessoa não seja identificada para não ter medo de denunciar e nem sofrer retaliações), assim as pessoas se sentirão confortáveis para falar a respeito do assunto. E a partir disso a organização precisa se comprometer a corrigir essas situações para que todos se sintam confortáveis em seus ambientes de trabalho.

A partir de culturais organizacionais que incentivem suas colaboradoras de forma igual e que garanta que todos sejam respeitados de forma igual e tenham as mesmas oportunidades, através de palestras que iniciem debates positivos, será uma consequência natural mais mulheres assumindo a liderança das empresas, provando que ser um bom líder não é uma premissa de gênero, mas de pessoa. Não é possível garantir que as mulheres serão líderes melhores, assim como não é possível garantir que homens sabem trocar melhor as lâmpadas, pois não são os estereótipos ou os gêneros que caracterizam a pessoa.

Não importa o gênero da pessoa que ocupa o cargo, o que importa é a diversidade, empresas que terão opiniões e visões diferentes de seus colaboradores serão aquelas que se destacarão e apresentarão os melhores resultados. Existe uma frase de autoria desconhecida que diz que se todos pensarem da mesma forma dentro da organização, não precisa de todos, mas apenas um. E é exatamente isso o que acontece, por que as empresas vão atrás de colaboradores que se encaixam no que a empresa já segue como premissa, por que ao invés disso não vai atrás de alguém que pense “fora da caixa” e traga uma nova perspectiva? Com líderes diferentes, de gêneros diferentes, etnias diferentes e com contextos sociais diferentes haverá mais diversidade e com mais diversidade existirão mais ângulos de visão dentro da organização.

Infelizmente todos os assuntos abordados acabam esbarrando na cultura social, pois são consequência da diferenciação de gênero na sociedade e no caso das empresas na cultura organizacional, pois é ela que dita as regras da sociedade, o que é permitido e o que é condenável, e isso se reflete também nos assédios. Conforme descrito as principais vítimas assediadas são as minorias sociais e o assédio é uma relação de poder criada pelo assediador com sua vítima, quando as minorias pararem de existir (no sentido de terem direitos e deveres iguais e serem respeitados e terem oportunidades iguais) será o momento em que o assédio existirá em menor escala, será uma sociedade mais igualitária, onde não existirá o medo de sofrer retaliações quando as denúncias forem feitas.

As melhorias serão graduais a partir da discussão do assunto dentro das organizações, pois não há nada que vai corrigir toda a sociedade em “um passe de mágica”, mas a conscientização e o debate serão os passos iniciais para essas mudanças. Quanto mais pessoas falarem sobre discriminação e o preconceito, maior será a luta para que isso não exista, a sociedade irá melhorar e as organizações seguirão o caminho e assim as mulheres terão mais oportunidades.

Além da discriminação outro assunto que precisa ser discutido dentro das organizações é o assédio. Explicar o que é assédio e ações que caracterizam o assédio, a partir disso as vítimas perceberão a gravidade da situação pela qual estão passando, pois conforme explicado por Hirigoyen (2011), quando a vítima denuncia ou sai da empresa é porque atingiu ao máximo o limite e também porque muitas vítimas não percebem que são vítimas até que esses limites sejam

alcançados. A empresa precisa deixar claro que dentro de sua organização atitudes de assédio são condenáveis e não aceitas.

A discussão a respeito do assédio também pode ser realizado através de palestras, instituições como a Sympla e os sindicatos promovem palestras de conscientização a respeito de assédio e propõe ações para que esses eventos não aconteçam

Assim como no caso da discriminação, no assédio também são necessários canais e plataformas de ouvidoria ao colaborador, onde o colaborador se sinta confortável para descrever situações que passa e possa denunciar casos de assédio. Denunciar é uma tarefa difícil, mas, conforme Almeida, Cavalcanti e Batista (2018) apresentaram a respeito dos casos de Hollywood, a partir do momento que a primeira denúncia é feita, muitos seguirão o caminho e dessa forma o assédio poderá ser evitado e combatido.

A atitude chave para que a discriminação e o assédio sejam evitados é a conscientização, mostrar que essas coisas acontecem dentro das empresas, mesmo que seja velado, mesmo que parece que não existe, a partir disso surgirão os debates e a necessidade de corrigir essas ações. É isso que o estudo de gênero propõe e é por causas como essas que os movimentos feministas lutam, alguns homens pensam que as mulheres querem roubar os lugares deles frente as organizações, mas esse não é o objetivo, as mulheres querem apenas lutar em condições iguais, há espaço para muitas empresas e muitos líderes, independente do gênero.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o nascimento as pessoas fazem parte de um grupo social, para que o grupo exista e evite conflitos são criadas regras sociais que servem como parâmetro determinando como agir nessa sociedade, o nome desse conjunto de regras é cultura. A cultura define modos de agir, de pensar e de se relacionar com as outras pessoas, porém essas regras de convívio também são determinantes para a criação dos papéis sociais. Os papéis sociais são como o roteiro para guiar a forma como a pessoa deve ser e agir dentro da sociedade. É a partir desses papéis sociais que surgiram os estereótipos e os estereótipos, por sua vez, fundamentam a discriminação.

Na sociedade as mulheres possuíam seus papéis sociais muito bem definidos, ser dona do lar, cuidar dos filhos e do marido, respeitar as leis, a Igreja e o homem responsável por ela, até que no século XX surgiu o movimento feminista que tinha como primeiro objetivo o sufrágio, ou seja, garantir que a mulher pudesse votar, permitindo que ela participasse mais da vida pública e política. O movimento foi fundamental para que as mulheres passassem a lutar pela igualdade de gêneros e foi fundamental para que elas se inserissem ainda mais nos mercados de trabalho, garantindo os seus espaços.

Porém nas empresas em que trabalhavam os cargos ocupados pelas mulheres eram aqueles de apoio (secretárias, assistentes, enfermeiras) e seu salário servia como complemento ao sustento do lar. Mas através de seus empregos as mulheres perceberam que podiam ser independentes de seus maridos e de sua família e assim foram lutando por mais espaços dentro das organizações, lutou também por melhores oportunidades de estudo garantindo assim o ensino superior e a vontade de crescer em sua vida profissional. O trabalho feminino não era mais apenas um complemento no lar, mas era uma forma de realização pessoal para as mulheres também.

No entanto mesmo com melhores oportunidades para as mulheres nas organizações e mesmo com o aumento de mulheres formadas em cursos superiores e ganhando o título de administradoras isso não se reverteu em oportunidades para as mulheres se tornarem líderes das organizações.

Pesquisas do IBGE mostraram que apenas 39,1% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres em 2015, a presente monografia se propôs a verificar

se nas empresas das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis também era perceptível a ausência de mulheres nos cargos hierárquicos superiores. Como problema de pesquisa foi definido analisar e debater como se apresentam os espaços para as mulheres exercerem as funções de liderança nas empresas e de que maneira o contexto histórico-social e a cultura organizacional interferem nessas circunstâncias.

Para responder a essa pergunta foram definidos objetivos específicos que abordavam a necessidade de entender o contexto histórico, a entrada da mulher no mercado de trabalho e a participação dela. Também compreender como o contexto histórico-social interfere na organização e principalmente na cultura organizacional das empresas, principalmente no que se refere a mulheres ocupando ou buscando cargos gerenciais. Analisar o que é cultura organizacional, como surge e a relação dela com o fenômeno da liderança, também era fundamental, assim como entender o que era o assédio e se ele existia nas organizações das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis.

Mas além da pesquisa bibliográfica realizada a respeito do assunto para entender a relação nas empresas das cidades supracitadas havia a necessidade de realizar uma pesquisa de campo, que foi realizada através de um questionário semiestruturado criado através da ferramenta *Google forms*TM com uma amostra de 387 respondentes com trabalhadores dessas cidades.

Através da coleta de dados foi possível perceber que em sua maioria foi identificado pelos respondentes que o gênero não gerava conflitos nas organizações, assim como a discriminação não era perceptível e fenômenos como assédio não existiam. A maioria dos respondentes também demonstrou que a cultura organizacional geralmente incentivava a ambos os gêneros e tratava a todos de forma justa e igualitária. E apesar dos cargos superiores serem ocupados em sua maioria por homens, foi perceptível que várias mulheres ocupavam outros cargos gerenciais, demonstrando que elas participam das tomadas de decisão das empresas.

Porém o objetivo da pesquisa não era determinar a escala ou a intensidade do problema, mas sim determinar se existia discriminação e assédio. Mesmo que em escala pequena na comparação, o assédio, a discriminação e os estereótipos existem e mesmo que diretamente não sejam relacionados ao fenômeno da

liderança são determinantes para explicar porque há poucas mulheres ocupando os cargos hierárquicos superiores.

Foram apresentados diversos exemplos que demonstravam as discriminações sofridas pelas mulheres assim como episódios de assédio, muito deles fundamentados em estereótipos. Esses resultados demonstram como as culturas organizacionais são machistas e discriminadoras e principalmente que a maioria das pessoas não percebe o que está acontecendo dentro das organizações, pois se a maioria respondeu que não há discriminação, mas não é uma resposta unânime, isso significa que a minoria está errada ou que a maioria não percebe a discriminação?

O trabalho foi fundamental para compreender toda a sociedade em si, a cultura social que predomina, isso é fundamental para entender por que as coisas acontecem do jeito que acontecem, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho. Foi possível também compreender melhor o que é cultura organizacional, como ela pode ser percebida pelos colaboradores através do clima organizacional e os níveis que ela apresenta e principalmente como a cultura organizacional é um vetor para que as mulheres ocupem mais cargos de liderança.

Também a compreensão a respeito de estereótipos e como interferem nas relações sociais sendo a base para a discriminação, o preconceito e o assédio e demonstrando principalmente como tiram a liberdade de escolha de qualquer pessoa, determinando como um ou outro deve agir com base em características estereotipadas, esquecendo que os estereótipos não determinam as pessoas, porque pessoas não são elementos que são condicionados a padrões, cada um é de sua forma e possui suas próprias características.

O assédio foi o assunto que mais trouxe conhecimento novo, pois o assédio está, muitas vezes, condicionado ao assédio sexual, porém entender que assédio é qualquer atitude que tenha como objetivo menosprezar e degradar o outro, esse fenômeno ganha novas proporções e se torna mais perceptível como o assédio está presente em diversas esferas da sociedade e causa inúmeras vítimas.

Entender como esses fenômenos interferem na liderança das organizações é fundamental, pois há um crescimento no número de administradoras, conforme demonstrado pelo CFA, e também como as mulheres almejam esses cargos, conforme demonstrado nos resultados da coleta de dados. Com mais mulheres entrando nos mercados de trabalho com capacitação e muitas vezes se deparando

com o chamado “teto de vidro” é preciso descrever os fenômenos que estão relacionados ao fenômeno da liderança, para preparar as estudantes para o mercado de trabalho que encontrarão.

Na proposta de melhoria foi abordado o que as organizações precisavam fazer para que os casos de discriminação e assédio diminuíssem, mas para que diminua nas organizações precisa diminuir em toda a sociedade, por isso outras perguntas precisam ser feitas: o que as universidades podem fazer para que saiam profissionais melhores para o mercado de trabalho? O que os cursos superiores podem fazer para conscientizar os estudantes a respeito de discriminação e assédio? Como preparar mulheres para o mercado machista que possivelmente vão encontrar? Como mostrar aos alunos que a discriminação por gênero é prejudicial a todos e que a igualdade de gêneros é fundamental para constituir uma sociedade mais justa?

Ao longo do curso de Administração foram abordados diversos assuntos muitos falavam a respeito de colaboradores, das motivações, leis trabalhistas, mas pouco se falou sobre a questão do gênero. Ensinar aos alunos como não ser machista (pois mulheres também possuem atitudes machistas), ensinar a perceber a discriminação e a combatê-la, ensinar sobre o assédio e como não ser um assediador e quem buscar se for a vítima, explicar como formar uma cultura organizacional sem discriminação de gênero.

Apesar dos resultados positivos que foram apresentados com a coleta de dados e mesmo que o problema de pesquisa tenha sido respondido, demonstrando que nas empresas há sim discriminação por conta de gênero, julgamento por conta de estereótipos, casos de assédio e que, apesar de velados, são fundamentais para que não haja mais mulheres liderando, a pesquisa fez surgir novos questionamentos.

A principal limitação da presente monografia foi não conjecturar as diferentes empresas com as diferentes lideranças que existem, muitos foram os respondentes que apresentavam dúvidas como: é um casal que administra a empresa e ambos são os donos, como respondo quem ocupa o cargo de nível superior ou não tenho colega do gênero oposto e não sei como responder as perguntas. As perguntas estruturadas limitavam muito as respostas e assim como as pessoas, as empresas não cabem em padrões, cada uma tem sua forma e se houvessem mais perguntas

não estruturadas, pedindo que o respondente descrevesse com suas palavras, talvez os resultados de análise qualitativa fossem mais completos.

Outra limitação fundamental é que o machismo e o patriarcado estão tão inseridos na cultura que as mulheres são também disseminadoras desses regimes e muitas vezes não percebem que são discriminadas e assediadas. Por isso pedir que uma mulher responda se já foi assediada sem que ela compreenda o que é assédio e principalmente que assédio não é necessariamente assédio sexual, pode comprometer nos resultados da pesquisa.

Outras abordagens para o assunto que podem ser desenvolvidos são a rivalidade feminina que existe nas organizações, rivalidade essa que surge e se mantém por conta de do machismo social, e como essa rivalidade interfere nas relações de trabalho e impedem que mais mulheres conquistem os espaços de líderes. Também a liderança feminina em âmbitos fora das organizações, como na política (abordado de forma simplista), como síndicas, a frente de eventos de bairros ou em grupos culturais. É possível debater ainda sobre o machismo estrutural, o que é, quais as consequências e as diferenças entre machismo estrutural e patriarcado. Outra abordagem interessante é as mulheres na literatura, como escritoras e como personagens, qual é a participação das mulheres no mercado bibliográfico e como as personagens femininas são abordadas nos livros e o que isso representa a respeito da sociedade e também como forma as pessoas que estão lendo.

Há pessoas que ainda percebem o feminismo e a igualdade de gênero como um assunto tabu, há outros que acham as mulheres que falam a respeito disso são militantes radicais que se consideram melhores que os homens, há pessoas que acham que a discriminação por conta do gênero não existe. Ao longo dessa monografia, porém, foram apontados diversos autores que mostram que o machismo e a discriminação existem, foram demonstrados dados que fundamentam os argumentos, foram apresentadas diversas perspectivas e discussões. A discriminação, o assédio, os julgamentos fundamentados em estereótipos existem e são fundamentais para que as mulheres não cheguem aos cargos gerenciais, por isso a discussão nas organizações, nas universidades e na sociedade em geral não deve ser mais se existe ou não, mas sim como evitar que as organizações e que a sociedade perca uma excelente líder que não pode liderar, pois não teve oportunidades e incentivos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cássia; CAVALCANTI, Glauce; BATISTA, Henrique Gomes. Assédio no trabalho dificulta ascensão de mulheres nas empresas. **O globo**, Rio de Janeiro, 14 jan. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/assedio-no-trabalho-dificulta-ascensao-de-mulheres-nas-empresas-22285265>. Acesso em: 01 mai. 2020
- ALVES, Liz Costa Rocha; GERALDES, Elen Cristina. **Cultura organizacional como influenciadora da aceitação feminina no mercado de trabalho**. Revista Anagrama: Revista científica interdisciplinar da Graduação, São Paulo, ano 5, Jun./Ago. 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35666>. Acesso em: 18 jun. 2020.
- ANDRADE, Juliana Oliveira; NETO, Antonio Carvalho (Orgs). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudo sob diferentes abordagens**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496716/cfi/0!/4/2@100:0.0>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- AUGUSTINHO, Aline Michele Nascimento *et al.* **Sociologia contemporânea**. 1.ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595027855/cfi/1!/4/4@0.00:58.7>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências sociais**. 5.ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.
- BARROS, Marizeth; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Por dentro da auto-eficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatados. **Revista espaço acadêmico**, n. 112, set. 2010. Disponível em: 10818-Texto do artigo-40802-1-10-20100906.pdf. Acesso em: 28 mai. 2020.
- BÍBLIA. Deuteronômio. **Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade bíblica do Brasil, 1969. Deuteronômio 22, vers. 28-29.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605240/epubcfi/6/8%5B%3Bvnd.vst.idref%3DCreditos.xhtml!%5D!/4%5BBLANCHARD_Completo-1%5D/4/14/2%400:56.1. Acesso em: 17 jun. 2020.
- CAMARGO, Paulo Sérgio de. **Liderança e linguagem corporal: técnica para identificar e aperfeiçoar líderes**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2018. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/#/legacy/epub/148981>. Acesso em: 21 abr. 2020.
- CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Assédio moral na relação de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Rideel, 2009. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2993/pdf/0?code=SH7WUO+zW>

upMiZnTSZeD3whBa+IJvv+hhz/qnH4OrHXTooo6SLKohcPPODKoaD7zlae/GKsQxJ
KEXFia+XBKw==. Acesso em: 29 abr. 2020.

CFA. Perfil do administrador - Pesquisa CFA - 2015. Disponível em:
<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-administrador/>
Acesso em: 10 mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. 1.ed. Barueri:
Manole, 2010. Disponível em:
https://bv4.digitalpages.com.br/?term=organiza%25C3%25A7%25C3%25B5es&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_6§ion=0#/legacy/1627. Acesso
em 08 set. 2019.

CONTENT, Rock. A cultura de uma companhia pode ajudar empresas a contratar
mais mulheres. **Inteligência corporativa**, 23 mar. 2020. Disponível em:
<https://inteligencia.rockcontent.com/cultura-inclusiva/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em
administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/pageid/1>. Acesso
em 20 jun. 2020

COSTA, Cristina. **Sociologia**: Introdução à ciência da sociologia. 4. ed. São Paulo:
Moderna, 2010.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de
pesquisa**: entenda e faça. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. Disponível em:
<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=projeto%2520de%2520pesquisa&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=1§ion=0#/legacy/149412>. Acesso em: 10
mar. 2020.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo
entre cinco abordagens. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. Revisão de Dirceu
da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/cfi/0!/4/2@100:0.00>
0. Acesso em: 10 mar. 2020.

DEMO, Pedro. **Metodologia da investigação em educação**. 1. ed. Curitiba:
InterSaberes, 2013. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6251/pdf/0?code=T62npFNwHyHfy/6GcYe52CHOunw9X02iVWlriAJS/lnRZ1ZbrY3sRXGuaE+VF7oiKhivveLhBBXKv9vlaq/VqA==>. Acesso em: 21 mai. 2020.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. 1.
ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/cfi/4!/4/4@0.00:11>
. Acesso em: 26 abr. 2020.

FLORENTINO, Karoline. Representatividade das mulheres na política. **Politize!**, 18 out. 2018. Disponível em: <https://www.politize.com.br/mulheres-na-politica/>. Acesso em: 28 mai. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/cfi/6/10!/4/4@0:5.40>. Acesso em: 21 mai. 2020.

GOMES, Jorge. Como desenvolver a auto-eficácia. **Administradores.com**, 19 mar. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-desenvolver-a-autoeficacia>. Acesso em: 28 mai. 2020.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens- Uma breve história da humanidade**. Tradução de Janaína Marcoantonio. 1.ed. Porto Alegre: L&PM, 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe** [recurso eletrônico]. Tradução de Vera Ribeiro. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

IBGE. Canela. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/canela/panorama>. Acesso em: 21 mai. 2020.

IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em: 10 mar. 2020.

IBGE. Gramado. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/gramado/panorama>. Acesso em: 21 mai. 2020.

IBGE. Nova Petrópolis. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/nova-petropolis/panorama>. Acesso em: 21 mai. 2020.

IBGE. Projeção da População. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popclock. Acesso em: 10 mar. 2020

JAIME, Pedro; LUCIO, Fred. **Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos**. 1. ed. São Paulo: Cengage, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127733/cfi/1!/4/4@0:00:57.2>. Acesso em: 29 ago. 2019.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, Abr./Jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/01.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

- KIELING, Francisco dos Santos. **Ciências sociais nas organizações**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3525/pdf/0?code=FYS43EgpxAS26mM0owUNIW9fi3ddHYQIIWbZvix4j5621f1gCpiID3Yoceh8KElrwlt/ZFzWfHsaGyia5DY3Q==>. Acesso em: 22 abr. 2020
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamento de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 31. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/cfi/1!/4/4@0.00:64.6>. Acesso em: 30 mai. 2020.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/cfi/6/10!/4/6@0:3.57>. Acesso em 21 mai. 2020.
- MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/149506/pdf/0>. Acesso em: 11 mar. 2020.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; DOMINGUES, Osmar. **Estatística geral e aplicada**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012682/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dbody005%5D!/4/8%400:79.0>. Acesso em: 06 set. 2020.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto (Org.). **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=mascarenhas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/12898>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- MENDONÇA, Daniela. Cultura organizacional como propulsora da diversidade. **Localizei**, Belo Horizonte, 14 mar. 2018. Disponível em: <https://loocalizei.com.br/cultura-organizacional-e-diversidade/>. Acesso em: 19 jun. 2020.
- MEIRELLES, Alexa. 1 a cada 5 profissionais sofreu assédio sexual no trabalho. **Você S/A**, São Paulo, 11 mar. 2020. Disponível em: <https://vocea.abril.com.br/carreira/1-a-cada-5-profissionais-sofreu-assedio-sexual-no-trabalho-veja-relatos/>. Acesso em: 01 mai. 2020.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórica-prática. 18. ed. Campinas: Papyrus Editora, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168757/epub/0?code=4fofDpW+dKR7cuGg0X4cyCKgBf2z9gMIRHNqqiSaSqZg53nctF0C9oYK0qou+AfNHXSN5WRxgPfqRqkBVt6rw==>. Acesso em: 19 mai. 2020.

PASETTO, Neusa Salete Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/5986/pdf/0?code=Xmr0UI9b7rRDNnE5OYg9K/5I1ns0PwxikQrYj7k/1sItFdWKIDzXkS+N/A4jodXyUFVYHQRhjdgw9CYUJnxmjw==>. Acesso em: 27 abr. 2020.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/cfi/6/10!/4/16@0:95.7>. Acesso em: 17 abr. 2020.

PODRANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico [recurso eletrônico]. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUWER, Léia Maria Elrich. **Estratégias organizacionais**. 1. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/pageid/1>. Acesso em: 16 jun. 2020.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e a vontade de liderar [recurso eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Editora Schwarcz S.A, 2013.

SANTOS, Vanessa Sardinha dos. O que é DNA?. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/biologia/o-que-e-dna.htm>. Acesso em 18 de abr. 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/cfi/6/10!/4/26@0:22.0>. Acesso em 18 abr. 2020.

SCOPELLI, Rosana Cristina. **A influência da cultura feminina no comportamento organizacional**: um estudo de caso em uma organização do agronegócio. FACEF Pesquisa: desenvolvimento e gestão. Franca, v. 20, n. 1, p. 89 – 101, Jan./Fev./Mar./Abr., 2017. Disponível em: periodicos.unifacsf.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/1501/1071. Acesso em: 18 jun. 2020.

SELMAN, Jim. **Liderança**. Tradução de Latin Língua. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=lideran%25C3%25A7a&searchpage=1&filtro>

=todos&from=busca&page=-9§ion=0#/legacy/3276. Acesso em: 18 abr. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS MINAS GERAIS – SEBRAE. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE MINAS, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 06 set. 2020.

SOARES, Leandro Queiroz. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”**. 2. ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/38552/pdf/0?code=QbinOh8eOwsoP0jqxuGzvEgsw0ArTOb8XI+rRKBtdY/AkZheGGzp4dQzgtqbIO+T3w3RfwyzO0fu35ITyDAdfw==>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SOARES, Rodrigo Goyena. **História do Brasil II: o tempo das repúblicas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502624139/cfi/3!/4/4@0.00:16.6>. Acesso em: 03 abr. 2020.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura organizacional: compreendendo a essência das organizações**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/7031/epub/0?code=sFugOeswpwe/d4KlrEQOa/VMBx8pM+7bral/oGaH/hu2qCvx64o2vbXyrD0QLx03FxfIjj+mINaXcLul42WUMg==>. Acesso em: 26 abr. 2020.

TELLES, R.A. efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16589/a-efetividade-da-matriz-de-amarracao-de-mazzon-nas-pesquisas-em-aadministracao>. Acesso em: 31. mai. 2020.

TERRA, Márcia de Lima Elias (Org.). **Humanidade, ciências sociais e cidadania**. 1.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22159/pdf/0?code=EqwqW8IZmnA0WQmSXPQygn04Tac2trHxcStSqjy9dwVjELw21QZo/6aa9EkH56OtfXfdnkrh/kUOipNpsMqJA==>. Acesso em: 21 abr. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/cfi/4!/4/4@0.00:14.8>. Acesso em 21 mai. 2020.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. Tradução de Arlete Simille Marques. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/cfi/4!/4/4@0.00:5.42>. Acesso em: 10 mar. 2020.

ZINANI, Cecil Jeanine Albert; SANTOS, Salete Rosa Pezzi dos (Org.). **A mulher na história da literatura: estudo da produção literária de escritoras da Região de**

Colonização Italiana na Nordeste do Rio Grande do Sul. 1.ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2015.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS
COM ENTREVISTADOS DO GÊNERO FEMININO**

Sou aluna da Universidade de Caxias do Sul, do Campus da Região das Hortênsias/RS e estou desenvolvendo uma pesquisa para a monografia de conclusão de curso de Bacharel em Administração. Esse questionário foi realizado para a coleta de dados secundários e as perguntas aqui respondidas serão utilizadas apenas para esse fim. A intenção da pesquisa é identificar a liderança feminina nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis. Desde já agradeço a sua colaboração.

A - Em qual cidade você trabalha? Caso você trabalhe em alguma cidade diferente das opções abaixo, agradeço a sua colaboração, mas a intenção do estudo é identificar o fenômeno apenas nestas cidades.

- () Canela
- () Gramado
- () Nova Petrópolis

B - Qual a sua idade?

- () De 16 a 20 anos
- () De 21 a 34 anos
- () De 35 a 49 anos
- () De 50 a 64 anos
- () 65 anos ou mais

C - Qual o seu grau de instrução?

- () Ensino fundamental incompleto
- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Ensino superior incompleto
- () Ensino superior completo
- () Mestrado ou doutorado

D - Qual é o tipo de organização em que você trabalha?

- Familiar
- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte

E - Gênero

- Feminino
- Masculino

1 - Entende-se por cultura organizacional o padrão de crenças e valores compartilhados dentro da organização, na empresa em que você trabalha a cultura organizacional é bem definida?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

2 - Você conhece a visão, missão e valores da empresa em que trabalha? Caso a resposta seja: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá direto para a pergunta 4.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

3 - A visão, missão e valores, da empresa em que você trabalha, são percebidos no dia a dia da organização?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

4 - Você já se sentiu discriminada ou prejudicada por seu gênero na empresa em que trabalha ou já presenciou alguma discriminação com alguma colega do gênero feminino? A discriminação pode partir por parte de colegas, superiores, clientes ou fornecedores.

() Concordo plenamente

() Concordo parcialmente

() Não concordo e nem discordo

() Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

5 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

6 - Você acredita que algum homem já se sentiu discriminado ou prejudicado por causa de seu gênero na empresa em que trabalha?

() Concordo plenamente

() Concordo parcialmente

() Não concordo e nem discordo

() Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

7 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

8 - Você acredita que homens e mulheres são ouvidos da mesma forma na empresa em que você trabalha?

() Concordo plenamente

() Concordo parcialmente

- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

9 - Você acha que, na empresa em que você trabalha, homens e mulheres são incentivados da mesma forma?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

10 - Entende-se por clima organizacional a percepção dos colaboradores do ambiente em que trabalha. Você considera que na empresa em que trabalha prevalece um clima harmônico, participativo e conciliatório?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

11 - Entende-se por clima organizacional a percepção dos colaboradores do ambiente em que trabalha. Você considera que na empresa em que trabalha prevalece um conflito de gêneros?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

12 - Entende-se por estereótipos conceitos ou imagens preconcebidas sobre algo ou alguém, geralmente generalizada e padronizada pelo senso comum. Você se sente ameaçada ou julgada de alguma forma por causa de estereótipos no seu ambiente de trabalho?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

13 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

14 - Você acha que outras mulheres são julgadas ou ameaçadas de alguma forma por causa de estereótipos na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

15 - Você acha que homens são julgados ou ameaçados de alguma forma por causa de estereótipos na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

16 - Qual o gênero da pessoa que ocupa o cargo hierárquico mais alto em sua empresa?

- Feminino
- Masculino

17 - Em relação aos gerentes ou demais cargos hierárquicos da empresa em que trabalha, são em sua maioria ocupados por pessoas do gênero?

161

- Feminino
- Masculino

18 - Você gostaria de ocupar um cargo de líder na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente
- Já ocupo um cargo de líder na empresa em que trabalho

19 - Você acredita que poderia ser considerada para um cargo de liderança na empresa em que trabalha independente de seu gênero?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

20 - Você acha que, na empresa em que trabalha, as mulheres tem a mesma chance de ocupar um cargo de liderança do que um homem?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

21 - Você acredita que, na empresa em que trabalha, uma mulher líder seria respeitada da mesma forma que um líder homem?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

22 - Entende-se por assédio qualquer atitude que busque ofender ou menosprezar o outro. Você considera que, na empresa em trabalha, já sofreu assédio?

- () Concordo plenamente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo e nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo plenamente

23 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

24 - Você acha que algum de seus colegas do gênero masculino já sofreu assédio na empresa em que trabalha?

- () Concordo plenamente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo e nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo plenamente

25 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

26 - Você acha que alguma de suas colegas do gênero feminino já sofreu assédio na empresa em que trabalha?

- () Concordo plenamente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo e nem discordo
- () Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

27 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente não precisa responder essa pergunta.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS
COM ENTREVISTADOS DO GÊNERO MASCULINO**

Sou aluna da Universidade de Caxias do Sul, do Campus da Região das Hortênsias/RS e estou desenvolvendo uma pesquisa para a monografia de conclusão de curso de Bacharel em Administração. Esse questionário foi realizado para a coleta de dados secundários e as perguntas aqui respondidas serão utilizadas apenas para esse fim. A intenção da pesquisa é identificar a liderança feminina nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis. Desde já agradeço a sua colaboração.

A - Em qual cidade você trabalha? Caso você trabalhe em alguma cidade diferente das opções abaixo, agradeço a sua colaboração, mas a intenção do estudo é identificar o fenômeno apenas nestas cidades.

- () Canela
- () Gramado
- () Nova Petrópolis

B - Qual a sua idade?

- () De 16 a 20 anos
- () De 21 a 34 anos
- () De 35 a 49 anos
- () De 50 a 64 anos
- () 65 anos ou mais

C - Qual o seu grau de instrução?

- () Ensino fundamental incompleto
- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Ensino superior incompleto
- () Ensino superior completo
- () Mestrado ou doutorado

D - Qual é o tipo de organização em que você trabalha?

- Familiar
- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte

E - Gênero

- Feminino
- Masculino

1 - Entende-se por cultura organizacional o padrão de crenças e valores compartilhados dentro da organização, na empresa em que você trabalha a cultura organizacional é bem definida?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

2 - Você conhece a visão, missão e valores da empresa em que trabalha? Caso a resposta seja: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá direto para a pergunta 4.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

3 - A visão, missão e valores, da empresa em que você trabalha, são percebidos no dia a dia da organização?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

4 - Você já se sentiu discriminado ou prejudicado por seu gênero na empresa em que trabalha ou já presenciou alguma discriminação com algum colega do gênero masculino? A discriminação pode partir por parte de colegas, superiores, clientes ou fornecedores.

() Concordo plenamente

() Concordo parcialmente

() Não concordo e nem discordo

() Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

5 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

6 - Você acredita que alguma mulher já se sentiu discriminada ou prejudicada por causa de seu gênero na empresa em que trabalha?

() Concordo plenamente

() Concordo parcialmente

() Não concordo e nem discordo

() Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

7 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

8 - Você acredita que homens e mulheres são ouvidos da mesma forma na empresa em que você trabalha?

() Concordo plenamente

() Concordo parcialmente

- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

9 - Você acha que, na empresa em que você trabalha, homens e mulheres são incentivados da mesma forma?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

10 - Entende-se por clima organizacional a percepção dos colaboradores do ambiente em que trabalha. Você considera que na empresa em que trabalha prevalece um clima harmônico, participativo e conciliatório?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

11 - Entende-se por clima organizacional a percepção dos colaboradores do ambiente em que trabalha. Você considera que na empresa em que trabalha prevalece um conflito de gêneros?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

12 - Entende-se por estereótipos conceitos ou imagens preconcebidas sobre algo ou alguém, geralmente generalizada e padronizada pelo senso comum. Você se sente ameaçado ou julgado de alguma forma por causa de estereótipos no seu ambiente de trabalho?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

13 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

14 - Você acha que as mulheres são julgadas ou ameaçadas de alguma forma por causa de estereótipos na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

15 - Você acha que outros homens são julgados ou ameaçados de alguma forma por causa de estereótipos na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

16 - Qual o gênero da pessoa que ocupa o cargo hierárquico mais alto em sua empresa?

- Feminino
- Masculino

17 - Em relação aos gerentes ou demais cargos hierárquicos da empresa em que trabalha, são em sua maioria ocupados por pessoas do gênero:

- Feminino
- Masculino

18 - Você gostaria de ocupar um cargo de líder na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente
- Já ocupo um cargo de líder na empresa em que trabalho

19 - Você acredita que poderia ser considerado para um cargo de liderança na empresa em que trabalha independente de seu gênero?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

20 - Você acha que, na empresa em que trabalha, as mulheres tem a mesma chance de ocupar um cargo de liderança do que um homem?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

21 - Você acredita que, na empresa em que trabalha, uma mulher líder seria respeitada da mesma forma que um líder homem?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

22 - Entende-se por assédio qualquer atitude que busque ofender ou menosprezar o outro. Você considera que, na empresa em trabalha, já sofreu assédio?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

23 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

24 - Você acha que algum de seus colegas do gênero masculino já sofreu assédio na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

25 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente vá para a próxima pergunta.

26 - Você acha que alguma de suas colegas do gênero feminino já sofreu assédio na empresa em que trabalha?

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente

() Discordo plenamente

27 - Caso a resposta para a pergunta anterior tenha sido: concordo plenamente ou concordo parcialmente, você poderia dar o exemplo de uma situação? No caso de respostas: não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo plenamente não precisa responder essa pergunta.