

EMPODERAMENTO, LIDERANÇA E MULHER NOS PROCESSOS DE TRABALHO

NATHÁLIA NUNES DIAS

FACULDADE CAPIXABA DA SERRA (MULTIVIX SERRA)

MARCOS FERREIRA SANTOS

FACULDADE BRASILEIRA (MULTIVIX VITÓRIA)

LEANDRO DOS SANTOS PACHECO

EMPODERAMENTO, LIDERANÇA E MULHER NOS PROCESSOS DE TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

Desde o início da era industrial o trabalho é dominado pelo sexo masculino. Com o advento da globalização a diversidade de gênero se tornou uma tendência crescente na força de trabalho. Uma publicação do IPEA (2012) identificou após estudos que “as mulheres ocuparam o mercado de trabalho, mas algumas áreas ainda são predominantemente masculinas e, nos cargos mais altos, em praticamente todas as áreas, elas são minoria” (ABREU; MEIRELLES, 2012, p.11). Por mais que exista o discurso da igualdade de gênero, há uma narrativa que cria a ficção de que as mulheres são minoria no ambiente de trabalho, o que alimenta a dúvida quanto ao real ambiente enfrentado pelas mulheres dentro do campo gerencial (NOGUEIRA, 2006; MATTOS, 2009; KANAN, 2010).

Uma pesquisa feita pelo IBGE em meados de 2011 mostrou que as mulheres possuem a maior porcentagem de carteira assinada em campos do âmbito administrativo: Comércio (52,2%), Serviço prestado a empresas (71,2%) e Administração Pública (40,2%). A mesma pesquisa indicou que esse aumento da participação feminina dentro do ambiente de trabalho está diretamente ligado à sua melhor escolaridade em relação ao homem. Essa mudança social é efetivada com uma acessibilidade feminina ampla e frequente em cargos de liderança e gerenciamento (IBGE, 2011).

Para Fleury (2013), a árdua ascensão da mulher para cargos de liderança nas organizações destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o sistema gerencial. Fleury (2013, p. 48) ainda afirma que “na área de estudos organizacionais, o assunto tem sido abordado a partir da identificação de competências e estilos de gestão”. Os estudos tratam, por exemplo, da relação de chefia e subordinado focando na diferença em ser liderado por um homem ou uma mulher e as diferenças salariais entre homens e mulheres.

Uma pesquisa realizada pela *Grant Thornton, International Business Report (IBR) – Woman In Business 2016*, em 36 países, registrou um aumento no índice de mulheres em cargos de liderança. A análise comparativa dos anos de 2015 e 2016 destacou o aumento de 5% de mulheres em cargos de CEO para 11% no último ano. Os índices relacionados a empresas que não possuíam mulheres em cargos de liderança caiu em 4 pontos, o percentual 57% de ausência feminina passou para 53% em 2016. Para a sócia da Grant Thornton, Madeleine Blankenstein (2016), “as empresas precisam redefinir o conceito de liderança, entender que a diversidade é necessária e benéfica para elas, e valorizar as competências das profissionais que têm o potencial para cargos estratégicos”.

Bôas (2018) em uma matéria vinculada pela revista online “Valor Econômico”, apresentou dados do IBGE de 2016 sobre a mulher nos processos de trabalho. As pesquisas revelaram que 37,8% das mulheres estão em cargos gerenciais no país. Em 2015 as mulheres ocupavam 39% destes cargos. Silveira (2018) supõe como possíveis fatores responsáveis pela queda do índice o preconceito (desigualdade de gênero), afazeres domésticos e filhos, sendo mencionados como “limitadores da ascensão feminina na carreira”. Para chegar a tais percentuais foi utilizado como base dados do setor público e privado. Os cargos analisados e indicados como gerenciais no setor privado vão desde a diretoria até a gerência de empresas privadas. No caso do setor público, inclui ministras de tribunais ou diretorias de órgãos governamentais, por exemplo.

Partindo do princípio das diversas formas e dispositivos que envolvem as relações de poder, esta investigação busca abordar a diversidade no espaço organizacional com enfoque no empoderamento e liderança da mulher dentro do âmbito administrativo na Grande Vitória, estado do Espírito Santo. Originalmente, o conceito de empoderamento, elaborado na década de 1970, está relacionado a movimentos de expressões civis (COSTA, 2004.). Em uma conferência da ONU sobre a mulher no ano de 1985 o conceito passou a ser classificado como “estratégia conquistada por mulheres do Terceiro Mundo para mudar as próprias vidas [...] isto gera um processo de transformação social” (DEERE; LEÓN, 2002, p. 53).

Tais cenários nos levam a indagações quanto à perspectiva do empoderamento feminino gerencial, a liderança da mulher no mercado de trabalho e de relações de poder e gênero dentro de uma organização. “Assim, constatavam, não importava o que a cultura definia como sendo atividade de mulheres: esta atividade era sempre desqualificada em relação àquilo que os homens, desta mesma cultura, faziam” (PEDRO, 2015, p. 83). O proposto por este estudo é o de explorar o empoderamento da mulher nos processos de trabalho por meio de relatos de sua trajetória profissional, ou seja, responder à seguinte pergunta: Que dificuldades foram enfrentadas por mulheres em cargos de liderança em suas trajetórias profissionais que poderiam ser analisadas a partir de uma ótica de empoderamento?

Com o intuito de avaliar os desafios enfrentados por mulheres com cargo de gestão ou liderança na Grande Vitória, suas perspectivas diante da ascensão feminina no mercado de trabalho e o empoderamento da mulher nos processos de trabalho, foram utilizados estudos científicos e pesquisa qualitativa dentro do método fenomenológico da pesquisa com mulheres que atuam em cargos de gestão e liderança na Grande Vitória.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Poder

Em uma de suas aulas, Foucault (1984, p. 42), afirma que o poder é algo nítido, “o poder não se esconde, não se mascara”. Seguindo essa linha, o poder é auto justificado já que ele se desenvolve a partir da moral em que está inserido.

[...] seria preciso saber até onde se exerce o poder, por quais relés e até quais instâncias, com frequências ínfimas, de hierarquia, de controle, de fiscalização, de interdições, de coações. Em toda parte onde há poder, o poder se exerce. Ninguém, para falar com propriedade, é seu titular; e, no entanto, ele se exerce sempre em uma certa direção, com uns de um lado e outros dos outros; não se sabe ao certo quem o tem; mas se sabe quem não o tem (FOUCAULT, 1984, p.42).

Para Foucault (1984), as relações de poder devem ter sua atenção voltada para as lutas que possuem significado ativo. Não o tratar como pontos extremos em uma escala, entre quem possui o poder e quem é subordinado, mas como algo complexo e fundamental a luta.

Inversamente a essa posição ontológica entre poder e resistência, eu diria que o poder não é outra coisa senão uma certa modificação, a forma com frequência diferente de uma série de conflitos que constituem o corpo social, conflitos do tipo econômico, político. Portanto, o poder é como a estratificação, a institucionalização, a definição de técnicas, de instrumentos e de armas que servem em todos esses conflitos. É isto o que pode ser considerado, em um dado momento, como uma certa relação de poder, um certo exercício de poder. Isso desde que esteja claro que esse exercício – uma vez que ele, afinal, não é outra coisa senão a fotografia instantânea de lutas múltiplas e em

continua transformação -, que esse poder se transforma a si próprio sem cessar. Não se deve confundir uma situação de poder, um tipo de exercício, uma certa distribuição ou economia do poder em um dado momento com simples instituição de poder, tal como podem ser, por exemplo, o exército, a polícia, a administração (FOUCAULT, 1926-1984, p. 271.).

Weber (1999, p. 188) trata a dominação como uma forma especial de poder:

Dominação, no sentido muito geral do poder, isto é, de possibilidade de impor ao comportamento de terceiros vontade própria, pode apresentar-se nas formas mais diversas. Pode-se, por exemplo, como ocorreu ocasionalmente, compreender os direitos que a lei concede ao indivíduo, contra um ou vários outros, como o poder de dar ordens ao devedor ou ao não autorizado, interpretando-se, portanto, todo o cosmo do direito privado moderno como descentralização de dominação nas mãos dos “autorizados” pela lei .

A partir do século XIX o poder passou a ser tratado como algo positivo, Foucault (1984), trata a ideia de que quando retiramos deste termo o fardo em razão de juízo moral ou política e tratamos a partir do pensamento da tecnologia empregada chegamos a uma visão positiva do poder.

Somos submetidos pelo poder á produção da verdade e só podemos exercê-lo através da produção da verdade. Isto vale para qualquer sociedade, mas creio que na nossa as relações entre poder, direito e verdade se organizam de uma maneira especial. [...] O poder não para de nos interrogar, de indagar, registrar e institucionalizar a busca da verdade profissionaliza-a e a recompensa. No fundo, temos que produzir a verdade como temos que produzir riquezas, ou melhor, temos que produzir a verdade para poder produzir a riqueza (FOUCAULT, 1926-1984, p.180).

Em sua obra *Microfísica do Poder*, Foucault (1984) descreve as relações múltiplas de poder, “existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social [...]”. Segundo Foucault (1984), tais relações de poder não possuem força sem um discurso verdadeiro.

Para Alvesson e Willmott (1996) verdades não podem ser separadas das relações de poder e relativamente, se o sujeito autônomo que supera os efeitos opressivos e distorcedores de consciência do poder é um ideal alcançável. Tal caso merece investigação como as mulheres e as relações de poder no exercício de seu cargo de liderança.

Deetz (1992) considera que a força primária da dominação não pode mais ser vista como a exploração econômica com falsa consciência provendo a desculpa mas pode ser conceitualizada como a arbitrária, inculcada de poder maneira de constituir “mundo”, “eu” e “outro”. Com tal mudança conceitual, a análise se foca em sistemas que desenvolvem cada papel ativo do sujeito em produzir e reproduzir a dominação que, neste artigo, foca a dominação masculina e o discurso associado à mesma.

2.2. Liderança

No Livro “Imaginário e Liderança” coordenado por Laurente Lapierre (1995), é abordado e discutido a ideia de que a essência da liderança está ligada a vida interior do líder.

Liderança é direção, isto é, a orientação dada a uma organização que provém da vida anterior do líder e de seus hábitos de dirigir as pessoas. Esta direção manifesta-se sobre tudo por sua visão pessoal, por seus modos de agir, por suas convicções

profundas, por sua imaginação e por seu universo fantasmático (LAPIERRE et al., 1995, p. 51).

Com isso, percebemos que a liderança não é algo padronizado, ela é desenvolvida a partir das experiências e características do líder que a exerce. Se o líder em questão é egoísta, suas decisões serão tomadas com esta característica; mas se o líder possui pensamentos altruístas, seu modo de liderança será reconhecido desta maneira. Para Lapierre et al. (1995, p. 51) “A liderança é concebida como a resultante de disposições, de qualidades e de atributos pessoais da pessoa que ocupa posição de autoridade, que fazem com que ela suscite, para determinada comunidade, atração e adesão”. Subentende-se então, que o líder é quem direciona. A liderança pode ser definida como parte da pessoa que exerce a autoridade e seus direcionamentos são reflexos de sua personalidade. Lapierre et al. (1995, p. 52) acrescentam:

A definição dada à liderança não nega de nenhuma forma o papel das interações do líder com seus subordinados e a importância das forças exteriores presentes. Porém, ela indica claramente que a perspectiva de estudo é a da pessoa do líder e particularmente da sua personalidade.

No livro “Mentes que lideram” do autor Howard Gardner (1995), é citado o modo de liderança da antropóloga Margaret Mead. A antropóloga se destaca, pois, foi capaz de assumir formas de liderar direta e indiretamente. Segundo Gardner (1995, p. 75) “[...] Mead propôs muitas ideias para influenciar pessoas. Mas parte da liderança está em ter um programa e estabelecer uma estrutura ou organização que ajuda a realizar este programa”. Gardner (1995, p. 166) também cita a esposa do governador Franklin, Eleanor Roosevelt, como um exemplo de liderança:

A capacidade de aprender com as próprias experiências é vital para qualquer líder, mas especialmente vital para uma pessoa que tem poucos modelos de papel, se é que tem algum, e carece de uma organização apoiadora. Em contraste com líderes institucionais, tais como George Marshall ou Papa João, Roosevelt estava literalmente na posição de ter de inventar a si mesma e construir suas histórias de uma forma nova. Ela só podia fazê-lo prestando uma cuidadosa atenção aos significados de suas experiências cotidianas e às reações dos outros ao que dizia e fazia, e descrevendo publicamente o que estava aprendendo. Conforme foi observado, ela teve de reinventar a si mesma várias vezes. A maioria dos americanos apreciavam extensão em que a primeira-dama tinha ido além dos preconceitos do seu passado e estava se ocupando de novos grupos, questões e eventos que mereciam atenção. Seu exemplo encorajou muitas pessoas a também estender a mão para os outros.

2.3. Empoderamento, Feminismo e a Mulher nos Processos de Trabalho

O conceito de empoderamento surgiu em movimentos de direitos civis nos Estados Unidos na década de 1970, através da bandeira do poder negro que buscava uma autoavaliação da sua raça e conquista por uma cidadania plena. No mesmo ano, o termo passou a ser utilizado pelas mulheres tendo como sentido alterar os processos e estruturas que colocam a mulher como subordinada (COSTA, 2004).

Para Costa (2004), o processo de empoderamento da mulher traz a tona nova concepção de poder, assume formas democráticas, constrói novos mecanismos de responsabilidade coletiva, tomada de decisões e responsabilidade compartilhada. Na obra de Miguel e Brioli (2013, p.8) o feminismo mescla a militância pela igualdade de gênero com a investigação relativa às causas e aos mecanismos da dominação masculina:

Um pensamento, para se caracterizar como feminista, não se limita á afirmação literária da igualdade de talentos ou de valor entre mulheres e homens, nem a reivindicação política da extensão dos direitos individuais a toda espécie humana. O feminismo se definiu pela construção de uma critica que vincula a submissão da mulher na esfera doméstica á sua exclusão da esfera pública.

Heywood, (2010) retrata em sua obra “Ideologias Políticas – Do feminismo ao multiculturalismo” que o termo “feminismo” é uma invenção do século XX que passou a ser comum na década de 60. “A palavra “feminista” foi usada pela primeira vez no século XIX, como termo médico para descrever tanto a feminização de homens quanto a masculinização de mulheres” (HEYWOOD, 2010, p. 21). Atualmente, o “feminismo” é associado ao movimento feminino e a tentativa de fortalecer o papel social da mulher. Heywood (2010, p. 21) acrescenta que:

O movimento das mulheres, por exemplo, lutou pela conquista do sufrágio (voto) feminino, pelo aumento do número de mulheres em posições de elite na vida pública, pela legalização do aborto e pelo fim da circuncisão feminina. Da mesma forma, as feministas adotaram estratégias políticas tanto revolucionárias quanto reformistas, e a teoria feminista se baseou nas tradições e nos valores políticos estabelecidos – em especial o liberalismo e o socialismo – e, sob a forma do feminismo radical, rejeitou ideias e conceitos políticos convencionais.

Na obra “A Era da Mulher” de Wittenberg-Cox e Maitland (2009, p.2), o século XX foi à ascensão feminina, o século XXI irá testemunhar as consequências sociais, políticas e econômicas decorrentes: “Hoje, elas representam a maior parte do reservatório de talentos e a maior parte do mercado”.

A entrada em massa das mulheres no mundo do trabalho, no século XX, revelou-se uma revolução econômica de consequências assustadoras. [...] No mundo em desenvolvimento, a participação econômica das mulheres é vista cada vez mais como a solução para o desenvolvimento sustentável. (WITTENBERG-COX; MAITLAND, 2009, p.2)

Para Cyrino (2010), a organização familiar tradicional sustentava-se nas figuras do homem, “chefe de família” e da mulher “dona de casa”. Após a entrada da mulher no mercado de trabalho, ocorreu uma mudança drástica na visão tradicional da família. De acordo com Cyrino, (2010, p.133), a mulher não se encontra apenas como “do lar”, ela deve se dividir entre trabalho e família:

Enquanto dimensão material das relações de executivas trabalhando, em média, mais do que seus conjugues e continuando a assumir a responsabilidade principal pela gestão do cotidiano familiar e pelas tarefas parentais, a dimensão simbólica nos ajuda a compreender a base ideológica que sustenta tal realidade.

Neste sentido a mulher procura construir uma carreira para ter sua autonomia, mas quando constitui uma família, deve assumir uma série de atividades que lhe serão impostas (MATTOS, 2009) em alguns casos se parceria dos conjugues.

3. METODOLOGIA

Para pontuar a ideia central do artigo proposto até aqui, utiliza-se de teorias e descobertas feitas por terceiros. Utilizando cenários reais para dar fundamento ao tema e problemática levantada

neste artigo científico. De acordo com Moreira (2002), a pesquisa científica é constituída de busca de informações, para a transformação da mesma de acordo com a temática pensada pelo pesquisador:

[...] o pesquisador planeja a coleta de dados (informações) para solucionar determinado problema de pesquisa, processa esses dados (ou seja, processa essas informações) e obtém o produto final, isto é, após resultados da pesquisa (que também são informações) (MOREIRA, 2002, p.11).

Usado como base para coleta de dados a “Pesquisa qualitativa” que, segundo Moreira (2002), consiste em recolhimento de dados orais e escritos, como entrevistas, observação de comportamento e trajetória de vida. Por este artigo se tratar de um tema delicado, faz-se necessário o uso da pesquisa qualitativa dentro do método de fenomenologia.

[...] tem paulatinamente ganho reconhecimento como uma abordagem á pesquisa qualitativa, aplicável ao estudo de fenômenos importantes em vários campos, incluindo marketing, recursos humanos, desenvolvimento organizacional, pesquisa de gerência, etc. Sempre que se queira dar destaque a experiência de vida das pessoas, o método de pesquisa fenomenológico pode ser adequado (MOREIRA, 2002, p. 11).

Gil (2010) afirma que etimologicamente, a Fenomenologia é o estudo do fenômeno, ou seja, tudo o que aparece, se manifesta ou se revela por si mesmo. O método fenomenológico tem como foco fenômenos subjetivos para afirmar verdades essenciais baseando-se na experiência de vida dos entrevistados.

A pesquisa fenomenológica se propõe a uma descrição de experiência vivida da consciência, mediante o expurgo de suas características empíricas e sua consideração no plano da realidade essencial. Trata-se, pois, de um tipo de pesquisa que busca descrever e interpretar os fenômenos que se apresentam a percepção. [...] A pesquisa fenomenológica busca a interpretação do mundo através da consciência do sujeito formulada com base em suas experiências. Seu objeto é, portanto, o próprio fenômeno tal como se apresenta a consciência, ou seja, o que aparece, e não o que se pensa ou se afirma a seu respeito (GIL, 2010, p. 39).

Quando colocada em prática a pesquisa fenomenológica a respeito dos aspectos de “Empoderamento, Liderança e Mulher nos Processos de Trabalho”, consistiu em um roteiro de entrevista composto com quinze perguntas devidamente documentadas e gravadas conforme permissão de cada entrevistada.

ENTREVISTADA	CARGO	INSTITUIÇÃO
1	Diretora Financeira	Bandes
2	Gerente de Engenharia Elétrica de Automação	Vale do Rio Doce
3	Microempreendedora	Agência Guia
4	Enfermeira Chefe (Radioterapia)	Instituto de Radioterapia de Vitória
5	Comunicadora empresarial	Vale do Rio Doce
6	Gerente de Recepção	Hotel Senac Ilha do Boi
7	Gerente de Maitre	
8	Gerente de Governança	
9	Diretora do Hotel Escola	

Quadro 1 Perfil das Entrevistadas
Fonte: Elaborado pelos autores.

Tendo como objeto de estudo mulheres com diferentes cargos de gestão e liderança em empresas distintas na Grande Vitória durante o período de 24/04/2018 a 01/06/2018. A confidencialidade das entrevistadas foi preservada e, sendo assim, elas foram identificadas por uma numeração, cargo e instituição de trabalho, quando necessário.

O critério de seleção foi o de gênero (feminino); tempo de profissão (ao menos 5 anos); e cargo de chefia, podendo este ser em empresa própria ou em organização pública ou privada. Foram contatadas ao todo 14 mulheres, mas apenas 9 puderam realizar as entrevistas devido principalmente à problemas de agenda de trabalho.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro ponto tocado no roteiro de entrevista era a respeito da trajetória profissional das entrevistadas. E todas declararam que em sua trajetória foi necessária persistência para atingir suas metas, bem que possuíam a consciência de que para conseguirem se sobressair no mercado de trabalho necessitavam estudar e se especializar na área. Isso condiz com os dados da pesquisa do IBGE (2011) que revelou que a mulher possui melhor índice de escolaridade que o homem. A entrevistada 6 mencionou uma percepção durante sua carreira profissional que está ligada ao motivo de os homens terem um índice inferior as mulheres neste quesito:

[...] os homens estão ficando muito para trás, eles estão extremamente acomodados, em relacionamento, em carreira, na vida. As mulheres elas têm uma ascensão muito grande de história. Mulher não era nada antigamente e hoje em dia vem dominando tudo. E os homens ficaram parados no tempo, ainda tem muito aquela coisa machista, eles estão muito engessados. A mulher possui muito mais garra em tudo, não só no trabalho.

Quando questionadas sobre sua compreensão de liderança e crença que a liderança de uma pessoa irá variar de acordo com suas experiências, a maioria revelou uma linha de pensamento bem parecida com a exposta por Lapierre et al. (1994) que descreve liderança como direção, ou seja, a orientação dada a uma organização que provém da vida anterior do líder e de seus hábitos de dirigir as pessoas. Conforme a essência e prática de gestão pessoal, muitas indicaram seu posicionamento quanto ao que consideravam que era liderança, declarando que consideram que a liderança varia conforme as experiências de vida do ser humano. A entrevistada 3, que não tinha conhecimentos administrativos quando começou a empreender, relata a seguinte percepção:

[...] quando eu comecei, a minha doação como líder, era baseada em uma certa inocência, com o passar do tempo, e as experiências, tanto positivas como negativas, me fizeram conseguir separar o ser bom de ser bobo, por exemplo. É um processo de feitura, quanto mais o tempo passa, mais você evolui.

Quando o poder e liderança eram correlacionados, a maioria acredita que nem sempre uma pessoa poderosa sabe liderar. Isto se decorre porque muitas, durante sua trajetória, já passaram por situações onde uma pessoa muito poderosa não soube liderar seus subordinados. A entrevistada 5 acredita que:

[...] infelizmente, em nossa sociedade, poder e liderança não andam juntos. Porque eu acho que, um requisito básico para a liderança seria o poder. Agora, tem um outro ponto que é, o poder, que não deixa de ser parte da inteligência e é uma inteligência, nem sempre é usado da melhor forma. Então eu acredito que isso deveria ser melhor avaliado, quando você vai eleger um líder dentro de uma empresa ou até para um cargo político, qual é o poder dele e como ele usa esse poder.

Brito (2018) em seu livro “Mulher Alfa” trouxe dados coletados pela empresa de pesquisa Ethos sobre as 500 maiores empresas do Brasil. Das empresas estudadas, os cargos de Gerência possuem uma porcentagem de 31,3% feminina e cargos de supervisão com mulheres a frente têm um percentual de 38,8%. Isto condiz com as porcentagens relativas a cargos de gerência ocupados por mulheres que foram disponibilizados pelo IBGE (2011). Portanto, fica claro que a composição dos cargos de gerência no Brasil é em minoria feminino. Após essa conclusão foi necessário investigar se as entrevistadas já passaram por situações onde foi necessário reafirmar seu poder para serem respeitadas. Todas tiveram algum relato para contar; algumas demonstraram incomodo em lembrar a situação e, em outras, era perceptível que não quiseram comentar sobre o assunto. As entrevistadas 3, 5, 6 e 7 relataram que muitas vezes foram questionadas devido a sua fisionomia e idade. Sentiam que deviam se posicionar com maior seriedade que o normal, usar roupas diferentes que costumavam usar, e as vezes serem mais rígidas para conseguir respeito dos colaboradores e/ou clientes. O relato da Entrevistada 6 vem como um desabafo:

Eu não gosto muito de ficar reafirmando meu poder, as pessoas têm que entender que existe uma hierarquia dentro da empresa. Como eu tenho essa carinha de “bebê” (risos), meiga, as vezes eu acho que não passa tanta credibilidade. Então isso sempre tem que ser trabalhado com o funcionário e muita gente da empresa não têm essa perspectiva.

A Entrevistada 5, que trabalha há muito tempo em uma empresa com maioria de colaboradores do sexo masculino, logo ela passou a tomar cuidado com algumas coisas para passar “credibilidade” no meio em que estava inserida:

[...] bom, você tá me vendo aqui, eu tenho cara de menina, quando eu comecei há 8 anos atrás eu tinha mais ainda. Para passar credibilidade aos clientes, até mesmo para mostrar quem entende de comunicação somos nós, eu precisava colocar roupa mais larga, colocava um óculos de grau, para ver se me respeitavam mais.

Isto condiz com as afirmações de Mattos (2009) de que mulheres precisam assumir certo tipo de apresentação e posturas mais masculinizadas para aceder na carreira. Ao serem questionadas se elas acreditavam que o empoderamento e a ascensão feminina dentro do mercado de trabalho incomodam, as entrevistadas acreditam que sim. A entrevistada 1 relata que:

[...] nós estamos em uma geração, que se o homem tem uma cabeça ruim, é porque a família dele, o meio onde ele convive, fez ele ter essa cabeça ruim [...] as mulheres estão estudando mais, as mulheres estão enxergando que elas precisam ter mais conhecimento e por isso elas estão tendo mais ascensão.

Já a Entrevistada 2, nunca passou por uma situação direta, mas relatou algo que indica a compreensão deste fenômeno:

Eu tive um ex namorado que é engenheiro de petróleo na Petrobras, e tem uma chefe. Todo dia ele chegava reclamando dessa chefe, e sem motivos, tipo “porque é mulher,

mas como que uma mulher fala assim comigo”. Ele se sentia muito incomodado em ter uma mulher ali dando ordens.

Foi solicitado às entrevistadas que contassem alguma experiência, profissional ou não, na qual elas tiveram consciência aguda do que era ser mulher. Um delas declarou que ser mãe foi o um divisor de água em suas vidas, outros momentos em que estavam em um ambiente majoritariamente masculino e percebiam olhares por estarem de saia ou vestido. Aqui se destaca a Entrevistada 3, que por ser nova e dona de uma pequena agência de mídia relata que já sofreu diversos tipos de assédio:

Uma vez, estava eu e um possível cliente em uma sala de reunião e ele tentou me agarrar. Pegar no meu braço e dizer “eu quero te agarrar”. Já aconteceu também de me falarem que só fechariam o contrato comigo se eu saísse com eles. Uma vez teve um cliente que falou um negócio, que eu fiquei realmente ofendida, um cara muito poderoso, a gente ia fazer uma reunião, demorei uma semana para estudar o trabalho que eu ia apresentar para a empresa dele. No final da apresentação, estava eu, ele e os dois diretores na sala, ele falou bem assim “é, realmente os rapazes falaram que viria uma moça muito bonita aqui apresentar o projeto, assim né “xxxx”, não que beleza se põe em mesa, mas você há de convir comigo que ninguém gosta de comer em pé”. Ele disse isso na frente de todos que estavam na reunião, e eu decidi que não trabalharia com esse cara, há um tempo atrás o diretor dele veio pedir para rever o contrato, e eu deixei bem claro que não possuía interesse em trabalhar com eles.

Finalizando o roteiro de entrevistas, foi solicitado às entrevistadas que contassem o que elas esperam do futuro da mulher no mercado de trabalho. Ambas esperam o mesmo, que as mulheres continuem buscando ganhar o seu espaço, que se façam presentes onde o número de presença feminino é baixo: *“Eu espero muito que os homens passem a valorizar suas esposas, a incentivar suas esposas. Por que as vezes o homem tem uma experiência maior, profissionalmente falando, e ele pode dar uns toques. Os homens devem acreditar mais no poder da mulher”* é o relato da Entrevistada 3. Já a Entrevistada 7 afirma:

Eu espero que cada dia mais a gente consiga ocupar o nosso espaço, que é de direito, estarmos onde queremos estar. Que nós, quando ocuparmos estes lugares, que ocupemos para fazer a diferença. Você através do seu trabalho acadêmico, ter esse objeto de estudo, para que outras meninas tenham acesso e comecem a perceber qual a importância dela no mercado de trabalho. No mercado de trabalho e na vida. É lutar por melhores salários, por que o homem tem que ganhar mais? Por que o outro gerente de maitre ganhava o dobro do que eu ganho? Nós temos que tentar, seja em um trabalho acadêmico, seja em um bate papo na esquina, seja em uma conversa jogada fora. É discutir dentro de casa com sua irmã, sua prima, mostrar a ela que ela tem que falar, não deixar que o outro passe a mão nela e achar que é normal, porque não é. Não é normal você passar na rua e alguém mexer com você, jogar uma piadinha sem graça. Nós temos que gritar pro mundo que nós estamos aqui e que ninguém pode fazer o que quer com a gente.

Neste sentido de acordo com Deetz (1992) o indivíduo não está simplesmente se identificando com estes no poder; o poder é o sujeito. O sujeito mediado através da linguagem é sempre produzido ideologicamente. Não há lugar fora da formação para reclamar um sujeito independente. As experiências individuais em um mundo particular, um que é o produto de valores socialmente inscritos e distinções como o próprio sujeito. Uma realidade local, de um estado brasileiro, ainda dominado por práticas machistas.

5. CONCLUSÃO

Com as variáveis sociais e o aumento de oportunidades, a mulher vem se destacando nas diversas áreas dentro do mercado de trabalho. Os índices de participação da mulher dentro dos processos de trabalho podem ser identificados no dia a dia, por mais que existam muitas em cargos como atendimento, recepção, serviços gerais e etc, quando se procura mulheres com cargos de gestão e liderança para a coleta de dados, a amplitude foi bem menor.

É importante destacar uma informação passada por algumas entrevistadas que trabalham em ambiente majoritariamente masculino, a mulher é minoria pela profissão ser pejorativamente ligada ao termo “profissão de homem”, mas esse cenário vem sendo alterado e existe a percepção que a mulher pouco a pouco está ocupando essas lacunas. Por mais que exista a diferença de posicionamento diante algumas informações, umas mulheres se soltam mais para falar do que outras, a linha de pensamento segue uma corrente parecida, onde ambas possuem a mesma consciência quanto os desafios de ser mulher e se destacar no mercado de trabalho.

Embora a luta pelo direito das mulheres seja algo que acontece há muitos anos (MATTOS, 2009; FLEURY, 2013), falar abertamente sobre a problemática, os desafios diários enfrentados e as percepções para um artigo acadêmico faz parte da contemporaneidade do assunto. Muitas entrevistadas se viram surpresas ao se depararem com o tema e umas não sabiam como responder algumas respostas, pois nunca analisaram seu ambiente de trabalho com a visão explorada neste artigo.

Entrar no mérito de existir ou não diferença no método de trabalhar do homem ou da mulher nunca foi o intuito deste artigo, uma vez que, a forma de trabalho varia de indivíduo para indivíduo, independente do seu gênero. O proposto era explorar o empoderamento da mulher nos processos de trabalho diante do sentido de empoderamento, ou seja, a força e garra da mulher superar os seus limites fazem chegar onde ela quiser, mas será que todos aceitam isso? A resposta é que podem até aceitar, mas somente quando a mulher consegue provar a sua capacidade. O fantasma da cultura machista brasileira (MATTOS, 2009) assombra todas essas entrevistadas, e tantas outras mulheres, o assédio, a perseguição, a dúvida da capacidade. A falta de debate sobre o assunto é um grande problema. E é extremamente importante para que a mulher ganhe argumento e conhecimento a respeito daquela brincadeira que ela não conseguiu entender porquê a incomodou tanto.

Compreende-se que, como limitações do artigo estão o número de entrevistadas e, neste aspecto, gostaria de ressaltar a dificuldade em se conseguir identificar e mesmo agendar entrevistas com mulheres em cargos de liderança. Outro aspecto condiz com a área geográfica do estudo, o estado do Espírito Santo, condizendo com uma realidade específica, mas que ainda assim não se distingue muito da realidade brasileira, em geral.

Embora este artigo não apresente uma solução para encerrar a discussão a respeito do espaço da mulher dentro do mercado de trabalho é um relato importante para outras que possuem um olhar voltado para a necessidade de falar a respeito do que passam no dia a dia. Espera-se que esse artigo chegue a outras mulheres despertando nelas o questionamento e que, ainda, seja possível desenvolver novas pesquisas avançando o conhecimento no campo de estudo das relações de gênero, empoderamento feminino e processos de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Making Sense of Management: a critical introduction**. London: Sage, 1996.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BÔAS, V. B. **Mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de chefia no Brasil, aponta IBGE**. Valor Econômico, São Paulo, mar. 2018. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5368813/mulheres-ocupam-apenas-38-dos-cargos-de-chefia-no-brasil-aponta-ibge>>. Acesso em 07 de Março 2018.
- BRITO, C.X. **Mulher Alfa Liderança que Inspira**. Belo Horizonte: Letramento, 2018.
- CYRINO, R. **Estereótipos de gênero, identidade sexual e divisão sexual do trabalho: o caso das mulheres executivas**. UFMG, Belo Horizonte, 2010.
- COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. A química das mulheres. Salvador, março, 2004.
- DEETZ, S. Disciplinary power in the modern corporation in: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (Org.) **Critical Management Studies**, London: Sage, p. 21-45, 1992.
- FOUCAULT, M. **Estratégia, Poder-Saber**. Rio de Janeiro: Gen, 1984.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2012.
- FLEURY, M. T. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**, V.12, N.1, 2013.
- GALVANE, F.A.S.; SALVARO, G.I.J.; MORAES, A.Z. Mulheres em cargos profissionais de chefia: o paradoxo da igualdade. **Fractal, Rev. Psicol. [online]**, V. 27, N.3, 2015, pp.301-309.
- GARDNER, H. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes médicas, 1995.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRANDT THORNTON. **Número de mulheres em cargo de liderança tem ligeira alta no Brasil**. São Paulo, mar. 2016. Disponível em: <<https://www.granthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2016/>>. Acesso em 07 de Setembro 2017.
- HEYWOOD, A. **Ideologias políticas – Do feminismo ao multiculturalismo**. São Paulo: Ática, 2010.
- HIRATA, H.; KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, v.37, n. 132, p. 595-609, set/dez 2007.
- IBGE. **Mulher no mercado de trabalho: Perguntas e respostas**. Cadernos de Pesquisa, 2011. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf> . Acesso em 10 de Setembro 2017.
- KANAANA, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e Sociedade**, V. 17, N. 53, pp. 243–257, 2010.
- LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATTOS, A. H. G. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. **Gestão Contemporânea**, V.6, N.6, pp. 23–43, 2009.
- MIGUEL, L.F; BIROLI, F. **Teoria Política Feminista**. São Paulo: Horizonte, 2013.
- MOREIRA, D.A. **O método Fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2002.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

NOGUEIRA, O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, V. 9, N. 2, 57–72, 2006.

PEDRO, J.M. Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica. **História [online]**. V. 24, N.1, 2005, pp.77-98.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SILVEIRA, D. **Cai a participação de mulheres em cargos gerenciais no Brasil em 2016, aponta IBGE**. São Paulo, mar. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/cai-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-gerenciais-no-brasil-em-2016-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em 07 de Março 2018.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. São Paulo: UnB, 1999.

WITTENBERG-COX A.; MAITLAND A. **A Era da Mulher**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.