



GESTÃO EMPRESARIAL E ASCENSÃO FEMININA: estudo de caso numa empresa da região sul do Brasil

SPRICIGO, Cristiane¹

RESUMO: Embora as mulheres tenham ocupando cada vez mais espaços no mercado de trabalho, diversas barreiras precisam ser rompidas como a falta de reconhecimento e valorização, limitações para cargo de liderança e o desrespeito a questões fundamentais. O presente artigo é resultado de uma pesquisa quanti-qualitativa, objetivando analisar os fatores de “empowerment” à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais trabalhadoras. Os principais obstáculos continuam sendo a barreira cultural, falta de tempo para qualificação profissional, pouco reconhecimento e os estereótipos relacionados ao comprometimento com a empresa por causa do gênero. Na visão das lideranças femininas, as mulheres podem se empoderar fazendo um bom trabalho, capacitação técnica e interpessoal e suporte para conciliar a vida pessoal e profissional. Para que as mulheres possam ocupar lugares e papéis diferenciados no mundo empresarial é preciso romper com o “teto de vidro”, ter maior exposição e visibilidade, ser respeitada em sua diversidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gênero; Liderança; Ascensão Feminina

INTRODUÇÃO

As mulheres vêm ocupando cada vez mais postos, funções e espaços na sociedade até então ocupados exclusivamente pelos homens. No entanto, quando se observa a divisão sexual do trabalho, ainda permanece a desigualdade entre homens e mulheres, estando estas em posições desfavorecidas. A construção de uma sociedade mais justa e humana, com economia sólida e forte, perpassa pela implementação de políticas de equidade de gênero, já que promovem maior qualidade de vida a todos os cidadãos e contribuem para o desenvolvimento social e econômico.

O papel das mulheres na sociedade vem se modificando nas últimas décadas e sua inserção no mercado de trabalho vem trazendo diversos desafios e conquistas. Ao mesmo tempo em que as mulheres exercem seu papel fundamental na reprodução social, diversas barreiras precisam ser rompidas e superadas no mercado de trabalho, como a falta de reconhecimento e de valorização, as diferenças salariais entre homens e mulheres na mesma função, limitações para assumirem cargos de lideranças, desrespeito a questões fundamentais como a integridade física e psicológica, traduzida pela violência e o assédio, que muitas vezes são submetidas.

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

¹ cspricigo@hotmail.com – Assistente Social, mestranda em Gestão de Empresas pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa/Portugal.



humanas é a busca por igualdade de oportunidades e o respeito à dignidade de todas as pessoas. É um princípio de cidadania que assegura a todos o desenvolvimento pleno das potencialidades, o aprimoramento das sociedades e novos padrões de relacionamentos embasados em relações mais justas. Nesse sentido, o empoderamento feminino significa garantir às mulheres o respeito aos direitos sociais e humanos, assegurar-lhes o desenvolvimento pleno das suas capacidades, o acesso às mesmas oportunidades de trabalho e de ascensão profissional entre os gêneros.

O objetivo principal do presente estudo é analisar os fatores de “*empowerment*” à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras de uma determinada empresa do sul do Brasil. Os objetivos específicos são descrever o contexto de inserção das mulheres no mundo do trabalho e as políticas de equidade de gênero na atualidade no Brasil; investigar na visão das mulheres líderes e das demais mulheres trabalhadoras, os fatores que auxiliam no “*empowerment*” feminino no mundo do trabalho; analisar os fatores que dificultam a ascensão feminina no mundo do trabalho e verificar a existência de práticas que contribuem para o “*empowerment*” à ascensão feminina no mundo trabalho.

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

Os papéis de homens e mulheres foram construídos socialmente, sendo modificados e constituídos ao longo da evolução da humanidade. Desde as sociedades primitivas, as mulheres estavam inseridas em posições fundamentais tanto na organização familiar, quanto no modo de sobrevivência, administrando as questões da casa e do trabalho necessário para sobrevivência da espécie. Na sociedade matriarcal primitiva, não existia diferença física entre a força que homens e mulheres exerciam. Estas desempenhavam a maior parte das funções, era responsável pela unidade familiar, pela organização da sociedade. O homem tinha um papel mais superficial, dedicava-se a caçadas. Não se conhecia o papel do homem na reprodução, porém quando se reconhece esse papel e se percebe a capacidade para reproduzir alimentos, surge à sociedade patriarcal. Nesta sociedade, o comando econômico que pertencia às mulheres vai sendo transferido para o homem e com o crescimento da propriedade privada traz consigo a subordinação sexual da mulher (LEITE, 1994).

Até a Revolução Industrial, o papel das mulheres restringiu-se a esfera da vida privada como cuidadora e protetora do lar e dos filhos, ou seja, atuava nos bastidores, de forma discreta, sendo que o homem tinha como tarefa a transformação da realidade e a condução do progresso. Outrora, por necessidade do modo de produção capitalista, as mulheres foram



demandadas à esfera pública no processo de industrialização, enquanto força de trabalho e mão de obra mais barata, a fim de diminuir os custos da produção.

Contudo, a mulher permanece como responsável pela reprodução da vida familiar, também necessária à manutenção desse sistema econômico. Por essa razão, assim como o trabalho produtivo, o trabalho reprodutivo tem seu valor social e merece ser reconhecido, ou seja, necessita de maior visibilidade e valorização pela sociedade e empresas para que se viabilize o trabalho produtivo (FONSECA, 2004).

A luta por uma nova posição da mulher na sociedade e no mercado de trabalho vem se desenrolando nos últimos dois séculos. Embora já tenha se alcançado inúmeras conquistas, o processo é lento e persistente. Os movimentos sociais e as organizações de luta pelos direitos das mulheres pressionaram as sociedades e as empresas a criarem medidas de proteção aos direitos humanos, à maternidade, a equidade de gênero e políticas de maior equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho. As mulheres vêm ocupando cada vez maiores espaços na sociedade, tanto no meio político, assumindo cargos de liderança no mais alto escalão de comando dos países, como no mundo do trabalho.

No entanto, no mundo do trabalho, as mulheres estão inseridas nas organizações em posições desfavoráveis em relação à figura masculina. Por mais que se qualifiquem e procurem ascender profissionalmente, não conseguem alcançar o mesmo status que os homens. Além de receberem menores salários, muitas vezes, as mulheres tendem a assumir atividades de apoio e suporte à gestão, para que não abram mão de suas responsabilidades familiares ou mesmo por resistência a assumirem atividades de coordenação, já que estas podem significar aumento de horas disponíveis ao trabalho.

o trabalho da mulher tradicionalmente foi menos valorizado do que do homem, o que se refletiu em menor salário que o dos homens, mesmo para desempenho de função igual; predominância de mulheres em tarefas menos valorizadas, como atividades manuais repetitivas, por exemplo, em linhas de montagem; alocação maciça nos postos mais subalternos da estrutura hierárquica e acesso mais difícil a promoções em trajetórias ao topo de uma carreira (SILVA, 2011, p. 321).

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



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

No Brasil, desde 2003, uma política governamental vem incentivando a promoção da igualdade entre homens e mulheres e combate a todas as formas de discriminação e preconceito. Em 2006, implementou-se o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça com apoio da ONU Mulheres, Organização Internacional do Trabalho e Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, disseminando novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a igualdade racial e equidade entre mulheres e homens no mundo do trabalho (BRASIL, 2016).

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

3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO: ASCENSÃO FEMININA

Com base em estudo de caso desenvolveu-se uma pesquisa quanti-qualitativa, objetivando analisar os fatores de empoderamento à ascensão feminina na visão das mulheres líderes e das demais trabalhadoras de uma determinada Empresa do Sul do Brasil. A pesquisa contou com a participação de 79 trabalhadoras (via questionário), de 38% do quadro total de mulheres da Empresa. Complementarmente, foram realizadas seis entrevistas com mulheres líderes². No momento da pesquisa, a organização pesquisada contava com um quadro de trabalhadores em que 83,49% eram homens e 16,51% mulheres, com predominância do gênero masculino em todos os cargos. Do total de trabalhadores, 8,92% ocupam o cargo gerencial, destes 12,28% mulheres e 87,72% homens.

No cargo gerencial, as mulheres estão em menor número do que os homens. Em relação ao total de mulheres na Empresa, observa-se que apenas 6,73% estão como gerentes e, em relação aos homens, 9,35% estão gerentes. Quanto à escolaridade, a maioria das respondentes possui especialização 45,57%; graduadas 26,58%, mestrado 16,46; doutorado

² O questionário foi adaptado da pesquisa desenvolvida pelo Espaço Mulheres Executivas do Paraná – MEX/PR, de 2011 que, por sua vez, seguiu quase que integralmente uma pesquisa desenvolvida pela Catalyst sobre mulheres e homens em carreiras executivas. Catalyst, “Leaders in a Global Economy: a study of executive women and men”, **Research Reports**, January, 2003.



1,27%, expressando um grupo de mulheres com alta qualificação profissional. A maioria são casadas (50,63%); 21,52% vivem maritalmente em união estável; 21,52% solteiras; 3,80% separadas; 1,27% divorciadas e na mesma proporção viúvas. Apresentam um nível de escolarização bem acima do exigido para a função, já que 67,09% ocupa o cargo de nível superior (graduação); 12,66% ocupam cargo de médio suporte (relacionada a funções administrativas); 7,59% médio operacional (funções da área técnica); chefia de setor são 7,59% e cargo gerencial 5,06%. Apesar dessa alta qualificação, o mercado de trabalho não favorece as mulheres.

O questionário buscou identificar obstáculos e desafios à ascensão feminina na organização tanto a aspectos que podem estar relacionados a questões pessoais, quanto inerentes a própria organização. Entre as questões pesquisadas verificou-se se as trabalhadoras já tiveram que fazer alguma opção entre sua carreira e vida pessoal, 51,90% das mulheres já necessitaram optar entre sua carreira e vida pessoal e os motivos que geraram essa necessidade são: 47,73% atrasei a decisão de ter filhos; 18,18% não assumi cargo de liderança; 11,36% atrasei casamento ou comprometimento com parceiro (a); 4,55% decidi não casar e 18,18% outros. Ou seja, a carreira exerce um papel central na vida dessas trabalhadoras, influenciando nas escolhas pessoais, o que se sugere a dificuldade de estabelecer maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A maioria das respondentes possuem filhos, 65,38% e as que não possuem 34,62%.

Em relação à divisão em casa da responsabilidade no cuidado com as crianças, 48,98% referem que dividem responsabilidades e outras 44,90% referem que a responsabilidade é delas nos cuidados. Embora os papéis tradicionais relacionados ao gênero venham se modificando, as mulheres continuam em desvantagem quando se analisa o trabalho não remunerado e remunerado. As mulheres dedicam mais horas ao trabalho doméstico, muitas são responsáveis sozinhas pelos cuidados das crianças e a falta de tempo para investir em suas carreiras pode ser um obstáculo para a ascensão profissional feminina.

A maioria das mulheres respondentes considera difícil (44,30%) e muito difícil (13,92%) administrar as demandas da vida profissional e da vida pessoal. Totalizando 58,22%. Já as que não consideram nem fácil, nem difícil (36,71%) e muito fácil (5,06%) totalizam 41,76%. Assim, criar políticas de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional constitui um dos desafios das organizações na atualidade, pois quando há falta de apoio nestas questões, podem gerar aumento dos riscos psicossociais a que os trabalhadores estão submetidos. Segundo a Organização Internacional do Trabalho – OIT (2011), conciliar a vida pessoal e profissional está na base da desvantagem que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, sendo assim, o maior equilíbrio entre trabalho e família é fundamental para a



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

No que se refere à prioridade entre vida familiar e trabalho, pouca diferença entre as que priorizam mais a vida familiar/pessoal do que o trabalho (35,44%) e as que dão a mesma prioridade ao trabalho e a vida familiar (32,91%). Já as mulheres que priorizam mais o trabalho do que a vida pessoal/familiar corresponde a 21,52%. Este dado pode reafirmar a questão da centralidade do trabalho na vida dessas trabalhadoras tanto no tempo dedicado ao trabalho, quanto na intensidade com que se envolvem afetivamente com as atividades que executam.

Cabe ainda desmitificar as crenças culturais que envolvem essa questão, de que por ser mulher pode expressar uma tendência a priorizar outras esferas da vida pessoal. O grupo de mulheres que priorizam mais o trabalho, 41,17% possuem filhos. Por sua vez, o fato de ter filhos não significa que as mulheres não possam ter o mesmo desempenho e dedicação ao trabalho do que as mulheres que não possuem filhos, por exemplo. Conciliar o trabalho e a vida familiar de forma mais intensa do que os homens é um dos desafios práticos enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho. Outras barreiras invisíveis colocadas às mulheres que vivem a maternidade, por isso a necessidade das organizações romperem esses estereótipos e investirem em políticas de apoio e suporte a maternidade e paternidade, principalmente nos primeiros anos de vida de uma criança.

A maioria das mulheres respondentes (58,23%) não aspira assumir uma posição de liderança na empresa. Já as que desejam assumir são 41,77%, sendo que os cargos que aspiram são: gerencial/assessora (36,36%); Chefe de Setor (15,15%) e Presidente/Diretora 9,09%. Dentre as razões para as mulheres terem mudado suas aspirações em relação à ascensão profissional, a maioria das respondentes refere os sacrifícios que teria que fazer na vida pessoal/familiar (48%) e a decisão de dar mais ênfase a outros aspectos da vida (16%). Apesar dos esforços, a dificuldade de alcançarem posições mais elevadas dentro da Empresa, refere-se a poucas oportunidades para ascensão gerencial, o excesso de horas de trabalho que acompanharia a nova função, a desvalorização profissional e a não submissão a filiações políticas. Em relação à pessoa que mais a apoia na Empresa, 40,51% são do sexo feminino; seguido de 32,91% do sexo masculino e as que não têm apoio 25,32%, essa falta de apoio decorre de um cenário marcado pela precarização, individualização do trabalho, em que a falta de solidariedade gera sofrimentos e até adoecimentos de trabalhadores nas relações profissionais. Das respondentes, 64,56% concordam em parte com a afirmativa de que as mulheres fizeram progresso para ocuparem cargos importantes na Empresa. Esse



resultado demonstra que a maioria das mulheres percebe um certo progresso na ascensão profissional das mulheres, mas ainda precisa percorrer um certo caminho para que esse avanço seja efetivo.

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

Da mesma forma, as mulheres respondentes concordam em parte (44,30%) e outras concordam plenamente (34,18%) com a afirmação de que as mulheres recebem um salário comparável ao dos homens para fazer um trabalho semelhante. Uma das razões que pode influenciar nesse resultado tem relação com o programa de gestão de carreira destinado a homens e mulheres que prevê as mesmas regras para a ascensão salarial. Contudo, é importante observar dois aspectos: os homens por serem majoritários na Empresa tendem a ascender profissionalmente de forma mais rápida do que as mulheres e como a maioria são homens nos cargos gerenciais e ocupam esses cargos há mais tempo que as mulheres, seus salários tendem a serem maiores em comparação com as mulheres na mesma posição.

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

Os itens que as mulheres consideram mais importante para o desempenho profissional referem-se a: tarefas desafiadoras (22,96%); ter tido apoio para pagar creches e babás (15,31%); ter tido a oportunidade de fazer cursos de especialização e pós-graduação (12,76%), licença para questões pessoais ou familiares (11,73%), entre outros. O nível de desempenho profissional das mulheres perpassa pelo quanto podem ser estimuladas e o desejo de desenvolverem tarefas desafiadoras. Contudo, valorizam políticas empresariais de suporte as questões pessoais/familiares, como o apoio nos cuidados com os filhos; a possibilidade para acompanhar questões pessoais em momentos de dificuldades. Ao mesmo tempo, valorizam as oportunidades em qualificação profissional e investimentos na formação. Algumas respostas valorizam as oportunidades para ocupar posições de liderança, a exposição que tiveram com líderes mais antigos como referência e a flexibilidade para organizar a agenda de trabalho e mesmo evitar viagens ou realocação sem prejuízos à



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

Os obstáculos que atrapalham a vida profissional das mulheres na Empresa são destacados pela falta de tempo para dedicar-se a qualificação profissional (30,83%), pouco reconhecimento das habilidades por parte das lideranças (26,32%) e estereótipos sobre o comprometimento com a empresa por causa do gênero (21,05%). Ainda sinalizam a falta de apoio familiar, os fatores políticos, além dos seguintes obstáculos: alta burocracia para mudar local de trabalho; falta de decisões baseadas em aspectos técnicos, muitas decisões políticas; competição, falta de colaboração; ter como preferência subordinados homens para questões que envolvam responsabilidade e liderança; compromissos e responsabilidade com a vida familiar que demandam energia na mesma (ou maior) proporção da rotina de trabalho na empresa; preconceito; dificuldade de navegar na política da empresa, por princípios pessoais, falta de tempo para conciliar com a vida pessoal. Como mudanças necessárias para fortalecer a ascensão feminina, as mulheres entrevistadas destacam: investir mais no desenvolvimento e administração de carreira de ambos os sexos (36,70%); priorizar questões ligadas a qualidade de vida no trabalho (22,02%), definir uma cota para garantir um percentual de mulheres na posição de comando (17,43%) e ampliar o apoio às ações de valorização da diversidade e de inclusão promovidas pelo Comitê de Gênero e Raça (14,68%).

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

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



Nessa perspectiva, os aspectos fortes da liderança feminina destacados pelas mulheres líderes entrevistadas referem-se a: observação, percepção do outro, intuição, comunicação, sensibilidade, determinação, cooperação e trabalho em equipe. Na visão das lideranças femininas, as mulheres da empresa podem se empoderar e ocuparem maiores espaços com esforço, dedicação, preocupação com um bom trabalho, estudo, preparação, qualificação, atitude, saber gerenciar o tempo, capacitação técnica, exposição, visibilidade.

Outro fator importante para o empoderamento das mulheres refere-se a contar com uma rede de apoio de modo a conseguir conciliar a vida pessoal e a vida profissional, além do desenvolvimento do potencial técnico e interpessoal. Para o empoderamento feminino também citam a mudança cultural que ainda se faz necessária, pois embora as mulheres tenham conquistado maiores espaços, estes ainda são limitados. Neste espaço organizacional de predominância masculina, algumas estratégias são utilizadas para o exercício da liderança feminina, as quais procuram fortalecer a liderança como um facilitador das atividades da equipe, conhecer o trabalho para construir soluções, visando à qualidade e o que melhor atenda a todos da equipe.

Em relação à percepção das mulheres líderes sobre os obstáculos existentes para a ascensão feminina na Empresa, alguns relatos apontam ao fato de estar em menor número que os homens na organização e, por sua vez, as chances de um homem ser escolhido para um cargo são proporcionalmente maiores do que as das mulheres. Outro fator destacado pelas mulheres líderes refere-se à questão política partidária que influencia homens e mulheres na ascensão a posições de liderança na organização, visto como um obstáculo por talvez não considerar outros atributos prioritários na escolha de um líder. Todavia, a cultura machista está entre os obstáculos mais difíceis de serem superados, ainda presente nos espaços organizacionais, talvez de maneira não tão explícita e visível. Porém, essas variáveis culturais podem não resistir à pressão da sociedade e do mercado, modificando na medida em que valorizam cada vez mais a diversidade e o respeito ao ser humano. As lideranças femininas projetam o futuro visando contribuir com a coletividade do grupo com os quais trabalham, melhorando os processos de trabalho, o ambiente, a qualidade de vida, os resultados do trabalho, o relacionamento e o trabalho em equipe. Pensar na possibilidade de aprender outras atividades, talvez mudando de área, em novos projetos ou em novas atividades, enfim, assumindo novos desafios profissionais.

De maneira geral, são mulheres dinâmicas, que gostam de desafios, aproveitam as oportunidades e se realizam com o que fazem. Demonstram bastante desejo em contribuir com a equipe com as quais trabalham e com a organização. Mostram-se sérias e comprometidas com a coletividade. Encontram-se realizadas com a posição que ocupam,



desejam continuar fazendo o seu trabalho da melhor maneira possível, visando tanto o crescimento profissional, financeiro e pessoal. São mulheres que criaram e aproveitaram as oportunidades de formação profissional e trabalharam suas habilidades interpessoais, traçando percursos para que consigam exercer seu poder e ser voz ativa num espaço de predominância masculina. É inegável que a presença dessas mulheres na gestão da organização tem contribuído para a mudança cultural das relações e dos modos de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo do trabalho, existem diversas barreiras encontradas pelas mulheres para sua ascensão profissional, sendo que a principal se refere a barreira cultural, que dificulta até a visão das próprias mulheres sobre as desigualdades de gênero a que estão submetidas. Contudo, existem possibilidades de empoderamento da mulher quando lhe é dada a oportunidade de fazer escolhas para o desenvolvimento de suas potencialidades humanas que, associada à formação profissional, passam a ocupar papéis e lugares sociais diferenciados. Esse processo somente promoverá mudanças profundas na sociedade, se no âmbito coletivo, as possibilidades de participação das mulheres nos níveis decisórios mais elevados sejam ampliadas, construindo junto com os demais, as condições necessárias para emancipação dos sujeitos sociais e a plena participação destes, na definição dos rumos de uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

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

FONSECA, Neide Aparecida. Ética, direitos e relações de gênero no trabalho: a recriação do sentido do trabalho do ponto de vista dos direitos humanos. In: COSTA, Ana Alice et al (orgs.)

Reconfiguração das relações de gênero no trabalho. São Paulo: CUT, 2004.

GONÇALVES, Betânia Diniz. **Identidade Feminina e a Inserção no Mundo do Poder:** uma análise psicopolítica. Curitiba: Juruá, 2008.

LEITE, Christina Larroudé de Paula. **Mulheres:** muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.

OIT. Equilíbrio entre trabalho e família. 25/11/2011. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/content/equil%C3%ADbrio-entre-trabalho-e-fam%C3%ADlia>.

Acesso: 03 Jun. 2016.

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

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