

DIVERSIDADE DE GÊNERO: PROPOSTA DE INCLUSÃO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CAÇADOR-SC

Sara Benedetto¹
Joel Cezar Bonin²
Camila Arndt Wamser³

Recebido em: 1 maio 2020

Aceito em: 1 jun. 2020

Como citar este artigo: BENEDETTO, S.; BONIN, J.; WAMSER, C. DIVERSIDADE DE GÊNERO: PROPOSTA DE INCLUSÃO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CAÇADOR-SC. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, v.9, n.1, p. 133-149, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2245>.

Resumo: O presente trabalho buscou compreender as principais barreiras encontradas por mulheres no momento de alcançar cargos de liderança nas organizações e suas principais dificuldades. Para atingir esses objetivos, foram pesquisadas seis empresas madeireiras do município de Caçador - SC com o intuito de conhecer suas políticas de inclusão de gênero. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, buscando compreender as políticas de inclusão existentes e a relação do mercado de trabalho com as mulheres. Com o levantamento desses dados, foram pensadas algumas proposições para facilitar a ascensão de mulheres a cargos de gerência e liderança e, dessa maneira, contribuir para a possível mudança dessa situação. Tais proposições têm base em experiências exitosas de grandes organizações nacionais. A primeira proposição está voltada para o entendimento da existência de uma cultura machista que impede o desenvolvimento das potencialidades femininas; a segunda trata do aprimoramento do perfil de liderança e confiança das mulheres e, a terceira, relaciona-se com o aumento dos conhecimentos técnicos em relação às funções organizacionais. O objetivo da pesquisa foi realizar uma análise conjunta desses três fatores e trazer propostas de projetos que ajudem as mulheres a ocuparem novos cargos e funções estratégicas nas organizações. Faz-se necessário destacar também que quanto maior for o incentivo à diversidade dentro de uma organização, maior será o seu reconhecimento social.

Palavras-Chave: Liderança. Mulheres. Diversidade de gênero.

GENDER DIVERSITY: PROPOSAL FOR THE INCLUSION OF GENDER DIVERSITY IN COMPANIES IN THE CITY OF CAÇADOR-SC

Abstract: The present work sought to understand the main barriers encountered by women when reaching leadership positions in organizations and their biggest difficulties.

¹ Faculdade SENAC Caçador-SC. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade SENAC de Caçador-SC. E-mail: sarabenedeto@gmail.com.

² UNIARP, Caçador, SC. Doutor em Filosofia pela PUCPR. E-mail: joelbonin@yahoo.com.br.

³ Doutorado pelo Programa de Pós-graduação em Linguística e Língua Portuguesa da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Campus Araraquara/SP. E-mail: camilarndt@hotmail.com.

To achieve these objectives, six timber companies in the municipality of Caçador - SC were researched in order to learn about their gender inclusion policies. To better understand this reality, a bibliographic and field research was carried out in order to understand the existing inclusion policies and the relationship of the labor market with women. With the collection of these data, improvement solutions were proposed to facilitate the rise of women in management and leadership positions. In this way, some proposals for the possible change of this situation were thought, based on successful experiences of large national organizations. The first proposition is aimed at understanding the existence of a macho culture that prevents the development of feminine potentialities; the second that improves the leadership and confidence profile of women and, third, the increase in technical knowledge in relation to organizational functions. The idea is to present a combination of these three factors to make women more apt and confident to occupy new positions and strategic functions in organizations. It is also necessary to highlight that the greater the incentive to diversity within an organization, the greater its social recognition.

Keywords: Leadership. Women. Gender diversity.

INTRODUÇÃO

A importância do estudo sobre a diversidade de gênero nas empresas pode ser compreendida, inicialmente, pelo contexto em que as empresas estão inseridas. A internacionalização de mercados, o avanço da globalização, as novas tecnologias, o aumento da concorrência e uma maior exigência dos clientes, fornecedores e dos próprios funcionários têm orientado as empresas a adotarem novos modelos de gestão, bem como a se tornarem responsáveis social e ambientalmente pelo local onde estão inseridas.

Atualmente, as chamadas minorias encontram novas possibilidades para expor as suas ideias e opiniões e assim reivindicar reconhecimento junto ao Estado e a sociedade. Aliás, esse fenômeno, como é de se supor, guarda estreita relação com o processo midiático das empresas, impactando sobretudo na comunicação que se desenvolve no interior das empresas e influenciando os programas de gestão da diversidade. O sistema capitalista, que possui como um de seus principais pilares de subsistência e sobrevivência a desigualdade social, fator necessário para sua manutenção e potencialidade, vem se desmistificando (IAMAMOTO, 2010).

Diversas empresas têm buscado adotar práticas ligadas à gestão da diversidade, com o objetivo de administrar equipes heterogêneas e diversificadas em termos de cultura, de religião, de idade, de biografia, de valores de personalidade e até mesmo de orientação sexual. Essa necessidade de administrar a diversidade organizacional foi um desdobramento da crescente diversidade da força de trabalho após a segunda guerra mundial, momento a partir do qual as mulheres entraram mais fortemente para o mercado de trabalho (FLEURY, 2000).

Essa busca está associada às descobertas de estudos que relacionam a diversidade das empresas com o aumento da performance das equipes e, conseqüentemente, com o aumento

de produtividade e dos resultados dessas empresas. Portanto, a adoção de práticas de gestão da diversidade tornou-se comum principalmente em empresas multinacionais com sede em diferentes países. Essas mudanças estão acontecendo não somente em decorrência das pressões sociais e/ou políticas, mas também por questões estratégicas.

Tendo em vista o cenário atual das empresas, esse estudo buscou gerar uma contribuição a elas, que convivem em mercados extremamente competitivos, por meio da validação, de forma empírica, de práticas corporativas que possibilitem a melhoria da diversidade de gênero nas empresas.

Dados esses pressupostos, justifica-se a necessidade e a relevância acadêmica e social dessa pesquisa que busca compreender de que forma as empresas estão lidando com a diversidade de gênero no ambiente de trabalho e propor formas de transformar o *status quo* com relação às políticas empresariais nesse âmbito.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é feita uma revisão da literatura acerca dos assuntos que embasam a discussão dos dados do presente estudo. É realizada, portanto, uma pesquisa bibliográfica com vários autores com a intenção de embasar conceitos e ampliar os conhecimentos relacionados ao tema da pesquisa.

O SETOR DE RECURSOS HUMANOS COMO PARTE ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

No atual cenário, a gestão de pessoas atingiu um nível mais integrado ao planejamento das organizações e, por isso, vê-se a necessidade de uma participação mais ampla dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos na formulação das metas da empresa. Trata-se de alinhar a gestão de pessoas com as suas estratégias, mantendo uma uniformidade na integração do objetivo global em todos os níveis organizacionais.

Segundo Mascarenhas (2009), a gestão estratégica de pessoas é definida como toda mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao formular uma estratégia organizacional envolvendo a área de Recursos Humanos e, assim, certificando-se de que todos na empresa tenham entendimento completo das estratégias e assim caminhem juntos com a empresa.

Em meio a muitos defensores de uma transição no foco sobre a atuação do RH, Ulrich (1998) destaca uma nova relação dessa área, voltando seu foco para os resultados e não somente para as atividades usuais e estáticas do setor. O autor apresenta três competências genéricas como frutos de Recursos Humanos que engrandecem o valor da empresa para os clientes, colaboradores e fornecedores, que são: 1) criar clareza estratégica, 2) fazer com que as mudanças necessárias aconteçam e 3) gerar capital intelectual.

Percebe-se, assim, que há uma nova função para o RH, a de posicionar empresas e trabalhadores simultaneamente, a fim de gerar flexibilidade e, desta forma, poder responder às bruscas mudanças do mercado, enquanto buscam estabilidade por meio do recrutamento, desenvolvimento e retenção de pessoas (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999).

Existe, hodiernamente, uma maior pressão pela flexibilidade e adaptabilidade das empresas. Em decorrência disso, partilha-se do entendimento de que as políticas e práticas de RH estão assumindo um novo papel no contexto das empresas, no sentido de orientá-las a seguir a velocidade das mudanças e as exigências do mercado com eficiência e eficácia.

Para que isso ocorra, Hiltrop (1996) destaca dez práticas de RH importantes: confiança e credibilidade no recrutamento interno e nas promoções dos funcionários; ênfase e práticas no trabalho em equipe; desenvolvimento de sistemas de cargos e salários; compartilhamento de informações e fraquezas da empresa com as equipes; descentralização e delegação de autoridade; preocupação com as pessoas atrelada à filosofia da empresa; políticas de reconhecimento e recompensa por alto desempenho para os funcionários; recompensa por habilidades e competências; treinamento e desenvolvimento e foco nas decisões do RH no longo prazo.

DIVERSIDADE DE GÊNERO

Dentro desse contexto, devemos considerar que a abordagem da diversidade a partir da gestão do trabalho coaduna-se com o anseio dos gestores de recursos humanos que, a partir de 1994, começaram a desenvolver e a implementar políticas práticas que atendessem aos anseios sociais por uma sociedade mais igualitária com oportunidades iguais. Nesse sentido, políticas inclusivas relacionadas a questões como idade, sexo, orientação sexual e religião/crenças passaram a ser resguardadas por mecanismos legais.

Apesar do crescimento dos estudos, existe ainda uma carência de ações específicas que enfoquem a diversidade de gênero no ambiente de trabalho e práticas de inclusão realizadas pelas empresas. Dito isso, para Ferreira e Siqueira (2007), por muito tempo, a homossexualidade tem sido discutida pelo seu caráter inferior, sendo vista como atributo anormal dentro de uma sociedade machista e estranha, pois assim revelam-se padrões de comportamento e convívio social que não são determinados pela sociedade em si, mas por grupos sociais que querem naturalizar certa hierarquia de comportamentos adequados *versus* comportamentos inadequados.

Dessa maneira, a herança cultural brasileira deixou a homossexualidade no campo do proibido e do vulgar, defendendo e produzindo barreiras a fim de lutar por sua invisibilidade, pois por muito tempo sua presença era entendida como transgressão.

Segundo Siqueira e Zauli-Fellows (2006), no contexto da diversidade no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais oprimidos nas empresas é o dos homossexuais,

devido ao heterossexismo e à homofobia. Além de ser uma minoria, esses indivíduos enfrentam maiores dificuldades que os outros grupos minoritários para obter os próprios direitos, em especial nas empresas em que trabalham. Associado a isso, uma vez que a sociedade brasileira tem, em geral, a categoria heterossexual como referencial de normalidade, os homossexuais tornam-se alvo frequente de violência moral e física (GUEDES, 2003).

Outrossim, Macêdo nos diz que

A questão de gênero toca as noções individuais de masculinidade e feminilidade, o que é ser masculino ou feminino, como educar e ser educado como menina ou como menino e chegar à idade adulta com uma identidade produzida pela cultura e pela sociedade, impregnada de atributos, privilégios e limitações, baseando-se no que é biológico. Os processos sociais e individuais de aquisição de identidade de gênero são importantes pontos de partida para se enfrentar a ideia corrente de que mulheres e homens são naturalmente talhados para certas tarefas e que a biologia é quem melhor define quem deve fazer o quê. (MACÊDO, 2003, p. 2).

Contudo, levando em consideração o contexto específico desta pesquisa, que visa compreender os contrapontos e contradições da diversidade de gênero – especificamente no que se refere a homens e mulheres – é preciso dizer que a presença da mulher no mercado de trabalho está concretizada, de fato, mesmo que ainda enfrente dificuldades em relação à igualdade de direitos. Cada vez mais, elas se mostram interessadas em assumir cargos de responsabilidade e se capacitam para isso, mas a desigualdade dentro dos espaços administrativos ainda é muito grande.

Segundo Kanan (2010), apesar do grande número de mulheres nas empresas, a quantia de cargos de liderança ocupados por elas não é expressivo, isso devido a atos discriminatórios ou sexistas que revelam que o preconceito ainda está marcado pelo gênero e não pelas competências/incompetências. Para que isso mude, as empresas precisam incluir em suas diretrizes práticas de inclusão que tornem possível a entrada de mulheres em cargos de liderança.

PRÁTICAS DE INCLUSÃO

Infelizmente, não existe nenhuma prática legal de inclusão das mulheres em cargos de liderança; o mais próximo que acontece hoje em dia são práticas próprias de algumas empresas que buscam desenvolver esse tema, de modo a articular a condição e a posição das mulheres no mercado de trabalho. Hoje, no Brasil, grandes marcas já conseguiram desenvolver seu próprio planejamento com bastante sucesso; em sua maioria, essas são empresas que têm seu público voltado para mulheres como os grupos Boticário, Avon e Carrefour.

Essas empresas não apenas aprimoraram sua imagem perante a sociedade, segundo pesquisa da Revista Exame (abril 2019) - encabeçada por Marina Filipe - mas aumentaram também seus lucros, sua qualidade no ambiente de trabalho e obtiveram maior

comprometimento por parte de seus colaboradores. Por outro lado, a falta de uma legislação ou incentivos fiscais acaba por retardar ainda mais esse processo de inclusão. Dessa forma, é preciso dar ênfase a essa questão e perceber que hoje as mulheres representam grande parte da mão de obra qualificada no Brasil, entretanto, ainda encontram barreiras para ascender no ambiente organizacional não por falta de qualificação, mas por preconceito das empresas.

METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, cujo resultado será apresentado como uma proposta de plano de investigação qualitativa.

A pesquisa exploratória é deliberativa, tendo tripla finalidade, pois ajuda 1) no desenvolvimento de uma hipótese; 2) com o ganho de familiaridade do pesquisador com o ambiente onde está inserida sua pesquisa, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa e 3) a modificar, melhorar e clarificar conceitos (LAKATOS, MARCONI, 2017).

Para Malhotra (2001), o objetivo principal desse tipo de pesquisa é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um campo de pesquisa que pode ser encarado por duas perspectivas diferentes: a) aprofundar um tema já reiteradamente pesquisado e estudado pela comunidade acadêmica ou b) desenvolver uma ação pioneira de pesquisa, abordando temas e assuntos inéditos.

A análise qualitativa pode ser definida por aquilo que não pode ser mensurável. Assim sendo, e levando em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades, tal pesquisa não pode ser traduzida em números quantificáveis, conforme afirma Godoy (1995, p. 58)

A técnica utilizada para a coleta de dados baseou-se, primeiramente, no *Survey*, por meio de um questionário (apêndice 1) desenvolvido pela própria pesquisadora. A aplicação contou com uma ferramenta específica disponível na internet, o Google Formulários, disponibilizado por meio eletrônico e enviado por e-mail.

Após a coleta dos dados, esses foram avaliados qualitativamente. O questionário foi disponibilizado aos respondentes da seguinte maneira: a primeira parte é uma breve explicação sobre a proposta da pesquisa e qual a sua finalidade; a segunda parte, um termo de consentimento e a terceira, a pesquisa em si. A pesquisa foi composta por 11 questões ao todo: três perguntas abertas, sendo que uma delas solicitava um comentário geral do entrevistado sobre a diversidade de gênero em sua empresa; e oito perguntas fechadas.

Outrossim, para a elaboração do questionário, foi indispensável levar em conta quais informações o pesquisador realmente desejava coletar. Por esse motivo, as perguntas devem

ser bem claras e objetivas; deve-se optar por perguntas claras e fechadas, ou seja, aquelas que pedem respostas curtas e objetivas (ANDRADE, 2006).

O universo estudado nesse trabalho foi constituído por seis grandes empresas do ramo madeireiro do município de Caçador-SC. A pesquisa foi direcionada aos gestores de recursos humanos de cada organização, pessoas diretamente envolvidas no recrutamento e seleção dos profissionais e nomeações em cargos de liderança. A pesquisa iniciou-se em 02/09/2019 e ficou disponível até dia 18/09/2019. Com esses procedimentos, foram encontrados um total de 106 cargos de liderança, os quais foram analisados quanto à presença ou ausência de participação feminina, como pode-se observar na discussão dos dados a seguir.

Para Fachin (2006), a delimitação do universo é mais evidente com a escolha do tema. Com tal definição, tem-se uma ideia do escopo da pesquisa, dos conjuntos de ideias e das informações que serão alvos de investigação. É por esse motivo que se transforma em uma fonte profícua de informações que podem ajudar tanto o pesquisador quanto a comunidade acadêmica a pensar os dilemas individuais, sociais, culturais e empresariais que o mundo contemporâneo atravessa atualmente.

Após a coleta dos dados, que foi finalizada no dia 18 de setembro, desenvolveu-se a análise e tabulação dos dados coletados. A ideia fundamental era apresentar, por meio de gráficos diferentes, as decorrências obtidas. A apresentação dos referidos instrumentos da pesquisa teve como finalidade demonstrar o alcance dos interesses expostos na fundamentação teórica e na metodologia da pesquisa. Aliás, pode-se afirmar de antemão, que os resultados aqui apresentados são expressão de uma verificação ainda inicial de diagnóstico da realidade de trabalho que as mulheres enfrentam na localidade em que a pesquisa foi estabelecida e prognosticar possibilidades de ampliação das políticas de apoio e incentivo à ascensão feminina no universo corporativo. Assim, pode-se inferir que adaptar-se e ter abertura às modificações de nosso tempo, talvez, sejam os primeiros grandes prognósticos que ilustram os dados obtidos.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico são apresentados os gráficos que descrevem os resultados obtidos com a pesquisa e sua análise. Ressaltamos que serão apresentados apenas os gráficos que ilustram os pontos mais relevantes para esse recorte.

ANÁLISE CRÍTICA DOS DADOS

Diante de todos os gráficos apresentados, foi realizada uma seleção dos pontos mais relevantes, principalmente no que se refere às contradições observadas no universo estudado. Notou-se, de modo muito claro, o quanto aquilo que se defende e aquilo que se pratica não

estão em rota de coalizão, mas de colisão. De modo prático, acredita-se que as mulheres devem ser valorizadas e respeitadas no mundo do trabalho, contudo, não é isso o que acontece de fato. Dessa forma, os pontos que mais chamaram nossa atenção nesta pesquisa foram os seguintes:

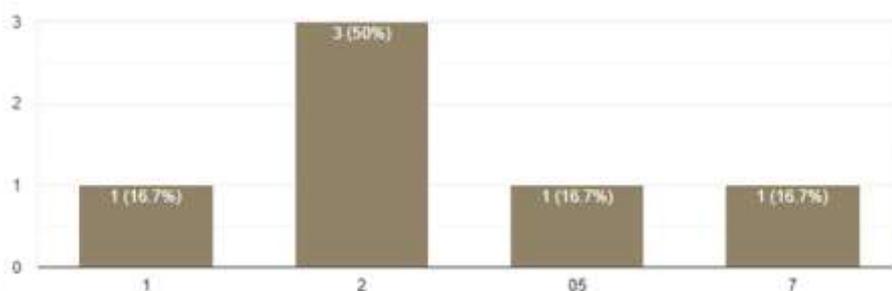
1. A discrepância entre os gráficos 1 e 2: os gráficos não mentem. Muitos cargos de liderança estão centralizados na mão dos homens. Por quê? As mulheres não são capazes de comandar ou assumir cargos de grande relevância no mundo da madeira?

Gráfico 1. Quantos cargos de gerência e liderança a sua empresa possui?



Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

Gráfico 2. Destes cargos importantes, quantos são ocupados por mulheres?



Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

Do total de 106 cargos de liderança, apenas 15 são ocupados por mulheres, isso mostra a grande discrepância das oportunidades acessíveis para elas, pois mesmo buscando mais conhecimento técnico, a falta de incentivo ou oportunidade acaba por impossibilitar sua admissão em cargos de liderança. Embora as empresas afirmem que oferecem oportunidades iguais e incentivos às mulheres, fica evidente a falta de igualdade de oportunidades.

Dito isso, é preciso levar em consideração as práticas mais assertivas de apoio e incentivo de ascensão para as mulheres nas grandes empresas da região estudada. Segundo Pires *et al* (2010), uma prática corriqueira das empresas é fazer um mapeamento interno de suas lideranças, para assim dar início às atividades de promoção e inclusão das mulheres. Após

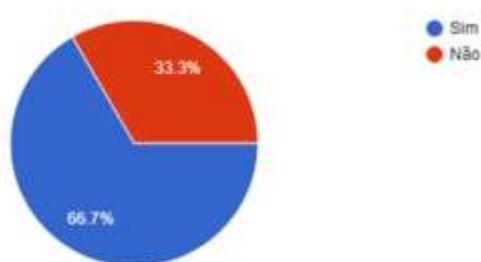
essa verificação, deve-se desenvolver metas de expansão de cargos técnicos e de gestão para elas.

Uma empresa que se destaca nesse aspecto é o grupo *O Boticário*, pois entre seus quatro vice-presidentes, duas são mulheres. Essa decisão foi tomada em 2015, quando a empresa assumiu um compromisso com a ONU e passou a verificar seus próprios indicadores, buscando promover a igualdade de gênero. A empresa possui um orçamento dedicado à diversidade, realizando treinamentos periódicos para igualar homens e mulheres em seus programas de admissão. Além disso, realiza frequentemente pesquisas sobre o desligamento de pessoal, buscando analisar se a saída de algum funcionário tem relação com discriminação de gênero.

Muitas empresas estão buscando diminuir essa distância por meio de palestras, treinamentos, *workshops* voltados a liderança, gestão e conhecimentos técnicos, dando assim melhores oportunidades para as mulheres ocuparem cargos de destaque dentro das organizações.

2. O grave problema do gráfico 3: mulheres com filhos pequenos não são bem-vindas, pois não há a devida assistência social para isso. Esse problema é da mulher e não da empresa, o que resulta numa atitude ao estilo de “Pôncio Pilatos”, ou seja, em total indiferença, “lavando as mãos” para o problema.

Gráfico 3. No momento da contratação é levado em conta se a mulher possui filhos pequenos?



Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

O gráfico 3 revela um grande impacto social, pois fica evidente uma discriminação que descarta futuras mães ou mulheres que tiveram recentemente seus filhos, principalmente, mães solteiras de ocuparem qualquer cargo nas organizações devido às responsabilidades maternas. Fica evidente também o descaso das organizações com essas mulheres que, mais do que nunca, precisam de apoio e de uma fonte de renda para poder manter com dignidade seus filhos, os quais são, frequentemente, abandonados pela parte paterna e encontram-se carentes de recursos financeiros e afetivos.

Segundo Eagly e Carli (2007), a demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte

das mulheres vai se deparar em algum momento de sua vida. As mulheres são cobradas pela sociedade para ter filhos e famílias e acabam gastando muito mais horas por semana com tarefas domésticas e cuidando dos filhos do que os homens, pois a pressão de cuidar dos filhos recai muito mais sobre a mãe.

Quando se têm filhos menores, elas tentam diminuir a carga horária de trabalho, procuram não estudar depois do trabalho para poder passar mais tempo com a família, inclusive, renunciam a oportunidades no trabalho que demandam mais tempo. Se a divisão nos lares fosse mais equilibrada, homens e mulheres poderiam dividir o cuidado com os filhos, dando oportunidade para ambos prosseguirem em suas carreiras da melhor forma possível, sem deixar de proporcionar um ambiente estável para os filhos (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

Em entrevistas coletadas por Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz e Maria Amorim Vianna, as mulheres que não tiveram filhos consideraram que o fato de não os ter permitiu que elas focassem mais no trabalho e fossem menos vítimas de preconceito. Não coincidentemente, 3⁴ delas têm os cargos mais altos dentre as entrevistadas: a primeira é diretora de RH de uma grande empresa de mídia, a segunda é chefe de departamento de planejamento e gestão de operações de uma grande estatal, ficando atrás apenas do diretor da empresa; e a terceira é chefe do departamento jurídico de um banco, sendo a pessoa de maior nível hierárquico de seu departamento no Rio de Janeiro. Com isso, percebemos que, para a mulher se equiparar pelo menos em alguns pontos ao homem casado e com filhos, muitas vezes ela precisa não se casar e optar por não ter filhos. Contudo, essa não pode ser a única maneira de mulheres chegarem no topo. As mulheres não deveriam ter que optar entre trabalho e família enquanto o homem consegue alcançar sucesso tendo os dois, simplesmente porque não é esperado dele o mesmo nível de compromisso com a família que se espera da mulher (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

Buscando diminuir esse desafio para as mulheres, algumas empresas têm oferecido o auxílio-creche e auxílio-babá. O valor oferecido para as mulheres é variável, podendo ser um valor fixo ou um percentual já estabelecido. Além disso, em alguns casos, esse benefício é estendido a todos os empregados atendendo também os pais da organização (PIRES *et al*, 2010).

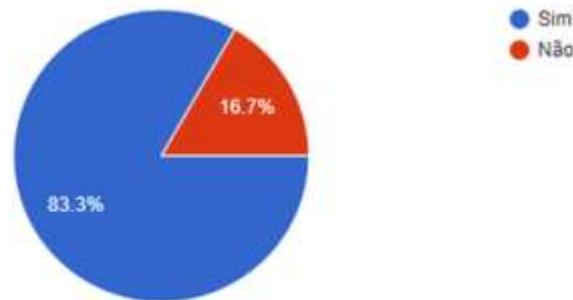
Contudo, em nossa pesquisa na cidade de Caçador, nenhuma empresa pesquisada apresentou uma proposta para diminuir esse afastamento das mulheres após o nascimento de seus filhos. Como vimos, grandes empresas buscam oferecer apoio como creches próprias, auxílio-babá, incentivo e apoio durante a gestação, oferecendo ajuda com exames e apoio à amamentação, o que não se verificou em nossa pesquisa.

3. As contradições entre os gráficos 4 e 5 e entre os gráficos 6, 7 e 8: temos políticas

⁴ Foram entrevistadas 15 mulheres no total.

claras de igualdade e inclusão *versus* não sabemos quais são ou não temos de verdade; queremos incluir, igualar, aproximar os pontos de separação entre homens e mulheres, mas não sabemos muito bem como fazer.

Gráfico 4. Existe alguma política clara de igualdade de gênero na empresa?



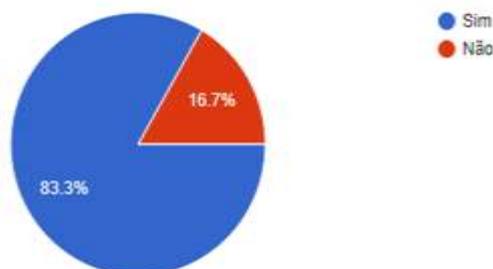
Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

Gráfico 5. Se desejar, apresente alguma ideia de promoção da diversidade de gênero para sua empresa.

No responses yet for this question.

Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

Gráfico 6. Existe uma igualdade salarial entre os cargos ocupados por homens e mulheres?



Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

Gráfico 7. A empresa considera importante ter mulheres em cargos de liderança?



Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

Gráfico 8. A empresa está disposta a desenvolver uma política mais inclusiva de mulheres em cargos de liderança?



Fonte: Autoria própria com base no recurso Google Formulários.

As empresas participantes da pesquisa se mostraram prestativas em responder ao questionário, declarando que têm políticas de igualdade salarial e de gênero; porém, no momento de exporem essas práticas, as mesmas não souberam ou não quiseram manifestar quais eram essas políticas de inclusão, deixando em aberto um paradoxo, uma vez que, por meio de uma análise simples, percebe-se que os resultados não demonstram essa igualdade.

Fica claro que, mesmo com políticas, capacitação e incentivos, ainda existem muitas barreiras a serem quebradas pelas mulheres; a falta de reconhecimento de seu potencial e o apadrinhamento talvez sejam as maiores dificuldades encontradas. De qualquer forma, apesar desse quadro negativo, a prática da equidade de gênero vem buscando visibilidade ao trabalho das mulheres, permitindo assim que elas ascendam, paulatinamente, na carreira profissional.

Essa equidade de gênero vem sendo debatida nas empresas. Segundo dados coletados pela Revista Exame, “as pessoas ocupam proporcionalmente a mesma quantidade de cargos no início da carreira, mas quando se trata de níveis de presidência, as mulheres representam apenas 20%” (FILIPPE, 2019, p. 32). Outra forma de melhoramento desses dados é estabelecer metas.

Assim, comparando nossa realidade local com grandes empresas, tais como Carrefour e O Boticário, as políticas concretas de igualdade de gênero não foram encontradas, o que, mais uma vez, corrobora a constatação da inexistência de programas ou projetos de inclusão para as mulheres no ramo madeireiro de nossa cidade e região.

PROPOSTA DE INCLUSÃO DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Diante dos principais pontos analisados no item anterior, temos por intento, neste momento, apresentar algumas propostas de diminuição dessa lacuna entre homens e mulheres dentro do universo madeireiro de nossa cidade. Para isso, faz-se necessária uma breve elaboração do problema: hoje, mulheres em todos os âmbitos buscam uma melhor colocação no mercado de trabalho, porém, quando se trata de atingir cargos de liderança, encontram muitas barreiras por serem desacreditadas ou porque vivemos em uma sociedade patriarcal.

Dessa forma, esta pesquisa buscou conhecer junto às empresas, por meio de uma consulta *online* e de um levantamento bibliográfico, quais são os fatores que dificultam a ocupação de cargos mais importantes de gestão por mulheres.

Assim, foram identificados três pontos-chave: o primeiro e, talvez, o mais difícil de ser trabalhado devido à cultura existente no Brasil, é a questão das tarefas domésticas e da educação dos filhos serem responsabilidades exclusivas da mulher, o que impacta fortemente na vida das mulheres no ambiente de trabalho organizacional. O estresse cotidiano é o elemento mais visível dessa incompatibilidade. O segundo ponto é a ausência de valorização dos conhecimentos técnicos que as mulheres já possuem. Como vimos na discussão dos dados, não há um reconhecimento do empenho feminino na busca por formação qualificada. O que ocorre, com grande frequência, é a delegação de cargos e funções mais importantes para homens “apadrinhados” que, mesmo sem formação adequada, assumem cargos estratégicos que são outorgados pela administração das organizações. Por último, percebe-se a falta de um programa de capacitação, desenvolvimento e aprimoramento de líderes específico para as mulheres com o intuito de dar-lhes mais capacidade e encorajamento para ampliar suas habilidades de gerenciamento.

Assim, vê-se que é necessário quebrar barreiras. Dessa forma, a proposta da pesquisa é o desenvolvimento de um projeto que desperte uma conscientização em toda indústria madeireira, em nosso caso, sobre as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente social, mostrando de forma clara que o papel da mulher não é mais o mesmo de 30 anos atrás, e que elas hoje têm seu espaço no mercado de trabalho, com as tarefas domésticas sendo divididas de forma igualitária com os companheiros, o que reduz a sobrecarga.

Para tanto, psicólogas e outros membros do RH podem desenvolver atividades sobre a importância de os homens participarem da educação dos filhos ou de atividades tidas como

exclusivamente femininas, conscientizando-os de que assim as mulheres teriam mais espaço para estudar, se cuidar e se desenvolver profissionalmente.

Assim, um projeto de promoção feminina dentro das organizações, que pode surtir efeitos positivos deve conter três temas fundamentais: a) O que é patriarcado e o novo papel da mulher na sociedade; b) Divisão das tarefas e da educação dos filhos; c) A dupla jornada das mulheres e formas de redução dessa jornada. Tal projeto, desse modo, deve estar voltado para a formação da carreira das mulheres. As empresas podem mapear, em seu quadro de funcionários, as discrepâncias e inconsistências salariais e funcionais e buscar maior igualdade de gênero, independentemente do setor. Assim, ao invés das organizações buscarem profissionais externos, é preciso pensar em novas formas de melhoramento da formação das pessoas que já atuam nas empresas. Nesse caso, caso haja dificuldade de encontrar essa mão de obra qualificada, é possível desenvolver treinamentos e qualificação com essas pessoas, criando assim um diferencial na força de trabalho já existente.

Outro fator importante é a questão da creche e auxílio-babá. Esse benefício pode (e deve) ser estendido a todos os empregados que possuem filhos, não sendo algo exclusivo da mulher. Ademais, reuniões, palestras e exames pré-natais são ações que podem ser adotadas pelas empresas. Além disso, a disponibilização de horário para amamentação, que é um benefício previsto por lei (preconizado já no art. 396 da CLT/BRASIL-1943), deve ser respeitado e a empresa pode oferecer um horário diferenciado que traga mais comodidade e segurança à mãe para retornar para suas atividades.

Outro benefício que pode ser adotado pela empresa é a licença-maternidade estendida de seis meses; essa prática garante a qualidade e o vínculo entre a mãe e o bebê e um retorno mais tranquilo dessa profissional ao seu ambiente de trabalho.

Todavia, essas práticas de inclusão de nada valem se a cultura da organização estiver desalinhada com o objetivo maior de promover a equidade de gênero no seu ambiente. É preciso que a organização tenha uma política clara de igualdade de gênero e planos de cargos e salários que sirvam de base para que as mulheres saibam quais são as competências e qualidades que elas precisam ter para conquistar determinados cargos.

Por fim, ressaltamos que o fundamental é a demonstração de que a consciência e o entendimento acerca do papel de cada pessoa são importantes, de modo mais enfático ainda, quando o assunto é a diversidade de gênero e a posição da mulher frente aos desafios do trabalho em nosso tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender as políticas adotadas pelas empresas do ramo madeireiro do município de Caçador-SC em relação ao binário “homem e mulher”, no

intuito de compreender melhor o relacionamento dessas organizações com as mulheres que buscam ocupar cargos de liderança.

Os objetivos propostos foram alcançados com sucesso no decorrer do trabalho, uma vez que, por meio de uma pesquisa bibliográfica, conhecemos um pouco mais sobre a diversidade de gênero, especificamente, os dilemas entre homens e mulheres no mundo do trabalho, bem como as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres, além da forma como são vistas no ambiente organizacional.

Assim, a pesquisa bibliográfica buscou compreender e descrever as práticas adotadas pelas melhores empresas nacionais do país no que se refere a inclusão da diversidade de gênero. Analisou-se igualmente a legislação pertinente à inclusão da diversidade no ambiente organizacional, focando essencialmente a temática binária “masculino e feminino”, porém, com a pesquisa, foi possível perceber que não existe nenhuma lei para esse tipo de situação, que ampare as mulheres, devendo ser uma prática voluntária da empresa, se houver, acima de tudo, uma compreensão adequada do valor da responsabilidade social e econômica das organizações para com as suas funcionárias.

Do ponto de vista da pesquisa e da coleta de dados, pôde-se identificar que as grandes empresas do ramo madeireiro do município de Caçador-SC não possuem efetivamente políticas ou regras de igualdade de gênero que atendam à diversidade de gênero, pois não foi possível identificá-las. Esse fato, demonstra e reafirma a relevância do estudo proposto,

Outrossim, o objetivo principal foi atingido, ou seja, realmente foi possível verificar a ausência de práticas empresariais sobre o tema da inclusão da diversidade em nossa investigação acadêmica. Além disso, pôde-se verificar também, por meio da pesquisa, que hoje em dia ainda existe muito preconceito em relação às mulheres, principalmente quando o assunto é a ocupação em cargos de chefia ou quando a questão “maternidade e família” impacta na seleção de mulheres para tais cargos.

Assim sendo, foram apresentadas algumas propostas de inclusão de mulheres em cargos de liderança, como palestras voltadas para desmistificar a ligação e obrigação da mulher com as tarefas domésticas e a criação de políticas claras que garantam condições iguais (para homens e mulheres) na hora de ocupar cargos de gestão.

Por fim, pode-se considerar que o trabalho aqui apresentado é de grande relevância, visto que se trata de um assunto atual e que ainda precisa ser bastante estudado tanto pelas empresas como pelos gestores, pois, conforme demonstrado no decorrer deste texto, a inclusão de mulheres vem garantindo maiores lucros para as grandes organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração**

de trabalhos na graduação. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Consolidação das leis do trabalho (CLT).** Decreto-lei nº 5452, de 1º de Maio de 1943. (Editado pela Redação dada pela Lei nº 13.509, de 2017).

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. In: **ENANPAD**, 31., 2007, Rio de Janeiro. Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiência de Empresas Brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FILIPPE, Marina. O poder da diversidade. **REVISTA EXAME.** Editora Abril, SÃO PAULO, abril 2019. Edição 1182.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho.** São Paulo: LTr, 2003.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** [1995]. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927>>. Acesso em: 29 junho. 2019.

HILTROP, J-M. A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. **European Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 243-254, 1996.

HRYNIEWICZ, L.G.C; Vianna, M.A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. FGV/EBAPE.BR**, v. 16, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2018. (p. 331-344) Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 06 de novembro de 2019

IAMAMOTO, M. V. **Serviço Social em tempo de capital fetiche:** capital financeiro, trabalho e questão social. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p.243-257, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/461/poder-e-lideranca-de-mulheres-nas-organizacoes-de-trabalho>. Acesso em: 20 Jun. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

MACÊDO, Goiaciara Nascimento Segurado. **A construção da relação de gênero no discurso de**

homens e mulheres, dentro do contexto organizacional. PUC - Universidade Católica de Goiás. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PIRES, Fernanda Mendes; LUCAS, Angela Christina; ANDRADE, Sandra Mara de, AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; FISCHER, André Luiz. Gênero e as Práticas de Gestão nas Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.3, n.1, p.81-94, 2010.

ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. The boundaryless human resource function: building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v.27, n.4, p. 7-18, 1999.

SIQUEIRA, M.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e Identidade Gay nas Organizações. In: **IV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.** Anais. Porto Alegre, 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.