



O Espaço da Mulher na Gestão Empresarial na Serra Gaúcha: Análise da Perspectiva Cultural da Região

Mônica Klóss

RESUMO

Atualmente, as mulheres são a maior parte da população brasileira, buscam cada vez mais aperfeiçoar-se e são consideradas muitas vezes como “multitarefa”, por sua habilidade de realizar diversas atividades ao mesmo tempo. Entretanto, as mulheres ainda encontram obstáculos no mundo corporativo em se tratando em cargos de gestão e liderança, principalmente em regiões como a da Serra Gaúcha. Desse modo, o objetivo deste estudo é de analisar a interferência da cultura local no espaço para crescimento e desenvolvimento da liderança feminina dentro das organizações da Serra Gaúcha. Para isto, realizou-se uma pesquisa qualitativa com gestoras e/ou líderes de empresas da região por meio de roteiro de entrevista semi-estruturado com 17 questões que buscou compreender e responder ao objetivo do trabalho. A partir das análises das pesquisas, verificou-se que a cultura possui relação com a forma com que as mulheres se desenvolvem nas organizações e conquistam cargos de gestão e liderança, ao passo que é perceptível uma evolução, mas a passos lentos.

Palavras-chave: Gestão feminina. Liderança feminina. Cultura local.

1 INTRODUÇÃO

A Serra Gaúcha é fortemente conhecida no cenário nacional pela valorização do trabalho (influenciada pela colonização italiana), espírito empreendedor, e economia local favorável. Ainda, o estado do Rio Grande do Sul possui um grande número de empresas de grande porte e economicamente importantes, demonstrando sua expressividade na economia nacional e mundial (PIONEIRO, 2016).

Ao analisar a questão cultural, observa-se que o espaço das mulheres no mercado de trabalho é marcado por uma cultura patriarcal na região Sul do país, herança de um passado oprimido das mulheres dentro da sociedade e que, ainda hoje, impõem dificuldade como a desigualdade de gênero, por exemplo (CEZAR, SCHERER, CORSO, 2017). Pode-se exemplificar a cultura patriarcal e machista, com mensagens culturais que são impostas desde a infância, como de que meninas são fracas e precisam de ajuda, toda moça deve ter o objetivo de se casar e de que meninas devem ser bonitas como a mãe e não inteligentes como o pai, por exemplo (SANDBERG, 2013), demonstrando seu impacto direto com comportamento do mercado de trabalho. Segundo Dias (2013), a cultura está inserida de forma intangível dentro das organizações e é composta por diversos elementos internos e externos. Ainda, tem ganhado destaque por ser elemento fundamental no desenvolvimento das empresas, observando o fator humano envolvido, bem como sua postura responsável e tomada de decisão.

A participação das mulheres no mercado de trabalho ainda anda com passos lentos, principalmente em se tratando do nível de gestão nas empresas. Dentre os diversos fatores que levam a esse motivo, pode-se citar a participação da mulher dentro do círculo familiar e a cultura do machismo no país que ainda cria barreiras em se tratando da carreira e do papel da mulher dentro das organizações (VALOR ECONÔMICO, 2017).

De acordo com o último senso do IBGE de 2010, a população brasileira é composta por 51,03% de mulheres e 48,97% de homens. No estado do Rio Grande do Sul, observa-se que este percentual praticamente acompanha o nível nacional, com 51,33% de mulheres e 48,67% de homens. A nível nacional é possível identificar 60,02% da população como ativa no mercado



de trabalho, sendo 34,04% de homens e 25,97% de mulheres. Ainda, no estado, a composição se dá por 34,99% de homens e 29,19% de mulheres, demonstrando que por mais que a composição nacional possua mais mulheres do que homens, ainda há uma menor participação feminina no mercado de trabalho (IBGE, 2011). Entretanto, ao longo dos anos, nota-se um movimento em relação ao crescimento na participação das mulheres no mercado de trabalho com melhores condições e oportunidades, porém acompanhadas de obstáculos e dificuldades (MELTZ, 2014).

Estes obstáculos podem ser exemplificados com os seguintes números: em cargos de gestão e direção, as mulheres ocupam apenas 37% da composição. Ainda, seu salário é em média 76% do que de um homem e, em cargos de gestão e direção, 68% (O GLOBO, 2017).

Com o tempo, as empresas reestruturaram os seus modelos tradicionalmente utilizados, voltando seus esforços para a valorização do capital humano, criando assim oportunidades para o público feminino. Para tomar a liderança, muitas vezes as mulheres abdicam de suas próprias características para atuar com características mais masculinas e assim, obter talvez sucesso ou respeito em suas atividades. Entretanto, seu perfil instintivo e real dentro das organizações atua de forma mais linear, sem tanta hierarquia e compartilhando o poder (MELTZ, 2014).

Neste contexto, estruturou-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma a cultura local interfere no espaço para crescimento e desenvolvimento da liderança feminina dentro das organizações da Serra Gaúcha? O presente estudo tem o objetivo de analisar a interferência da cultura local no espaço para crescimento e desenvolvimento da liderança feminina dentro das organizações da Serra Gaúcha.

A importância deste trabalho está em demonstrar como pensamentos e atitudes antigas do cotidiano ainda impactam no desenvolvimento das organizações e das mulheres no mercado de trabalho. Muitas empresas se dizem modernas e inovadoras, apenas promovem homens em sua escala de gestão, pelo simples fato de serem homens, o que soa um tanto quanto hipócrita. Muitas vezes não há oportunidades dentro da escala hierárquica das empresas apenas pelo fato de ser mulher. Além disso, as empresas perdem a oportunidade promover uma nova visão e gestão, onde o desenvolvimento da gestão feminina continua enfraquecendo no mercado de trabalho. Um bom gestor e líder é bom por suas habilidades, conhecimentos, experiências, comportamentos e ponto!

Ainda, o estudo utilizará de metodologia qualitativa, por meio de entrevistas em empresas da região, identificando o cenário bem como a percepção de seus gestores. Além da introdução, o estudo conta com as seguintes seções: referencial teórico, que irá abordar os assuntos cultura, gestão e liderança e o espaço da mulher nas empresas; metodologia de pesquisa, método da pesquisa; análise e interpretação dos resultados; conclusão e considerações finais; e referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA

A cultura e o comportamento das organizações são peças chave para a compreensão sobre a forma com que as empresas se posicionam perante a sociedade e o quanto são influenciadas pelos indivíduos, suas origens, crenças e valores. Ainda, este estudo servirá como base para as análises e discussões finais deste trabalho.

2.1.1 Cultura Local

A formação da cultura tem como base, muitas vezes, a carga genética (herdada dos pais) e a exposição na sociedade, absorvendo assim valores culturais que moldam o caráter dos indivíduos (JOHANN, 2013). Ainda, de acordo com Silva (2016), a cultura local é fator



determinante nas organizações para conduzir as relações sociais, na influência, na mudança e na transformação, tanto no âmbito mercadológico, como no social, com base em seus hábitos e costumes locais. A influência da cultura local dentro das organizações tem como base a construção da cultura da empresa, que se dá tradicionalmente pelos fundadores, seus costumes, crenças, personalidade e no que a empresa deve se tornar no futuro (ROBBINS, 2002). Para Chiavenato (2010, p. 12), a cultura é “única e singular”. Ainda, enfatiza que cada uma é composta por um DNA próprio, com base no seu perfil e identidade.

É notável que, como em qualquer área social ou organizacional, a cultura local possui aspectos positivos e negativos. Muitas vezes, ela cria conflitos, diminuindo os esforços de desenvolvimento. Por outro lado, geralmente, a cultura local favorece e dinamiza a economia, as organizações e a sociedade em geral (KAYSER, 1994).

Para Mercali, Gasparin e Scheffer (2017) a forte cultura italiana da região, que tem por característica principal o paternalismo, interfere diretamente na aceitação das mulheres em cargos de gestão dentro das organizações e em atuações técnicas, comumente ocupados por homens. Ainda, citam com base em sua pesquisa que traços de machismo e preconceito relacionado ao tema são facilmente encontrados pelas mulheres no ambiente corporativo.

Outro fator que considera-se no encorajamento das mulheres no mercado de trabalho, está relacionada a presença de uma mãe forte, onde esta incentiva no estudo e conquista profissional que gerem sua independência financeira e social (MOTA-SANTOS; NETO, 2017) o que é perceptível na cultura do país.

Voltado para universo feminino, a Serra Gaúcha foi construída também por grandes mulheres. Por ser uma região onde prevalece a imigração italiana, trouxe esta consigo uma bagagem sustentada por muitas décadas, onde a mulher era mantida longe dos espaços públicos, de poder e de decisão, o que fez como que ela fosse invisível por muitos anos, apenas sendo reconhecidas por estarem “atrás” de grandes homens. Mesmo assim, dentro de suas possibilidades e dos espaços que lhe eram cedidos como em atividades comunitárias, na educação, no comércio, na prestação de serviços e na agricultura, as mulheres construíram lares, negócios e crescimento econômico na região (MACHADO; AGUZZOLI, 2005).

2.1.2 Cultura Empresarial

A cultura empresarial, fenômeno relativamente recente, trata as organizações como um sistema onde analisa a cultura por suas características, por uma personalidade própria, ou seja, a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores compartilhado por membros de determinada organização. Ainda, muitas vezes, é difícil de explicá-la, mas perceptível a qualquer um quando a vê (ROBBINS, 2002). Além disso, são formadas pelo período histórico de seu surgimento, acontecimentos, conhecimento das pessoas, por demais fatores internos e externos (HALL, 2004).

Consoante, segundo pesquisa de Mercali, Gasparin e Scheffer (2017), dentro das organizações, principalmente familiares e de pequeno porte, são atribuídas as mulheres características e comportamentos do sistema cultural da vida doméstica, centradas na emoção, intuição, cuidado e apaziguamento das situações.

A discriminação entre gêneros, é algo que deve ser fortemente trabalhado dentro da formação e disseminação da cultura empresarial. A busca de extinção deste enigma traz benefícios as estratégias de gestão das empresas (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2012). Ainda, deve-se atentar a outro fator relevante na construção da cultura organizacional, a identidade. Esta, na perspectiva sociológica, é formada; construída com o passar do tempo com base nas experiências. Ao falar da identidade construída no âmbito empresarial, refere-se a identidade formada, mantida e compartilhada pelos membros que fazem parte da essência da organização (MARCHIORI, 2017).



2.2 GESTÃO E LIDERANÇA

A gestão dentro das empresas tem como objetivo planejar, alocar e gerir recursos (humanos e materiais), definir ações, monitorar e orientar o caminho a ser percorrido buscando assim a obtenção dos resultados organizacionais (JOHANN, 2013).

Nos processos de gestão, onde são dirigidos os comportamentos das pessoas, Chiavenato (2010) ressalta que os estilos de gestão estão ligados a convicções que moldam a forma com que se conduzem as pessoas, bem como a forma com que se planeja, organiza e controla as atividades nas organizações. Ainda, o comportamento organizacional trata-se de um estudo que visa analisar o comportamento nas organizações dos indivíduos, grupos e estrutura, verificando o como esse comportamento impacta no desempenho da organização (ROBINS, 2002).

Outro modo de definir o comportamento organizacional é observando-o como o estudo da interação dos indivíduos de determinado grupo dentro das organizações e as formas com que atuam com foco no desempenho das empresas por meio da análise das competências dos indivíduos (JOHANN, 2013). Dentre os diversos aspectos da gestão organizacional, Marchiori (2017) enfatiza que a comunicação é ferramenta estratégica nas empresas onde há ânsia de relacionamento com diversos público e com perspectivas de transformação em caráter social e mercadológico.

A liderança que também é uma forma de gestão que busca além dos processos habituais de um gestor, o alto desempenho das pessoas e das equipes, motivando-as, criando um clima organizacional favorável e difundindo os objetivos e visão em longo prazo da organização (JOHANN, 2013). Sendo assim, além da liderança ser uma forma de influenciar pessoas com um objetivo específico maior, as atitudes do líder são imprescindíveis para alcançar as metas estabelecidas (SIVA; NASCIMENTO; CUNHA, 2017).

Segundo a pesquisa realizada pela Harvard Business Review (2012) dentre o grupo analisado, as mulheres possuem em todas as análises, no mínimo 12 dos 16 pontos principais de um gestor/líder, onde se destacam fortemente dos homens em dois pontos: iniciativa e resultado, tradicionalmente atribuídos aos homens. O único ponto em que os homens se sobressaem ao resultado da pesquisa é o fator estratégico. Entretanto, o nível de participação feminina no alto nível de gerência, onde se desenvolvem as estratégias, é praticamente 30% menor. Ao analisar apenas o grupo do alto escalão, igualando-os, os resultados no fator estratégia são praticamente os mesmos para homens e mulheres.

Para Mota-Santos e Neto (2017), analisar os estímulos familiares é um fator importante para a compreensão da importância da família no impulsionamento das mulheres para desempenhar cargos de gestão e liderança. Na maioria dos casos percebe-se que mulheres em cargos de gestão e liderança foram apoiadas pela família a estudar e especializar-se. Já para mulheres empreendedoras, além do estímulo aos estudos, há também um exemplo familiar de empreendedorismo como fator motivacional. Em relação a liderança, Marchiori (2017) afirma que a cultura e a liderança estão diretamente ligadas já que muitas vezes o trabalho do líder está e reconhecer aspectos culturais falhos dentro das organizações e agir com o intuito de reverter este quadro. Para Chiavenato (2010), a liderança transformadora necessita de líderes visionários que buscam a transformação e renovação, conduzindo as pessoas à mudança.

2.3 ESPAÇO DAS MULHERES NAS EMPRESAS

2.3.1 Histórico

Segundo Beauvoir (1980), quando há a identificação de duas categorias humanas, ambas querem impor soberania, entretanto só uma delas é privilegiada, dominando a outra e mantendo-a em opressão. Na criação da hierarquia doo sexos, o mundo sempre pertenceu aos machos



devido ao papel desempenhado na Era da Pedra.

A dominação do homem é identificada nos primórdios, onde o homem possuía o trabalho da caça e sustento para a família e a mulher, por um instinto maternal ou pela própria necessidade de sobrevivência da espécie, toma o papel de cuidado do lar e dos filhos. Com o sedentarismo na sociedade, o trabalho com a terra e os ciclos da produção agrícola, trouxeram ao homem uma visão certamente mística em relação as mulheres, podendo ser comparadas aos ciclos naturais por sua fertilidade o que trouxe admiração e medo do desconhecido. Ainda, outros fragmentos da história demonstram a posição inferior das mulheres, como por exemplo o casamento, onde a mulher se tornava praticamente propriedade do homem ou até mesmo pela evolução das técnicas agrícolas, quando surgem novas ferramentas de trabalho e o homem passa a dominar totalmente o campo (UCHÔA, 2016).

No passado, a igreja católica demonstrava fortemente o tratamento distinto entre homens e mulheres, como em situações de abuso e divórcio, onde o homem sempre imperava. A Europa Cristã reduziu a desigualdade entre homens e mulheres em se tratando de sexualidade, onde consideravam ambos “culpados”. Entretanto, a visão de que Eva, mulher, foi a primeira pecadora da história ainda causava impacto na sociedade religiosa (STERNS, 2009).

Por outro lado, pode-se observar que Jesus, no Sermão da Montanha, e em suas filosofias e ensinamentos a humanidade, vinha com outro discurso de representação de Deus. O Deus, citado anteriormente, onde a igreja o representava, demonstrava discriminação e impiedade às mulheres. Na nova visão passada por Jesus, havia uma nova construção de um Deus igualitário, com uma filosofia humana, civilizatória e, assim sendo, também feminista. Entretanto, aos poucos o cristianismo voltou a ser instrumento de poder masculino (como na igreja antes de Jesus), como por exemplo, no século I a instituição do Papa (pai, em grego), mas que já iniciou já no século I, com o Império Romano (COIMBRA, 2007).

No ambiente corporativo, as associações femininas datam de 1848 que evoluía a passos lentos. A regulamentação do trabalho feminino ocorreu apenas em 1874, com especificações sobre o trabalho que no decorrer dos anos foram atualizados. Porém, ao observar os salários, os sindicatos fixavam um salário inferior às mulheres por julgarem que elas possuíam menos necessidades que os homens. As próprias mulheres não tiveram forças suficientes na época para reivindicar seus direitos. Já achavam que trabalhar fora e trazer alguma contribuição financeira para o lar era um grande feito (BEAVUVOIR, 1980). A partir da década de 70, ao tomar consciência por parte das mulheres sobre a desigualdade de gênero, inicia-se um movimento que busca a transformação deste cenário por meio do empoderamento feminino, buscando igualdade social, econômica e política entre homens e mulheres (MELO; LOPES, 2012). No cenário nacional, as mulheres iniciaram movimentos sociais por direito de voto nos anos 20. Nos anos de 1930 a 1945 e 1964 a 1982, iniciaram também movimentos progressistas democráticos (SILVA; LAGO; RAMOS, 1999). Voltado a história do Rio Grande do Sul, Priore (2004), cita que estudos revelavam que muitas mulheres no estado comandavam estâncias, na ausência dos maridos, garantindo o sustento da família. Ainda, o fato da mulher possuir o papel de mãe na família, era enaltecido pela sociedade da época.

Na região da Serra Gaúcha (local de estudo do presente trabalho) Machado e Aguzzoli (2005) analisam os fortes traços machistas oriundos da imigração italiana, e ressaltam a participação de grandes mulheres na construção da história da região. Como exemplos, pode-se citar grandes nomes que ajudaram a desenvolver a economia e a cultura local, além de demonstrar bravura, coragem e empreendedorismo em uma época que não se haviam oportunidades e espaço. São elas: Ana Rech, que chegou a colônia de Caxias em 1877, viúva e com sete filhos, possuía uma propriedade onde abrigava os tropeiros e viajantes; Lúcia Berti Zatti, casada, imigrou ao Brasil em 1879 com o objetivo de auxiliar ao marido demarcação e delimitação de terras na região; Luiza Zanrosso Eberle, com sua funilaria criou uma das maiores metalúrgicas de Caxias do Sul; Ester Troin Benvenuti, grande mestra de região e primeira



mulher a assumir uma cadeira no legislativo caxiense; Madre Maria Gertrudes e Irmã Maria Jacobina que fundaram o Colégio São José; entre outras grandes mulheres (MACHADO; AGUZZOLI, 2005).

2.3.2 Cenário Atual e Espaço Corporativo

De acordo com Cezar, Scherer e Corso (2017), o espaço das mulheres no mercado de trabalho é um processo que sofre diversas dificuldades com base em fatos históricos de inserção tardia. Ainda, demonstram que há limitações de recursos e oportunidades que podem ser citadas dentro das famílias, onde mães e avós que não tiveram oportunidades de estudo e trabalho no passado, mas que incentivam e lutam para uma realidade diferente. Com a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, os desafios para quebrar as barreiras relacionadas as convicções sociais e organizacionais de uma cultura machista e patriarcalista também são intensificadas (MELO; LOPES, 2012). Ainda, outro fator demonstrado é que, além da vida corporativa, as mulheres em cargos de gestão muitas vezes possuem outras atividades como a responsabilidade pela casa, pela família e muitas vezes, outra profissão paralela ao trabalho de gestão dentro das organizações (FIALHO et. al., 2017).

Outro fator que ainda ocorre no cenário atual, com base em heranças do passado é que algumas mulheres em cargos de gestão acabam não promovendo outras mulheres por acreditarem que apenas pode existir uma mulher no comando, demonstrando que há barreiras impostas pelas mulheres também o que é um pensamento totalmente retrógrado. Para uma real mudança, os esforços devem ser coletivos na busca da igualdade para homens e mulheres tanto no ambiente corporativo como no convívio social e familiar (SANDEMBERG, 2013).

De acordo com a pesquisa e Relatório das Perspectivas para Mulheres em 2018 da OIT, as mulheres representam 48,5% da força de trabalho no mundo que é ainda 26,5 pontos percentuais menor que os homens. Ainda, possuem 0,8 pontos a mais na taxa de desemprego no mundo. Segundo o estudo, essa situação possui relação direta com o papel da mulher no ambiente familiar e de que ainda devem ser criadas políticas para buscar a igualdade. Outro ponto é que as mulheres ainda possuem grande representatividade em relação a trabalhos informais (muitas vezes por serem trabalhos em empresas familiares onde não há remuneração) e que ainda são minoria em cargos de administração e gestão. O Diretor do Departamento de pesquisa da OIT coloca que:

“Os desafios e obstáculos persistentes que as mulheres enfrentam irão reduzir a possibilidade das sociedades desenvolverem caminhos para alcançar crescimento econômico com desenvolvimento social. Portanto, acabar com as desigualdades de gênero no mundo do trabalho deve continuar a ser uma prioridade máxima se quisermos conquistar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030”.

Segundo a pesquisa realizada pela Harvard Business Review (2012) em empresas bem sucedidas e progressistas, aplicadas a cargos de liderança e gestão, quanto maior for o nível do alto escalão da gestão, maior a participação masculina nestes cargos. Para exemplificar, no maior nível da gestão, 78% dos cargos são ocupados por homens. Ao analisar um nível a menos, observa-se 67% sendo de composição masculina. Em contra partida, há uma vontade e um empenho por parte das mulheres em ocupar espaços e segmentos tradicionalmente ocupados por homens nas organizações, impulsionados também pelo reconhecimento, identificação e admiração de outras mulheres (MERCALI; GASPERIN; SHEFFER, 2017).

Logo, observa-se que por maior que tenha sido a evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho e no papel de gestora e líder nas organizações, tato a nível nacional, como a nível global, ainda estamos muito longe da igualdade de homens e mulheres nos ambientes corporativos, tanto nas oportunidades, como na remuneração



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em empresas de grande porte da Serra Gaúcha, analisando a percepção sobre o aspecto cultural da região como fator de impacto do desenvolvimento de mulheres em cargos de gestão e liderança.

Pra isso, foram escolhidas algumas empresas de grande porte da Serra Gaúcha que possuem tempo de mercado, foram fundadas ou geridas por maior parte de sua história por pessoas da região e todas descendentes de italianos. Ainda, outro aspecto é que de algum modo, essas empresas por maiores que sejam, ainda possuem ligação com os fundadores/gestores, seja como conselheiros, presidentes, gestores em atividade ou até mesmo pela sucessão familiar nos negócios. Após o contato com 6 empresas da região, apenas 4 empresas por meio de suas gestoras estiveram dispostas a participar do estudo.

As empresas possuem ramos de atividade diferentes e que, neste trabalho, sua identidade será preservada com o intuito de maior veracidade nas informações, bem como a preservação de sua imagem.

3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio de entrevistas presenciais. O objetivo da pesquisa exploratória é de examinar e explorar determinado problema ou situação, proporcionando conhecimento e compreensão dos fatos, sendo considerada flexível e versátil. Pode-se citar seus métodos como a primeira parte de um modelo total de pesquisa, levantamento de peritos, levantamentos-piloto, estudos de caso, dados secundários e a pesquisa qualitativa (MALHOTRA et al., 2005).

A pesquisa exploratória tem como finalidade a busca de padrões, ideias ou hipóteses para um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo sobre a mesma, de forma com que este seja testado, confirmando a hipótese ou não (COLLINS; HUSSEY, 2005).

As entrevistas ocorreram nas empresas onde as entrevistadas atuam, de forma individual entre os dias 26 de Abril e 18 de Maio de 2018.

Foram contatadas 14 gestoras/líderes para a realização da pesquisa, onde foi possível realizar 8 entrevistas, de acordo com a disponibilidade das entrevistadas e interesse pelo assunto. Esse resultado foi suficiente para atender aos objetivos iniciais proposto na pesquisa, compreendendo os fatores e fenômenos locais que impactam nas oportunidades para cargos de gestão e liderança para as mulheres na região que serão detalhados e apresentados no decorrer do estudo. A maior parte das empresas de ramos tradicionais na região, contendo indústria e varejo. Já uma das empresas que trabalha mais com o mercado externo possui características diferentes e não tão comuns na região.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa qualitativa por meio de roteiro de entrevista semiestruturado em conjunto com uma pequena parcela de questões quantitativas de apoio para a análise e compreensão da realidade dentro das empresas. Para isto, o roteiro de pesquisa é composto por 17 questões, sendo estas 3 questões iniciais quanti/quali, com o objetivo de levantar dados quantitativos sobre a composição do quadro de funcionários e gestores/líderes da empresa, buscando compreender a um primeiro momento os motivos que levaram a esta realidade dentro das organizações. Posterior, o roteiro segue com mais 14 questões qualitativas de caráter exploratório, onde, quando necessário, se utilizaram de demais perguntas complementares para auxiliar na compreensão dos fenômenos relatados.



Para a estruturação do questionário, levou-se em consideração alguns fatores apresentados no referencial teórico como possíveis interferências no processo de oportunidade e desenvolvimento para as mulheres no mercado de trabalho e as vivências relatadas informalmente por mulheres da região.

O objetivo geral deste estudo é de analisar como a cultura local interfere no espaço para crescimento e desenvolvimento da liderança feminina dentro das organizações da Serra Gaúcha. Para isso, como objetivos específicos: a) identificar a composição dos quadros empresariais por gênero; b) avaliar as características culturais e de gestão das organizações; c) apurar a relação entre a cultura local e o impacto do desenvolvimento feminino nas empresas.

Neste sentido, dentro das 17 questões desta pesquisa, foram inseridos os seguintes elementos de pesquisa para a compreensão dos fatores relacionados ao assunto e responder aos objetivos acima elencados: a) composição das organizações por gênero; b) cultura local como fator de influência para desenvolvimento das pessoas e na tomada de decisão; c) percepção da cultura da empresa e sua influência; d) gênero e oportunidades na organização; e) evolução do mercado e da empresa sobre o assunto (mudança); f) questões pessoais na vida das mulheres; g) desenvolvimento, trajetória profissional e dificuldades encontradas; h) habilidade e comportamentos necessários para gestão e liderança feminina; i) formas nas organizações de reconhecimento pelo trabalho e não pelo gênero.

Desse modo, a etapa de processamento e análise das entrevistas utiliza-se dos elementos acima citados, respondendo aos objetivos estabelecidos, levando a interpretação e conclusão do problema de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise e interpretação dos dados, serão listados os elementos de análise em conjunto aos objetivos estabelecidos para este trabalho analisando, posteriormente, os resultados apurados. Inicialmente, apresenta-se o quadro que caracteriza o grupo respondente desta pesquisa, com intuito de compreender e analisar o perfil das gestoras e líderes:

Quadro 1 – Caracterização dos participantes do estudo

| ENTREVISTADA | CARGO | IDADE | TEMPO DE EMPRESA | FORMAÇÃO | ESPECIALIZAÇÃO | SEGMENTO EMPRESA |
|--------------|---|---------|------------------|-----------------------------------|---|-------------------------|
| E1 | Gerente Comercial | 34 anos | 9 anos | Administração e COMEX | Especialização em Comércio Exterior | Comercial / Importadora |
| E2 | Gerente de Logística, Engenharia Industrial, Qualidade e SSMA | 35 anos | 13 anos | Polímeros | Mestrado em Ciência e Engenharia de Materiais e outras | Industria |
| E3 | Coordenadora de Produção | 35 anos | 11 anos | Engenharia de Produção | Gestão Empresarial | Industria |
| E4 | Supervisora de Atendimento ao Cliente | 32 anos | 13 anos | Administração | Pós Graduação em Marketing | Varejo |
| E5 | Coordenadora de Portfólio de Exportação | 50 anos | 17 anos | Comércio Exterior | Pós Graduação em Marketing / MBA em Gestão Empresarial | Industria |
| E6 | Supervisora Financeira | 65 anos | 40 anos | Economia | Pós Graduação em Tributária, Controladoria, Auditoria e Arbitragem | Industria |
| E7 | Gerente de Negócios (Feminino) | 39 anos | 1 ano | Biologia / Industrial Calçadista | MBA em Gestão Comercial e Extensão em Finanças | Industria |
| E8 | Gerente de Recursos Humanos | 34 anos | 11 anos | Administração e Comércio Exterior | Especialização em Dinâmica de Grupos, MBA em Gestão de Pessoas e Formação em Gestão Contemporânea | Industria |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).



Percebe-se que o grupo de participantes do estudo é composto pelos níveis de supervisão, coordenação e gerência. Apenas uma das empresas analisadas possui uma mulher no cargo de presidência (a qual não foi possível aplicar a entrevista). Para esta, está relacionado, além da qualificação e experiência na área, a questão da sucessão familiar já desenvolvida há algum tempo. Nas demais empresas analisadas, não foi possível identificar mulheres em cargos de presidência e diretoria. Ainda, após pesquisa realizada nas divulgações e relatórios das 10 maiores empresas da região, foi possível identificar que há apenas 1 mulher atuando como presidente (eleita em 2018). As demais empresas são compostas apenas por homens em cargos de presidência ou direção. Outras características a serem analisadas é que as gestoras possuem tempo considerável de empresa ou experiência de outras vivências profissionais em cargos de gestão e liderança. Ainda, todas elas possuem formação superior e demais especializações complementares.

4.1 COMPOSIÇÃO DAS EMPRESAS

Quadro 3 – Composição das empresas

| Empresa | Geral | | Gestão e Liderança | |
|---------|--------|----------|--------------------|----------|
| | Homens | Mulheres | Homens | Mulheres |
| 1 | 20% | 80% | 38% | 62% |
| 2 | 68% | 32% | 92% | 8% |
| 3 | 45% | 55% | 60% | 40% |
| 4 | 59% | 41% | 85% | 15% |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em empresas de estudo (2018)

Constata-se que ainda, as empresas no geral ainda são compostas, em sua maioria, por homens, salvo em mercados específicos que é o caso da empresa 1. Ao analisarmos a gestão e liderança, salvo a empresa 1, as demais empresas são compostas em sua maioria por homens.

Desse modo, ao analisar o elemento **composição das organizações por gênero**, as entrevistadas apresentam sua opinião da seguinte forma: no caso da empresa 1, a entrevistada E1 acredita que o caso desta empresa possui mais mulheres do que homens, de fato é atípico e atribui este fenômeno em função do cuidado, da atenção e da qualidade na inspeção (detalhista). Ainda, para a área de gestão e liderança: “Acontece que hoje a gente tem mais mulheres, mas não é por um fator que só contrato mulheres, mas sim por profissionais escolhidos”. Para a entrevistada E3, o fator está diretamente ligado a cultura da nossa região: “...uma região basicamente de origem italiana e alemã, ... então estas questões estão mais voltadas a nossa cultura do que oportunidade e competência da mulher, por quê se tu pegar dados estatísticos a mulher se prepara melhor que o homem”. A entrevistada E2 complementa em relação a cultura: “...é uma questão do homem ser a referência, do homem talvez ser a maior fonte de renda na família e alguma coisa desse gênero, isso tem muito forte na região de Caxias,...” e ainda, destaca a percepção para a mudança no cenário. A entrevistada E7, possui menos tempo na empresa em questão do que as demais, mas contribui da seguinte forma com base nas experiências anteriores em outras empresas do segmento:

“...essa era a estrutura que tu encontrava em todas, em cargos administrativos, de assistente e técnicos, haviam muitas mulheres. Quando tu chegava em cargos de coordenador tu encontrava, um número menor, mas encontrava. Quando tu olhava cargos de presidência e diretoria, praticamente não existia. Eu não tive nenhuma. Eu entendo que seja uma questão bem cultural”.

Ela relata também essa percepção por meio da sua família, onde em gerações anteriores era oportunizado para os homens a possibilidade de continuidade dos estudos.

Desse modo, é possível perceber que, para os ramos mais tradicionais, conforme citado anteriormente, tais como o industrial e varejista, a questão cultural possui relação com o fato de que há maior incidência de homens em cargos de gestão e liderança do que de mulheres.



Quadro 4 – Composição por gênero

| Objetivos | | |
|--|--|---------------------------|
| a. Identificar a composição dos quadros empresariais por gênero; | | |
| Elementos | | |
| a. Composição das organizações por gênero; | | |
| ENTREVISTADA | EMPRESA EM GERAL | CARGOS DE LIDERANÇA |
| E1 | Qualidade e capacidade | Acaso, pela qualificação. |
| E2, E3, E4 | Cultura local. | |
| E5 | Cultura local e fatores aleatórios, de acordo com as necessidades e oportunidades. | |
| E6, E7, E8 | Cultura local e histórico social. | |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Percebe-se que a composição por gênero das empresas está associada, em todas as organizações que possuem menor número de mulheres, a cultura local. Ainda, fatores como o histórico social e fatores aleatórios também são destacados. Apenas para a Entrevistada 1, a situação é diferente. Como a empresa é composta, em sua maioria, por mulheres, os fenômenos que levam a este acontecimento divergem das demais empresas. Para esta, a qualidade e capacidade feminina na análise dos produtos é fator determinante na composição. Segundo a Entrevistada 1: "... eu preciso de mulheres na verificação de produto e qualidade e a gente acredita que é a mulher ela é mais detalhista, a mulher ela se atenta a detalhes que para homens já passariam "batido"...". Ainda, para os cargos de liderança, o fator gênero não é levado em consideração para a composição atual, mas sim a capacidade dos profissionais e o acaso.

Desse modo, é perceptível a composição das empresas por gênero ainda é, em sua maioria composta por homens. Quanto maior o cargo na escala hierárquica, menos mulheres em sua estrutura. O fator cultura local ainda é presente e possui influência direta com o quadro de funcionários das empresas entrevistadas. Ainda, nos próximos itens evidencia-se que há uma mudança no comportamento e pensamento das organizações, mas ainda com passos lentos.

4.2 CARACTERÍSTICAS CULTURAIS E DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Na análise das características culturais e de gestão da região, observam-se os seguintes elementos: **Cultura local como fator de influência para desenvolvimento das pessoas e na tomada de decisão; percepção da cultura da empresa e sua influência; evolução do mercado e da empresa sobre o assunto (mudança); questões pessoais na vida das mulheres; e formas nas organizações de reconhecimento pelo trabalho e não pelo gênero.**

Na análise do elemento B, cultura local como fator de influência para desenvolvimento das pessoas e na tomada de decisão, foi apurado a percepção das entrevistadas em relação do impacto da cultura local relacionada a forma de contratar, desenvolver e valorizar as pessoas nas organizações e ainda, se possui influência sobre a forma com que a empresa toma decisões, isto é, se a empresa segue as premissas do planejamento estratégico da organização e/ou a melhor decisão com base nas necessidades da empresa ou se segue o instinto da cultura, podendo agir de forma diferente ao que a empresa possui como princípio básico (quadro 5).

Quadro 5 – Análise do elemento B

| Objetivos | | |
|--|--|--------------------|
| b. Verificar as características culturais e de gestão das organizações; | | |
| ELEMENTOS | RESULTADOS / MOTIVOS | ENTREVISTADA |
| b. Cultura local como fator de influência para desenvolvimento das pessoas e na tomada de decisão; | Possui influência no desenvolvimento das pessoas, mas não possui influência na tomada de decisão. | E1, E5 |
| | Possui influência no desenvolvimento das pessoas e, em determinadas situações, na tomada de decisão. | E2 |
| | Possui influência tanto no desenvolvimento, como na tomada de decisão. | E3, E4, E6, E7, E8 |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)



Logo, para a maioria das entrevistadas, a questão cultural é um fator de influência tanto na movimentação, contratação e desenvolvimento das pessoas, como na tomada de decisão de forma geral na empresa. Ainda, as entrevistadas complementam com aspectos, tais como que em nossa região é mais presente do que no resto do país; está associada a cultura italiana e por ser uma cidade de interior; é impossível separar as pessoas do ambiente em que se está inserido. Além disso, destacam que isso pode ser um fator negativo ou positivo, de acordo com a situação.

A seguir, apresenta-se as percepções culturais da empresa por cada entrevistada.

Quadro 6 – Análise do elemento C

| Objetivos | b. Verificar as características culturais e de gestão das organizações; | |
|--|--|--------------|
| ELEMENTOS | RESULTADOS/MOTIVOS | ENTREVISTADA |
| c. Percepção da cultura da empresa e sua influência; | Familiar (pessoas/equipe próxima e unida) mas global ao mesmo tempo. Valorização interna das pessoas. Foco no trabalho para atingir os objetivos. | E1 |
| | Característica principal é o foco no trabalho (influenciada pelas origens italianas), trabalho em equipe, valorização das pessoas, inovação e competitividade (melhoria contínua). | E2 |
| | No passado, muito voltada para a produção. Hoje, na qualidade, segurança e no bom estar das pessoas (no coletivo). | E3 |
| | Com influência local, mas o seu impacto ocorre apenas em casos ou cargos específicos. | E4 |
| | Cultura forte, muito influenciada por determinadas pessoas da gestão. Os valores da empresa nem sempre são analisados na tomada de decisão. | E5 |
| | Dinâmica e global, mas ainda é machista. Há uma tentativa de mudança, mas é uma característica muito forte e difícil de ser mudada. | E6 |
| | Empresa de visão global e objetivos desafiadores. Entretanto, como na maioria das empresas, ainda a gestão está, em sua maioria, em homens. | E7 |
| | Trabalho em equipe e visão global. Por ser assim, tem dado mais abertura para as mulheres que as demais empresas da região. | E8 |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As entrevistadas E2 e E3 trabalham na mesma empresa assim como as entrevistadas E5, E6, E7 e E8. Por mais que tenhamos 4 empresas com funcionárias em comum, a percepção da cultura é distinta e pessoal. Cada uma possui sua visão com base em suas experiências. Por mais que as empresas, em sua maioria, tenham uma visão voltada para as pessoas, ou até mesmo com foco global, ainda existem barreiras relacionadas as mulheres em cargos de gestão e liderança.

Para análise do elemento E, a opinião é a mesma para todas entrevistadas: a evolução existe, mas a passos lentos, isto é, atualmente, as empresas possuem mais mulheres em cargos de gestão e liderança ao comparar com períodos anteriores, mas ainda uma parcela muito pequena se comparada a participação e qualificação das mesmas no mercado de trabalho. Ainda, citam a mudança no que tange a sociedade. Citam como a mulher tem mostrado cada vez mais seu potencial na política, por exemplo, onde temos papéis importantes desempenhados por mulheres que no passado não seriam possíveis. Ainda, a postura da mulher que talvez não queira ter filhos e casar; o fato de que atualmente muitas mulheres são independentes financeiramente e, muitas vezes isso assusta os homens, enfim, fatores diversos que demonstram uma mudança de postura e vontade das mulheres e, de forma lenta, uma mudança e abertura do mercado de trabalho.

Para a entrevistada E7, que está apenas há 1 ano na empresa, não houve uma mudança significativa na organização dentro deste período. Ainda, a mesma relata que nas experiências durante sua trajetória profissional, nunca teve uma mulher como diretora ou presidente, por exemplo, reforçando a opinião das mesmas no quadro abaixo.

Na análise do elemento F, relacionada as questões pessoais na vida das mulheres, todas as entrevistadas comentam sobre o fato de que a mulher ainda possui dupla jornada: no trabalho e em casa. Esse fato para elas não prejudica a mulher no ambiente de trabalho, mas ela possui



uma sobrecarga de atividades que as vezes acaba sendo muito pesada. Ainda, a entrevistada E8 comenta que para alguns modelos mentais de gestão, a contratação de uma mulher com filhos é um problema. Para a entrevistada E7, as possibilidades de desenvolvimento para homens acabam se tornando mais fáceis para os homens do que as mulheres: "...a mulher tem que deixar toda a vida da família organizada antes de sair de viagem, já o homem não...". Além disso, ela associa o fator violência, por exemplo, como uma falta de estímulo para uma mulher que necessite viajar a trabalho.

No caso da entrevistada E1, neste momento em específico, a questão de gênero está sendo avaliada. No momento, a equipe possui muitas mulheres com filhos. Pelas demandas de viagem da área, neste momento em específico, não estão sendo realizadas contratações de mulheres.

De forma geral, o fator filhos ainda acaba sendo um fator que impede ou dificulta o crescimento das mulheres nas organizações. A entrevistada E6 dribla esse obstáculo na sua equipe na seguinte forma: "...é uma via de mão dupla, quando elas precisam sair eu libero. Depois o resultado sempre aparece...".

Como respostas ao elemento I que propõem formas de valorizar e reconhecer os profissionais pelo trabalho, e não pelo gênero, todas as entrevistadas acreditam que esse processo deve ser muito natural (sem forçar uma situação), com a mudança da cultura existente nas empresas e valorizando as pessoas por suas competências e por seu trabalho, sem olhar o fator gênero. Inclusive, algumas sugerem que o nome e o sexo não sejam revelados nas etapas iniciais do processo seletivo, analisando apenas os potenciais dos candidatos em conjunto com os requisitos das vagas. Assim, o equilíbrio existirá dentro das organizações.

Desse modo, é possível verificar que a cultura local possui relação com a forma com que as empresas são geridas, bem como a forma com que a gestão das organizações sofre muita influência deste elemento local. Posteriormente, o elemento abordará como foco a cultura local relacionado a liderança e gestão feminina dentro das organizações.

4.3 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA LOCAL E O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO FEMININO NAS EMPRESAS

Esta sessão busca responder o objetivo de apurar a relação entre a cultura local e o impacto do desenvolvimento feminino nas empresas, por meio do levantamento e análise dos seguintes elementos: Cultura local como fator de influência para desenvolvimento das pessoas e na tomada de decisão; percepção da cultura da empresa e sua influência; gênero e oportunidades na organização; questões pessoais na vida das mulheres; desenvolvimento, trajetória profissional e dificuldades encontradas; habilidades e comportamentos necessários para gestão e liderança feminina; e formas nas organizações de reconhecimento pelo trabalho e não pelo gênero.

Ao analisar o item J Cultura local como fator de influência para desenvolvimento das pessoas e na tomada de decisão, K Percepção da cultura da empresa e sua influência e M questões pessoais na vida das mulheres, estes corroboram com os itens B, C e F analisados no objetivo anterior.

Para todas as entrevistadas, a cultura local possui relação com a forma com que as empresas contratam, movimentam e valorizam as mulheres nas organizações, salvo a entrevistada E1, onde para a empresa este fator não é levado em consideração. Ainda, as entrevistadas destacam que, na maioria das empresas há menores oportunidades que os homens, principalmente na área industrial. Quando há, as mesmas relatam que, muitas vezes, não há apoio da empresa. Outro fator citado é de que as mulheres têm que fazer sempre mais que os homens. Segundo a entrevistada E2: "Há a necessidade de auto afirmação todos os dias." Para a entrevistada E8 "Ainda é um ponto em desenvolvimento...".



Nas questões pessoais, a maternidade é destaque. Para a maioria das entrevistadas, o fato de possuir filhos, as vezes, pode ser uma barreira no processo de evolução e desenvolvimento nas empresas. Entretanto, se há apoio da empresa, há mais resultados. Para a entrevistada E1, nesse momento é uma questão pela quantidade de mulheres com filhos. Para as demais, a análise principal deveria ser o trabalho, a capacidade e as qualificações, porém, em algumas situações e para alguns gestores ainda existe a preferência pela contratação de homens.

No elemento L Gênero e oportunidades na organização, para todas as entrevistadas a questão de gênero não é um problema dentro das empresas, entretanto, nem sempre as oportunidades são as mesmas. A entrevistada E2 afirma que ainda há mais homens no mercado por resquícios de culturas passadas e que com o tempo esse processo irá mudar. Para a entrevistada E3, ainda há certa resistência as mudanças na nossa região em se tratando de oportunidades para as mulheres. Para as entrevistadas E6 e E7, as oportunidades em cargos de gestão e liderança são bem menores para as mulheres, principalmente na área industrial. A entrevistada E8 afirma que a oportunidade na empresa em que trabalha é a mesma, mas o apoio não.

No elemento N que relata um pouco da trajetória e das dificuldades encontradas na trajetória profissional para se chegar ao cargo atual, todas entrevistadas relatam que começaram com cargos menores, foram se preparando, se especializando e aos poucos chegaram a cargos de gestão e liderança. O apoio da família foi grande e fundamental nesse processo, onde a mesma estimulou e priorizou os estudos para que estas pudessem ter uma realidade diferente e conquistar sua independência. Entretanto, há fatores limitantes nesse processo. Segundo as entrevistadas E4 e E8, o fato de ser mulher certamente tornou o processo mais lento. Dentro das dificuldades, nenhuma sentiu preconceito e afirmam que se este existiu, elas não o sentiram ou não o perceberam. A entrevistada E7 relata que teve problemas com uma pessoa em uma outra empresa e que no passado, tinha que lidar semanalmente com piadas e questionamentos desnecessários:

“Quando eu ia pra uma reunião frequente eu lembro que eu escutava sempre assim: primeiro uma piada de futebol, depois de negros ou gays e depois uma piada em relação a mulher. Esse era sempre o discurso. Hoje eu olho pra trás e penso que fazem apenas 10 anos e que hoje isso não cabe em uma empresa.”

Ainda, as entrevistadas E1 e E3 relatam que tiveram alguns desconfortos na aceitação de outras mulheres:

“... de pessoas que entram depois e não conhecem a história, apontam e tem preconceito, dizendo, não ela não tem esse potencial... mas isso nunca me abalou...O maior preconceito vem das mulheres.... mulher tem preconceito com mulher, eu não tive nenhum caso de homem que eu me deparei assim falando alguma coisa.” (E1)

Como habilidades e comportamentos essenciais para uma mulher que queira gerir ou liderar, as entrevistadas citam que os fatores independem de gênero, se aplicam a todos.



Quadro 7 – Análise do elemento O

| Objetivos | c. Apurar a relação entre a cultura local e o impacto do desenvolvimento feminino nas empresas. |
|--------------|--|
| Elemento | o. Habilidades e comportamentos necessários para gestão e liderança feminina; |
| ENTREVISTADA | RESULTADOS / MOTIVOS |
| E1 | Postura, ter a cara da empresa, boa desenvoltura, confiança e que saiba administrar problemas. |
| E2 | Postura, persistência e controle da ansiedade. |
| E3 | Conhecimento (conhecer todo o processo), postura, certeza, pró atividade, visão sistêmica e fazer melhor. |
| E4 | Qualificação constante. |
| E5 | Ser quem se é, ter competência e conhecimento. |
| E6 | Autoconhecimento, formação, vontade de trabalhar, comprometimento e tem que estar sempre trabalhando mais do que um homem. |
| E7 | Visão sistêmica, pró-atividade, desenvolver pessoas, foco em resultados. |
| E8 | Posicionamento e consistência. |

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como fatores de mudança na forma de contratar e valorizar as pessoas nas organizações com base em fatores profissionais desconsiderando o gênero (elemento P), as entrevistadas, em sua maioria acreditam que o processo deve ser natural, analisando os pré requisitos da vaga e as qualificações dos candidatos, independentemente o gênero.

Desse modo, percebe-se que de fato, a cultura local possui impacto nas oportunidades e desenvolvimento das mulheres nas organizações, principalmente relacionadas a gestão e liderança nas empresas. O espaço para as mulheres é menor ou menos estimulado do que para os homens. As próprias entrevistadas acreditam que ainda exista diferença salarial dentro das organizações em se tratando de mesmos cargos, onde homens ainda são mais bem remunerados do que as mulheres e que muito disso está relacionado a cultura local como influência na organização. Em contrapartida, há a abertura para mudança nas organizações, onde as mulheres ainda têm que dedicar mais esforços para que o processo ocorra de forma “natural”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das entrevistas conclui-se que de fato as mulheres ainda não possuem as mesmas oportunidades e subsídios que os homens de forma geral, principalmente ao que tange cargos de gestão e liderança nas organizações. Segundo entrevista com Luiza Helena Trajano, presidente da rede de lojas Magazine Luiza (2013), as mulheres ainda são menos representativas no mercado de trabalho. Elas ainda são um número muito pequeno em cargos de presidência e ganham menos que os homens de forma geral.

Alguns fatores importantes são comuns entre as entrevistadas e chamam atenção. Um deles é que a maioria delas não consideram ter vivido preconceitos ou grandes dificuldades pelo fato de serem mulheres, mas que se isso ocorreu não o perceberam. Isso denota que, por mais que as dificuldades e preconceitos existam, as gestoras não deixam que isso as atinja ou interfira em seu trabalho. Outro ponto importante é que a maioria afirma que as mulheres têm que trabalhar e demonstrar mais sua capacidade do que os homens. O seu resultado geralmente é posto mais a prova do que para colegas do sexo masculino, onde o processo ocorre sem muitos questionamentos ou barreiras e ainda, relatam que o fato de ser mulher atrasou o processo de evolução e crescimento profissional. Em seu livro, Sanderberg (2013) cita o relatório americano McKinsey de 2011 que revela que os homens são promovidos por seu potencial, enquanto as mulheres são promovidas com base em seus trabalhos já realizados.

Outro fator de destaque é a importância do apoio da família nesse processo. Para Luiza Helena Trajano (2013), o apoio da família foi fundamental como fator de encorajamento no processo de crescimento no mercado de trabalho. Ela relata o apoio de sua família em ser uma mulher independente e os programas de apoio existentes em sua empresa. Todas as



entrevistadas relataram o como o apoio da família, o incentivo aos estudos e a independência foi fundamental nesse processo.

Nesse contexto, observa-se que o fator cultura local, segundo a análise das entrevistas, possui sim relação com a forma com que as mulheres têm oportunidades no mercado, principalmente em cargos de gestão e liderança e relacionado ao seu desenvolvimento no decorrer do processo. O fator cultura local na nossa região ainda possui impacto e pode ser considerado como barreira na oportunidade e valorização das mulheres nas organizações. Por mais que as empresas estejam passando por processos de mudança e tenha evoluído muito se comparado ao passado, tradicionalmente as empresas da região foram e ainda são comandadas por homens reforçando a presença das heranças culturais históricas. Entretanto, denota-se a força e a garra das mulheres da nossa região, também muito impactada pela cultura de nossos imigrantes, passadas pelas famílias as mulheres.

Ainda, como elemento de dificuldade na realização do estudo, muitas gestoras não conhecem o mercado e a realidade das demais empresas, o que restringiu a possibilidade de comparativo entre a empresa de atuação e o mercado. Outra dificuldade é que algumas gestoras convidadas a participar da pesquisa, que trabalham em empresas da região, não aceitaram responder, por motivos desconhecidos. Em contrapartida, todas as entrevistadas tiveram muito gosto em discorrer sobre esse assunto. Ainda, a falta de mulheres na área limitou a pesquisa, onde não pode-se diversificar as empresas e ramos pois ainda há uma dificuldade em encontrar mulheres nessa posição dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

BEAUVOIR, Simone de. O Segundo Sexo. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

CEZAR, Bibiana G. da Silva; SCHERER, Laura Alves; CORSO, Kathiane Benedetti. Empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes: estudo em uma universidade federal do interior do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32655>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à teoria das organizações. Barueri/SP: Manole, 2010. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520428641/>. Acesso em: 31 mar. 2018.

COIMBRA, David. Jogo de Damas: uma história de grandes mulheres, grandes homens e grandes fatos que determinaram a supremacia feminina. Porto Alegre, RS: L&PM editores, 2007.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/cfi/4!/4/4@0.00:12.9>>. Acesso em: 09 Jan. 2018.

FIALHO, Camila Borges; ROSA, Ágata Figueiró da; GAI, Maria Julia; PAZ, Andrielle de Fátima Nunes. Empoderamento e Gênero: Um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i1.33452>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918765/>. Acesso em: 31 mar. 2018.



HARVARD BUSINESS REVIEW. Are Women Better Leaders than Men? Disponível em: <<https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>>. Acesso em: 15 Abr. 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Séries Estatísticas. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=0&vcodigo=PD295&t=sexo>>. Acesso em 22 fev. 2018.

JOHANN, Silvio. Comportamento organizacional – 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502212435/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 01 abr. 2018.

KAYSER, Bernard. A Cultura: Uma alavanca para o desenvolvimento. Rural Europe, 1994. Disponível em: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-pt/biblio/culture/art03.htm>. Acesso em: 31 mar. 2018.

MACHADO, Maria Abel; AGUZZOLI, Leonor de Alencastro Guimarães. Nossas mulheres...que ajudaram a construir Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2005.

MALHOTA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de mercado**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura e comunicação organizacional (livro eletrônico): u olhar estratégico sobre a organização - 1 ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2017. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578082191/>. Acesso em: 31 mar. 2018.

MELO, Marlene C. de O. Lopes; LOPES, Ana L. Magri. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. Disponível em: <file:///C:/Users/micae_000/Downloads/Melo_Lopes_2012_Empoderamento-de-mulheres-gere_32748.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2018.

MERCALI, Gabriele Domeneghini; GASPARIN, Gabriela Sangalli; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i3.34955>>. Acesso em: 15 Abr. 2018.

METZ, Eduardo da Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/667/532>>. Acesso em 22 fev. 2018.

MOTA-SANTOS, Carolina Maria; NETO, Antônio Moreira Carvalho. O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. Disponível em: <www.univali.br/periodicos>. Acesso em: 15 Abr. 2018.

O GLOBO. Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>>. Acesso em 22 fev. 2018.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Mulheres ainda são menos propensas a atuar no mercado de trabalho do que os homens na maior parte do mundo, diz OIT. Disponível em:<http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_619819/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 07 abr. 2018.

PIONEIRO. Serra Gaúcha tem 32 empresas entre as 500 maiores do Sul. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2016/11/serra-gaucha-tem-32-empresas-entre-as-500-maiores-do-sul-8250912.html>>. Acesso em: 09 Jan. 2018.

PRIORE, Mary Del. História das Mulheres no Brasil. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004.



ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9 ed. São Paulo: Pratices Hall, 2002. Disponível em: <https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918161/>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SANDBERG, Sheryl. Faça acontecer: mulheres, trabalho e vontade de liderar. 11. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SILVA, Alan Elias. Cultura organizacional versus cultura local no contexto mercadológico. Disponível em: www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/download/14/18. Acesso em: 31 mar. 2018.

SILVA, Alcione Leite da; LAGO, Mara Coelho de; RAMOS, Tânia Regina Oliveira. Fala de Gênero: teorias, análises, leituras. Florianópolis: Editora Mulheres, 1999.

SILVA, Mirian Mara Batista da; NASCIMENTO, Eduardo Mendes; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46982/satisfacao-dos-funcionarios-e-estilos-de-lideranca--existe-uma-relacao---/i/pt-br>>. Acesso em: 15 Abr. 2018.

STEARNS, Peter N. Sexuality in world history. Oxon: Routledge, 2009.

VALOR ECONÔMICO. Participação feminina na gestão não avança na AL. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/5213923/participacao-feminina-na-gestao-nao-avanca-na-al>>. Acesso em: 09 Jan. 2018.

UCHÔA, Marcelo Ribeiro. Mulher e mercado de trabalho no Brasil: um estudo sobre igualdade efetiva: baseado no modelo normativo Espanhol. São Paulo: LTr, 2016.