

Originais recebidos em 24/01/2023. Aceito para publicação em 10/02/2023.

Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

Open access free available online.

DOI: <https://doi.org/10.35700/2316-8382.2023.v1n13.3525>

# “CONSTRUIR UMA NARRATIVA QUE NOS LEVE A OUTRAS PRÁTICAS DE PODER”: UM ESTUDO SOBRE GÊNERO E EMPODERAMENTO FEMININO COM TRABALHADORAS MULHERES

Marimar da Silva - <https://orcid.org/0000-0002-3132-1355><sup>1</sup>

Laila Caroline Pereira - <https://orcid.org/0000-0002-9000-2768><sup>2</sup>

## RESUMO

Estudos da Organização Internacional do Trabalho (2020) indicam que a participação das mulheres no mercado de trabalho global tenha crescido sobremaneira nas últimas décadas, passando de uma a cada cinco para uma a cada duas vagas. A equidade de gênero, no entanto, ainda é uma meta a ser alcançada (OIT, 2020). Este estudo, de natureza aplicada, com interpretação qualitativa dos dados, investiga como o tema “Equidade de gênero e empoderamento feminino” tem sido incorporado na vida de trabalhadoras e propõe uma intervenção a partir dos resultados obtidos. Os dados foram gerados a partir de questionários e oficinas com as participantes. Os resultados indicam que o tema “Gênero e empoderamento feminino” reverbera no cotidiano e nas oportunidades profissionais das participantes, que a intervenção gerou conscientização sobre essas questões e uma série de ações, visando transformar a realidade das participantes do estudo.

**Palavras-Chave:** empoderamento feminino; gênero; trabalhadoras; mercado de trabalho.

<sup>1</sup> Doutora em Letras-Inglês. Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Câmpus Florianópolis-Continente. E-mail: [marimar.silva@ifsc.edu.br](mailto:marimar.silva@ifsc.edu.br)

<sup>2</sup> Mestra em Educação Profissional e Tecnológica. E-mail: [lailacpereira@gmail.com](mailto:lailacpereira@gmail.com)

# “BUILDING A NARRATIVE THAT LEADS US TO OTHER POWER PRACTICES”: A STUDY ON GENDER AND FEMALE EMPOWERMENT WITH WORKING WOMEN

## ABSTRACT

Studies carried out by the International Labor Organization (2020) indicate that the participation of women in the global labor market has grown significantly in recent decades, from one in five to one in two. Gender equity, however, is still a goal to be achieved (ILO, 2020). This study, of applied nature, with a qualitative interpretation of the data (BARDIN, 2002), investigates how the theme of gender equity and female empowerment has been incorporated into the lives of female workers, and proposes an intervention based on the diagnosis. Data were generated from questionnaires and workshops with the participants. The results indicated that the theme of gender and female empowerment reverberates in the participants' daily lives and professional opportunities, that the intervention fostered awareness of these issues and a series of actions, aiming to transform the reality of the participants.

**Keywords:** female empowerment; gender; working women; labor market.

## CENÁRIO DO ESTUDO

Estudos realizados por organismos nacionais e internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU, 2019), a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), indicam que as mulheres têm ocupado cada vez mais posições no mercado de trabalho. Ao tratar do ingresso da mulher ocidental no mercado de trabalho, Soares e Izaki (2002) apontam que a participação feminina em postos de trabalho se tornou mais efetiva e numerosa a partir da Segunda Guerra Mundial.

Sousa (2018), ao analisar ambientes corporativos, constatou que as mulheres ainda ocupam posições tradicionalmente femininas, ou seja, aquelas relacionadas ao cuidado (do lar, dos filhos, dos pais idosos), e dificilmente chegam a posições de liderança. Para a autora, as

mulheres, “[a] partir do cargo de *trainees*, já perdem espaço e nos níveis posteriores [estão] ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3 % na gerência, 13,6% no quadro executivo e 11% no conselho de administração” (p. 20).

Nos estudos de gênero, por sua vez, prevalecem abordagens que tratam da divisão sexual do trabalho, buscando a compreensão dos processos discriminatórios que afetam (principalmente, mas não só) as mulheres. Hirata e Kergoat (2007) indicam que o conceito de divisão sexual do trabalho tem sido utilizado de duas formas: i) para medir as diferenças na alocação de homens e mulheres nos processos produtivos, analisando essas diferenças no tempo e no espaço, e a relação entre essas diferenças e a divisão desigual do trabalho doméstico; e ii) para “remontar à nascente dessas desigualdades [visando] compreender a natureza do sistema que dá origem a elas” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 1) e como as desigualdades são socialmente construídas e estão diretamente ligadas a um “sistema de gênero”.

Em abordagem pautada no conceito de divisão sexual do trabalho, Sousa e Guedes (2016), ao resgatarem a história do século XIX no Brasil, enfatizam que a divisão entre as esferas pública e privada da vida social refletia-se diretamente no arranjo da divisão sexual do trabalho, destinando aos homens o papel de provedor, detentores da vida pública, e relegando às mulheres o papel de cuidadoras, confinadas à esfera privada. No entanto, apesar de o rearranjo das forças produtivas ter permitido a progressiva participação feminina na vida pública,

o adensamento das mulheres nas fronteiras públicas não é acompanhado de uma revisão dos limites das responsabilidades privadas femininas. Isso significa que a esfera de reprodução da família como educação e demais cuidados continua, em grande medida, a cargo das mulheres. (SOUSA; GUEDES, 2016, p. 123)

A entrada da mulher na vida econômica e social pública, contribuindo para o sustento da família, não se viu refletida na coparticipação masculina nos trabalhos domésticos, o que, de acordo com Souza e Guedes (2016, p. 127), “faz com que a alocação de tempo entre trabalho e família seja algo mais conflitante e marcante na vida das mulheres”. A dicotomia trabalho remunerado e trabalho doméstico é condição *sine qua non* para reafirmar a dicotomia papel feminino *versus* papel masculino nas relações de gênero, reforçando papéis de gênero que oprimem as mulheres.

A desigualdade nas relações entre gêneros pode explicar opressões vividas pelas mulheres no trabalho, como a “postergação, em especial por parte das mulheres mais escolarizadas, da maternidade até um limite máximo possível, ou mesmo a exclusão da maternidade nos planos de algumas mulheres” (SOUSA; GUEDES, 2016, p. 128). Dado que a maternidade significa mais horas dedicadas ao trabalho doméstico e, conseqüentemente, menos

tempo para o trabalho remunerado, é coerente que a mulher tenha receio, medo ou não queira assumir mais esse papel.

Proni e Proni (2018), ao analisarem os processos discriminatórios aos quais mulheres estão submetidas em grandes empresas, corroboram os apontamentos de que a divisão sexual do trabalho tem impacto negativo para a valorização da força de trabalho feminina. Segundo esses autores, embora as mulheres brasileiras tenham vivenciado avanços na vida profissional, ainda prevalecem diversas barreiras para o exercício pleno de uma equidade entre os gêneros. Especificamente no que diz respeito ao ambiente corporativo:

[...] pode-se constatar a presença de mecanismos discriminatórios: dificilmente alcançam as posições hierárquicas mais elevadas numa grande empresa - fenômeno conhecido como “teto de vidro” (STELL, 1997) -, pois tais cargos geralmente estão reservados aos homens. (PRONI; PRONI, 2018, p. 02).

Apesar de cada vez mais presentes nos espaços corporativos, as mulheres enfrentam condições desiguais que afetam o seu acesso a posições de poder. Proni e Proni (2018) indicam que essas desigualdades também se refletem em diferenças salariais entre homens e mulheres nas profissões que requerem maior escolaridade. Nessa linha de pensamento, Sousa (2018) demonstra como empresas têm se apropriado dos discursos em torno da equidade de gênero como capital simbólico. Em seu estudo, conduzido em instituições não acadêmicas, como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto Ethos, Sousa (2018) evidencia como os estereótipos de gênero contribuem para a manutenção de situações de desigualdade para mulheres nesses espaços, e recorre ao conceito de teto de vidro para explicar processos discriminatórios nesses ambientes:

O conceito de teto de vidro surgiu na década de 1980, nos Estados Unidos, e desde então vem sendo amplamente utilizado nos estudos de gênero para retratar uma barreira sutil, contudo suficientemente forte para impedir a escalada de mulheres a níveis com poder de decisão dentro da hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impossibilitando avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero e não pela incapacidade de ocupar colocações no ápice da hierarquia organizacional (SOUSA, 2018, p. 23).

Refletindo sobre a necessidade de romper com a perpetuação das desigualdades, Sousa (2018) pondera que elas são originadas na reprodução de estereótipos de gênero construídos a partir de processos culturais marcados pelo patriarcalismo e machismo. Os ambientes corporativos, como *locus* de reprodução social, seriam também responsáveis pela “continuidade da divisão sexual do trabalho, um fator que dificulta e muitas vezes impede as mulheres de alcançarem alguns cargos, é que as mesmas persistem sendo as principais responsáveis pelos trabalhos domésticos” (SOUSA, 2018, p. 24). Ou seja, não apenas o poder público e a sociedade, mas também a iniciativa privada é responsável pela construção de ambientes mais

equitativos para mulheres.

Para pensar como as mudanças estruturais devem servir ao empoderamento de meninas e mulheres, Cornwall (2018) traz o paradoxo do “empoderamento light”, questionando a cooptação do empoderamento feminino por agendas neoliberais. Segundo essa autora, nunca se discutiu e se fomentou tanto o empoderamento de meninas e mulheres e isso tem sido feito por meio de grandes atores corporativos (bancos, organizações transnacionais, dentre outros). Entretanto, a forma de empoderamento promovida por esses atores não é a defendida na academia ou na luta feminista, cuja defesa passa por novas formas de fazer e exercer poder. Não há, no “empoderamento light” propagado pelos atores corporativos, o questionamento das estruturas de poder vigentes, há apenas o intuito de “incorporar as mulheres nos mercados de trabalho sustentadas por normas e práticas desiguais” (CORNWALL, 2018, p. 03). A busca pelo empoderamento é deslocada, então, do coletivo para o indivíduo, sem que as estruturas de poder sejam contestadas.

Cornwall (2018) propõe que, diante de um cenário preocupante - da tomada do empoderamento feminino por uma agenda neoliberal - é preciso retomar “o empoderamento como uma estratégia feminista” (CORNWALL, 2018, p. 27), que “exige reformulá-lo de maneiras que reinscrevam uma preocupação em mudar as relações de poder estruturais que produzem desigualdade e opressão” (p. 27). Dentre as possibilidades de retomada do empoderamento feminino com vistas às mudanças nas estruturas de poder, Cornwall destaca a educação popular e as práticas de conscientização feministas.

Em uma abordagem complementar, Antloga *et al.* (2020) afirmam que, embora estudos que discutem a psicodinâmica do trabalho apontem a divisão sexual como geradora de desigualdade de gênero no trabalho, ainda há lacunas de investigação que tratam especificamente de como se efetivam as diferenças de gênero no trabalho. Ou seja, quais são os impactos de se “naturalizar” determinados comportamentos como femininos nesse contexto, afirmando que particularidades femininas são invisibilizadas ou trazidas como algo natural. As autoras afirmam que pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho mostram como “[...] experiências de trabalho são vivenciadas de modo diferente por homens e mulheres” (ANTLOGA *et al.*, 2020, p. 02), argumentando que a expectativa de que as mulheres tenham determinados comportamentos é geradora de sofrimento e que, embora exista vasta literatura sobre a divisão sexual do trabalho, ainda faltam estudos mais profundos sobre “questões específicas do trabalho feminino, como discrepâncias salariais, sobrecarga emocional, dupla jornada de trabalho, expectativas quanto à maternidade, multiplicidade de tarefas e exigências

de desempenho” (ANTLOGA *et al.*, 2020, p. 05), e “sobre os desafios enfrentados pelas trabalhadoras pelo simples fato de serem mulheres” (ANTLOGA *et al.*, 2020, p. 06). Somente a partir da compreensão dessas dinâmicas é que se pode propor formas de superação de relações de poder patriarcais fundadas na exclusão ou submissão da mulher. É nesse viés que o presente estudo se assenta: conscientizar para transformar.

## DESENHO METODOLÓGICO

Este estudo, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC sob o parecer consubstanciado nº 4.079043, em 9 de junho de 2020, busca compreender como as discussões em torno do tema ‘equidade de gênero e empoderamento feminino’ tem sido incorporado e reverberado no cotidiano das mulheres trabalhadoras de uma empresa corporativa de Santa Catarina.

Tendo em vista que a pesquisa é de natureza aplicada, buscou-se fazer uma intervenção na compreensão conceitual das participantes sobre a questão de gênero e empoderamento feminino, instigando-as à reflexão e à proposição de ações de fomento à equidade de gênero em seu contexto profissional. A intervenção apoiou-se no modelo proposto por Liberali (2008) para a formação de professores(as) reflexivos(as) e críticos(as). Segundo essa autora, para que os professores possam se transformar e transformar os contextos onde ensinam, há necessidade de, primeiramente, entenderem quem são como professores, ou seja, o ‘eu professor’. A partir dessa compreensão, os professores precisam entender como ensinam e, em seguida, iluminados teoricamente, justificarem por que ensinam da forma que ensinam. Somente após conseguirem explicar seu fazer na prática, os professores são estimulados a ensinar de uma perspectiva diferente ou teoricamente informada e consciente.

Tendo em mente esse desenho de transformação pessoal e de práticas, foi elaborada e implementada uma sequência didática (doravante SD), visando à transformação das mulheres trabalhadoras da empresa campo do estudo. A SD foi operacionalizada em três oficinas temático-reflexivas de forma remota, devido à pandemia do vírus Sars-Cov 2 (COVID-19). O Quadro 1 apresenta, esquematicamente, as linhas gerais da SD.

Quadro 1: Esquema da Sequência Didática

	Oficina 1	Oficina 2	Oficina 3
Tema	Feminilidade e gênero: foco na autopercepção	Percepção de gênero da empresa: foco na feminilidade, gênero e desigualdade	Empoderamento feminino e equidade de gênero no trabalho: foco em ações de intervenção
Pergunta guia	Quem sou eu mulher?	Como a empresa me vê como mulher?	O que podemos fazer para fomentar a equidade de gênero e empoderamento feminino na empresa em que atuamos?
Objetivo	Conscientizar-se de que o gênero é uma construção histórica, cultural e social.	Conscientizar-se das condições de gênero no mercado de trabalho a partir de dados estatísticos gerais e locais.	Questionar as práticas em relação à identidade de gênero na empresa onde atuo por meio do planejamento de ações amparadas nos conceitos de equidade de gênero e empoderamento feminino.
Atividade Didática	Discussão sobre as características ditas femininas. Recurso: vídeo "Por acaso não sou uma Mulher?" Discussão sobre os estereótipos atribuídos às mulheres. Recurso: videoclipe: "Triste, louca ou má". Caracterização do "eu" mulher.	Reflexão sobre a minha condição de gênero dentro da empresa. Análise das estatísticas de gênero no mercado de trabalho. Elaboração de conceitos. Recurso: vídeos sobre empoderamento feminino: conceito e práticas.	Análise comparativa e construção coletiva do conceito de empoderamento feminino. Proposição de ações de empoderamento feminino visando à equidade de gênero no contexto empresarial.

Fonte: As autoras da pesquisa (2023)

Para a geração de dados, foram utilizadas as gravações da implementação da SD; os documentos oficiais da empresa; e o questionário de perfil das participantes. O questionário foi composto por três seções: 1ª) Perfil geral das participantes (faixa etária, escolaridade, orientação sexual, raça, dentre outros); 2ª) Perfil profissional e renda; 3ª) Identificação de ações da empresa voltadas à diversidade e políticas de apoio à mulher trabalhadora; 4ª) identificação da compreensão do conceito de gênero e empoderamento feminino, buscando corroborar a literatura revisada para o estudo.

Os dados gerados pelos diferentes instrumentos foram analisados com base na análise de conteúdo (BARDIN, 2002) e interpretados à luz do referencial teórico do estudo. O Quadro 2 apresenta as categorias e subcategorias que emergiram da análise dos dados.

Quadro 2: Unidades de contexto (eixos-temáticos), categorias e subcategorias

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias</b>
Gênero	Papel de gênero e Estereótipos de gênero (Papel de gênero; Maternidade; Estereótipo de gênero)
Relações de Poder	Empoderamento e Teto de vidro (Empoderamento; Liderança feminina; Experiência Profissional)

Fonte: As autoras da pesquisa (2023)

Ao propor o gênero como uma categoria de análise, entende-se que esta é uma forma de “falar de sistemas de relações sociais ou entre os sexos” (SCOTT, 1995, p. 19). Isto é, a categoria ‘gênero’ permite analisar os contextos em que características ou comportamentos foram associados ao gênero (feminino ou masculino), justificando determinado papel social ou a manutenção do *status quo* masculino. Para clarificar a conceituação, a categoria ‘gênero’ foi dividida em duas subcategorias: ‘papel de gênero’ e ‘estereótipos de gênero’.

A subcategoria ‘papel de gênero’ permitiu analisar as situações trazidas pelas participantes, perceber seu papel no ambiente de trabalho a partir das questões de gênero, destacando as distinções em relação ao papel esperado dos homens, demarcando como a identidade de gênero afeta as relações de trabalho. Essa subcategoria abarca, ainda, a questão da maternidade, que evidencia como a naturalização do papel de ‘cuidadora’ pode impactar a vida profissional das mulheres e como a desigual participação de homens e mulheres no trabalho reprodutivo reverbera na vida profissional das mulheres (SOUSA; GUEDES, 2016).

A subcategoria ‘estereótipo de gênero’, além de identificar os relatos de situações em que comportamentos estereotipados foram atribuídos às mulheres participantes do estudo, abrange também a compreensão de que esses estereótipos são moldados pela cultura e pela história, seja de um povo, de um país ou, no caso deste estudo, pela cultura organizacional e pela história da empresa. Na definição conceitual desta subcategoria se “rejeita explicitamente as justificativas biológicas, como aquelas que encontram um denominador comum para várias formas de subordinação no fato de que as mulheres têm filhos e que os homens têm uma força muscular superior” (SCOTT, 1995, p. 07). Assim, quando citamos o ‘estereótipo de gênero’, estamos questionando a determinação de que o trabalho com o cuidado é uma obrigação da mulher e, ainda, os impactos de subordinar as mulheres a determinados papéis subalternos.

Scott (1995) afirma que “O núcleo essencial da definição se baseia na conexão integral entre duas proposições: o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações

de poder” (SCOTT, 1995, p. 21) e poderia abarcar todas as unidades de contexto dentro de uma mesma categoria de análise. Entretanto, para decodificar os temas identificados na sistematização de dados, entendeu-se ser essencial uma categoria específica para analisar as relações de poder dentro da empresa, campo do presente de estudo. A proposição da categoria ‘relações de poder’ analisa como essas relações se dão e como ou se as mulheres têm interesse em ressignificar tais relações, dando conta das unidades de contexto ‘empoderamento’, ‘liderança feminina’ e ‘experiência profissional’. Essa categoria está, portanto, alicerçada nos eixos temáticos identificados a partir dos dados nos quais as participantes evidenciam as diferenças no acesso ao poder, problematizam a estrutura de poder existente, a desvalorização do trabalho feminino e propõem outra forma de exercício do poder. Assim como na categoria ‘gênero’, também foi feita a divisão da categoria ‘relações de poder’ em duas subcategorias: ‘empoderamento’ e ‘teto de vidro’.

A subcategoria ‘teto de vidro’ abrange a ‘experiência profissional’ e ‘liderança feminina’, experienciadas pelas participantes no acesso (ou falta de acesso) às posições mais altas na hierarquia ou para obter reconhecimento pelo trabalho desempenhado mesmo que informalmente. Além disso, a subcategoria ‘teto de vidro’ retrata o perfil de liderança masculinizado, apontado ao mesmo tempo como ferramenta de impedimento ao acesso feminino e como fonte do desinteresse de parte considerável das trabalhadoras por posições de gestão. Essa subcategoria, todavia, vai um pouco mais fundo e permite analisar essas questões fundamentada no conceito de ‘teto de vidro’, isto é, a concepção de que existe “uma barreira sutil, contudo suficientemente forte para impedir a escalada de mulheres a níveis com poder de decisão dentro da hierarquia organizacional” (SOUSA, 2018, p. 23).

A subcategoria ‘empoderamento’, por sua vez, evidencia que o ‘empoderamento light’ (CORNWALL, 2018) não reflete o empoderamento almejado pelas participantes do estudo e esquadrinha como, a partir das reflexões geradas pela intervenção, as participantes foram capazes de identificar a forma de poder exercida, os mecanismos discriminatórios que inviabilizam seu acesso ao poder e propor um conceito de empoderamento que as contemple e ações para sua efetivação.

Ao longo da intervenção, as participantes puderam refletir com maior profundidade sobre como as questões de gênero e empoderamento afetam suas vidas pessoais e profissionais. Como exemplo dessas percepções, pode-se citar que o acesso ao poder não se dá por benevolência masculina, conforme pode ser inferido na afirmação de Cora: “quem está tendo que se impor são as mulheres. Não está tendo o caminho mais facilitado para isso” [Cora,

Oficina 1, 10/02/2021], ou na fala de Cecília: [...] tem avançado. Na verdade, é uma história que também está sendo construída, que já foi construída, uma grande parte, pelas mulheres que nos antecederam e está sendo construída por nós, não é? Todo dia, né? [Cecília, Oficina 3, 03/03/2021].

Desse modo, a subcategoria ‘empoderamento’ contempla tanto a percepção da ausência de poder por parte das trabalhadoras, como a indicação de que, para elas, a forma de poder exercido difere daquilo que elas consideram ideal e, ainda, entendem que para acessar o poder é preciso fazê-lo de forma ativa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Fundada há mais de quarenta anos, a empresa campo desse estudo é um serviço social autônomo, sem fins lucrativos. Oferece instrutoria e consultoria para micro e pequenas empresas, tendo como premissa a força do empreendedorismo para geração de emprego e renda no Brasil, e está presente em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal. Em Santa Catarina, a empresa tem representações em 15 cidades, a sede administrativa está em Florianópolis e possui 168 trabalhadores, 89 mulheres e 79 homens. A carreira profissional é organizada entre funções operacionais, assistentes com requisito formativo escolar de nível médio; técnicas, analistas com formação escolar de nível superior; e de gestão, assessores, gerentes e secretária executiva com formação escolar de nível superior e pós-graduação. Além dos profissionais de carreira, a empresa conta também com cargos executivos: diretor técnico, diretor administrativo-financeiro e superintendente. A nível de carreira operacional e técnica, a empresa conta com 141 trabalhadores, 85 mulheres e 56 homens. A carreira operacional (assistentes), possui dois níveis: Assistente I e II. Já a carreira técnica (analistas), detém três níveis: Analista I, II e III, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3: Distribuição de trabalhadores por função e sexo

	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>
Assistente I	19	7
Assistente II	10	5
Analista I	36	16
Analista II	16	14
Analista III	4	14

Fonte: Adaptado do painel de trabalhadores em Qlik Sense da empresa estudada.

Como indica o Quadro 3, embora sejam maioria no quadro de trabalhadores com carreira operacional e técnica, se considerarmos o extrato mais alto, Analista III, com maiores salários, as mulheres são minoria: 04 mulheres para 14 homens. A redução da participação feminina também ocorre quando tratamos das denominadas “funções de confiança”, trabalhadores que ocupam as posições de Assessor, Gerente e Secretária Executiva, ou seja, as posições de gestão e liderança na empresa. Das 24 funções, os homens ocupam 20 e as mulheres 04. Isso significa que os homens totalizam 83% dos cargos de gestão e liderança. Subindo mais um degrau na hierarquia de funções, a empresa tem duas Diretorias e uma Superintendência, gerando 03 posições de diretores, todas ocupadas por homens.

A baixa representatividade em cargos de gestão e a ausência de mulheres nos cargos executivos na empresa corrobora a existência do “teto de vidro” que, segundo Proni e Proni (2018) e Sousa (2018), pode ser compreendido como uma barreira discriminatória invisível que impede a ascensão de mulheres aos cargos hierárquicos mais altos pelo simples fato de serem mulheres.

Para verificar se o tema da pesquisa está presente nos documentos da empresa, usou-se o Código de Ética da empresa, de 2017. Observou-se que o referido documento conta com cláusula sobre o respeito às diferenças oriundas da diversidade de pessoas que compõem a empresa (conforme consta no Artigo 3º, inciso IV). No entanto, não define o termo ou designa ações concretas para que isso aconteça e não foi encontrado outro documento da empresa que implique sanções para quem descumprir a cláusula. Existe, ainda, uma cláusula que impõe, como dever dos trabalhadores e dirigentes, o tratamento respeitoso entre pares independentemente de questões relacionadas à raça, sexo, cor, idade, orientação sexual, identidade sexual, opções políticas e religiosas (Capítulo III, Art. 4º, § III). As cláusulas citadas levam a perceber a empresa como um espaço seguro para as manifestações plurais. Mas não é isso que se efetiva na prática quando o assunto é o papel de gênero.

Considerando-se a presença do tema diversidade de gênero nos documentos oficiais da empresa, pode-se inferir que a instituição está atenta à necessidade de contemplar tais questões ao menos no discurso oficial. Embora não haja um documento específico que trate de uma política de fomento à diversidade de gênero, a empresa aplicou, em setembro de 2020, uma Pesquisa de Clima Organizacional, que foi respondida por 96,9% dos trabalhadores (independente de gênero), resultando em um índice de favorabilidade do clima organizacional menor para o gênero feminino (76%) quando comparado ao gênero masculino (86,1%). Também foram identificados apontamentos de “falta de equidade de gênero” e “baixa

representatividade de mulheres em cargos de liderança na instituição” e, como oportunidade de melhoria, o “compromisso institucional de promover mais mulheres a cargos de liderança”.

No que se refere às mulheres que trabalham na empresa, a sua distribuição no quadro funcional é a seguinte: 19 assistentes I; 10 assistentes II; 36 analistas I; 16 analistas II; 04 analistas III; uma secretária e 03 gerentes. Com relação às respondentes do questionário (45 participantes), os dados nos levam a concluir que o perfil majoritário, mas não único, é de uma mulher branca, em relacionamento estável, heterossexual e altamente escolarizada, com filhos, mantendo consigo as atribuições relacionados ao trabalho doméstico e ao cuidado dos filhos e que, embora não seja o esteio financeiro da família (SOUSA; GUEDES, 2016), é parte importante para manutenção das condições de vida de sua família, além de estar predominantemente nas posições mais baixas na hierarquia da empresa. Em segundo plano, mas com ampla representação, temos também um recorte de mulheres brancas, solteiras, heterossexuais, altamente escolarizadas e em idade reprodutiva. Esses achados vão ao encontro de diversos estudos de gênero.

Em relação aos documentos oficiais que guiam a rotina da empresa, pode-se afirmar que, embora o tema “gênero e empoderamento feminino” seja discutido de forma genérica nos documentos, não há, até onde nos foi possível ter acesso, ações ou políticas internas para promoção da equidade de gênero, apesar de ter surgido como demanda dos trabalhadores e trabalhadoras por meio de participação na Pesquisa de Clima aplicada em 2020.

Já em relação aos dados gerados pela implementação da SD, considerando as categorias de análise, ‘gênero’ e ‘relações de poder’, é possível apontar que as questões relacionadas a gênero, equidade e empoderamento demarcam de forma explícita e implícita os papéis exercidos por homens e mulheres na empresa estudada e que, em sua maioria, esses papéis não são favoráveis ao crescimento profissional feminino. Ao longo da intervenção, as participantes puderam refletir com maior profundidade sobre como as questões de gênero e empoderamento afetam suas vidas pessoais e profissionais. Como exemplo dessas percepções, pode-se dizer que o acesso ao poder não se dá por benevolência masculina, mas como conquista das próprias mulheres, como pode ser inferido na afirmação de Cora: “quem está tendo que se impor são as mulheres. Não está tendo o caminho mais facilitado para isso” [Cora, Oficina 1, 10/02/2021], ou na fala de Cecília: [...] tem avançado. Na verdade, é uma história que também está sendo construída, que já foi construída, uma grande parte, pelas mulheres que nos antecederam e está sendo construída por nós, não é? Todo dia, né? [Cecília, Oficina 3, 03/03/2021].

A categoria ‘gênero’ permite compreender como a dinâmica das relações de trabalho é fortemente marcada pelos papéis atribuídos a homens e mulheres (SCOTT, 1995) e como esses papéis mantêm mulheres em situação de desigualdade em relação aos homens. As subcategorias ‘papéis de gênero’ e ‘estereótipo de gênero’, constituídas para dar conta das especificidades da experiência feminina na empresa, demonstram que para as participantes, seja pelos exemplos trazidos no questionário ou nas oficinas, há diferença na forma como homens e mulheres experienciam sua vida profissional na empresa, bem como essa experiência é limitante e limitadora para mulheres.

Assim, pode-se afirmar que há, por parte das trabalhadoras participantes do estudo, a percepção de que a psicodinâmica do trabalho (ANTLOGA *et al.*, 2020) afeta de forma distinta homens e mulheres. Para as participantes, essas diferenças fundam-se no fato de que elas são mulheres e, em alguns casos, para seus interlocutores, isso é sinônimo de incapacidade. Os exemplos trazidos pelas participantes vão desde comportamentos estereotipados, passando pela desvalorização do trabalho feminino, preterimento nas promoções e discriminação de trabalhadoras mães:

[...] esse é o básico papel da mulher na sociedade, ela é mãe nutridora. Não interessa quanto de tecnologia ela use, não interessa qual o nível intelectual que ela tem, qual o bairro que ela mora. Ela é sempre a mãe e a nutridora [Clarice, oficina 1, 10/02/2021].

[...] já vem de muito tempo e que é difícil para as mulheres galgar esses postos e também tem um outro lado, que talvez se você pedir para todas as mulheres, se elas querem isso [...] a responsabilidade, o custo, o desgaste. Então tem isso também. Embora eu acho que é o esse o grande problema, ainda é falta de oportunidade [Lygia, oficina 2, 18/02/2021]

[...] por ser mulher, porque assim, empresários homens lidando com empresários homens, às vezes o cara pode ser um [...], nível de conhecimento ele tem menos que você, a forma dele se expressar é ruim, mas ele é homem tem papo com homens e qualquer outra pessoa vai querer preferir negociar com ele, do que com você que tá ali. Aquela coisa [...] você falou e o homem foi lá e disse a mesma coisa que você disse e todo mundo fingiu que não ouviu [Cora, oficina 2, 18/02/2021].

[...] acho que na oficina você fez a gente repensar, você trouxe isso à tona, na verdade eu também não tinha pensado que a mulher tem essa trajetória, né? Que ainda se cobra da mulher hoje coisas que se cobravam a muitos anos atrás, até de postura, de responsabilidade por exemplo de uma mãe. Eu sou a única aqui que é mãe. A gente sente essa cobrança, porque você é mãe e você tem mais atividades ainda. Você tem que cumprir com mais papéis ainda. Mais responsabilidades [...]. Você acumula muito mais coisas. [Lygia, oficina 2, 18/02/2021].

Considerando que a Pandemia do vírus Sars-Cov 2 (COVID-19) afetou sobremaneira a participação feminina no mercado de trabalho, a proeminência do tema da maternidade (ou do trabalho doméstico) emerge no questionário e na implementação da SD também. Se, por um

lado, no questionário, as participantes esboçaram uma clara percepção de que as mulheres sofrem discriminação pautada na sua condição de gênero, no caso da maternidade, ficou implícita uma certa naturalização desse papel, apontando que a empresa poderia facilitar a vida das trabalhadoras que são mães, mas sem que isso significasse trazer os homens para o trabalho com o cuidado (SOUSA; GUEDES, 2016). Por outro lado, nas discussões geradas na implementação da SD, a naturalização da maternidade e do papel de cuidadora foram debatidos e questionados pelas participantes.

A categoria ‘relações de poder’ possibilita entender que as trabalhadoras percebem a equidade de gênero e o empoderamento feminino a partir da “falta” de igualdade em seu contexto profissional. Para elas, há desigual acesso aos cargos de gestão na empresa (corroborado pelos indicadores da empresa), o trabalho feminino é menos valorizado (refletido em menos mulheres no cargo de Analista III), e a forma de poder exercida na empresa tem características que, embora não explicitamente construídas para tal fim, são excludentes para as mulheres, ao mesmo tempo em que lhes causa desinteresse, dado o perfil de liderança direcionado por um viés masculino e masculinizante de exercício do poder.

A subcategoria ‘teto de vidro’ (SOUSA, 2018) evidencia que, mesmo de forma implícita, a dinâmica de exercício do poder na empresa é uma ferramenta impeditiva para o acesso das mulheres aos cargos de gestão. Embora maioria numérica no quadro de trabalhadores (53%), as trabalhadoras ocupam baixo percentual dos cargos de gestão (15%) e nenhum cargo executivo.

A percepção por parte das trabalhadoras de que há diferenças na forma como homens e mulheres vivem as relações de trabalho também pode ser corroborada pelos dados da Pesquisa de Clima, ferramenta da própria empresa, respondida por 96,9% dos trabalhadores. A pesquisa, aplicada em setembro de 2020, resultou em índice de favorabilidade do clima organizacional menor para o gênero feminino (76%) quando comparado ao masculino (86,1%). Sendo que entre as críticas veiculadas pelos trabalhadores estão a “falta de equidade de gênero” e a “baixa representatividade de mulheres em cargos de liderança na instituição” e, como uma oportunidade de melhoria, destaca-se o “compromisso institucional de promover mais mulheres a cargos de liderança”.

A categoria ‘relações de poder’ aponta ainda que, para as participantes, o acesso ao poder, via cargos de gestão, é desigual, isto é, existe uma “ausência” de poder por parte das trabalhadoras. Ao mesmo tempo, a subcategoria ‘empoderamento’ demonstra a existência de uma rejeição à dinâmica do poder na empresa, questionando tanto os meios de acesso, quanto

o próprio exercício do poder.

Apesar de os achados se limitarem às participantes do estudo, pode-se afirmar que foi possível fomentar a conscientização e transformação da percepção das participantes sobre questões de gênero e empoderamento feminino, visto que não só as participantes atuaram ativamente na construção de conhecimentos (significados compartilhados), como também se envolveram e se engajaram nas atividades propostas com exemplos e “soluções” ao longo da implementação da SD.

Conforme indicado no Quadro 1, a SD partiu de reflexões sobre a autopercepção do ‘eu mulher trabalhadora’, para uma compreensão de grupo, do ‘nós mulheres trabalhadoras’, visando ao empoderamento coletivo. O processo de conscientização gerou a reelaboração do conceito de empoderamento feminino que as participantes trouxeram consigo para as atividades da SD. Essa afirmação é respaldada no fato de que, nas respostas ao questionário aplicado antes da intervenção, para a questão específica sobre o conceito de empoderamento feminino, 36 respondentes (de 43) tinham uma concepção de empoderamento numa perspectiva individual. Como exemplo, pode-se citar a concepção da participante Cora: “empoderamento é quando a mulher se reconhece como protagonista da sua vida e na sociedade” [Cora, Questionário, nov. 2020]. Em outras palavras, embora compreendessem o papel do gênero para o empoderamento, as participantes estavam voltadas mais para uma percepção individual, distinta de uma perspectiva coletiva.

Com os conteúdos trabalhados e as discussões realizadas, as participantes elaboraram, em grupo, o seguinte conceito de empoderamento feminino: “Empoderamento feminino é validar o contexto histórico da luta feminista, e seguir em busca de espaços que garantam o acesso a todas as mulheres, respeitando todos os contextos” [Composição coletiva, oficina 3, 03/03/2021], evidenciando uma concepção reelaborada, agora numa perspectiva coletiva, além de apontar que é preciso “construir uma narrativa, que nos leve a outras práticas de poder” [Oficina 3, 03/03/2021]. Segundo Cora, o principal propósito do empoderamento feminino é [...] “a segurança, o que pesa mais é como nossa vida [das mulheres] é frágil” [Cora, oficina 2, 03/03/2021], reforçando como as condições de vida das mulheres são coletivas e, por isso, afetadas por hábitos e costumes que derivam do contexto sociohistórico e cultural.

A partir da concepção de empoderamento coletivo elaborada, as participantes propuseram as seguintes ações para estimular a equidade de gênero na empresa foco do estudo:

Fomentar a equidade de cargos e salários entre homens e mulheres;  
Discutir estereótipos de gênero no ambiente de trabalho;  
Replicar as oficinas de gênero na empresa;  
Mapear o estado atual da empresa em relação ao que é desejável em política de fomento à diversidade;  
Criar uma série de “pílulas do conhecimento” (situações reflexivas) para conscientizar sobre o tema; e  
Considerar que o processo de reflexão pode gerar reações adversas. Daí a necessidade de acolhimento e empatia para quem precisar. [Oficina 3, 03/03/2021].

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resposta da pergunta que guiou o estudo não é simples, tem suas nuances perpassadas pela realidade vivida pelas trabalhadoras e na constituição sociohistórica e cultural do tema. De um lado, o estudo demonstrou que, mesmo antes da implementação da SD, as participantes já percebiam que as questões de gênero e empoderamento feminino afetam o cotidiano do trabalho. Elas alegaram terem sido consideradas “menos aptas por serem mulheres” e terem experienciado “comportamentos estereotipados”, “preconceito com mães trabalhadoras”, “desigualdade entre homens e mulheres em cargos de liderança”. No entanto, essa percepção não é explicitada em termos conceituais, mas a partir da inferência de que o seu gênero (feminino) é um fator recorrente para que elas acessem (ou não) oportunidades profissionais na empresa; a questão da equidade emerge da “ausência” de oportunidades, da desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres; e o empoderamento aparece associado à falta de poder, exemplificada na baixa representatividade de mulheres em posições de gestão na empresa. Em suma, as questões – equidade de gênero e empoderamento feminino – estão ausentes no cotidiano da empresa, reverberando processos sociais historicamente e culturalmente construídos.

Do outro lado, os documentos da empresa e as categorias e subcategorias que emergiram da análise dos dados levam a uma reflexão mais profunda sobre a incorporação e repercussão dessas questões na empresa. Conforme mencionado, o tema da diversidade aparece de forma genérica nos documentos oficiais da empresa, corroborando que a inclusão desses temas no discurso oficial funciona como “importante capital simbólico” para empresas que se pretendem mais inclusivas e atentas às pautas sociais, o que não é sinônimo de ações reais de empoderamento de minorias sociais (SOUSA, 2018). Contudo, embora questões relacionadas à diversidade estejam presentes no discurso institucional da empresa e, por isso, de certa forma, incorporado ao cotidiano das trabalhadoras, a categoria de análise ‘gênero’ confirma que a forma como se dão as relações de trabalho perpetua situações desiguais entre os gêneros, dificultando a vida profissional da mulher e mantendo o *status quo* masculino.

Sem entrar nas especificidades das subcategorias que compõem a categoria ‘gênero’, destaca-se que as trabalhadoras demonstram compreensão clara de como a sua identidade de gênero afeta negativamente suas relações de trabalho. Além disso, a categoria ‘relações de poder’ traz à luz, corroborado pelos indicadores da empresa, que as trabalhadoras estão apartadas do poder na empresa e que elas percebem que isso deriva de sua condição de gênero. Essa compreensão não difere do que já foi amplamente disseminado pelos estudos de gênero: mulheres e homens experimentam realidades distintas no ambiente de trabalho, causada sobremaneira pela divisão sexual do trabalho e pelos distintos papéis atribuídos aos gêneros nessa dinâmica (HIRATA; KERGOAT, 2007). No entanto, não é possível afirmar que as participantes percebem a vinculação direta entre as suas experiências como mulher relacionadas a algo cultural e historicamente construído.

Tendo em vista os resultados do estudo, indica-se a inclusão desses temas na educação formal ou informal de jovens e adultos na EPT, visando à construção de uma sociedade mais justa e democrática. Sugere-se, para pesquisas futuras, estudo sobre o impacto do trabalho reprodutivo na vida profissional de mulheres trabalhadoras, sobre a participação masculina no trabalho doméstico/cuidado e sobre a maternidade, na concepção de trabalhadoras altamente qualificadas.

## REFERÊNCIAS

ANTLOGA, Carla Sabrina; MONTEIRO; Renata, MAIA, Marina; PORTO, Manuella; MACIEL, Marcella. Trabalho Feminino: Uma Revisão Sistemática da Literatura em Psicodinâmica do Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, p. 01-08, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>. Acesso em: 15 maio 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2002.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set/dez. 2007. Disponível em: <http://scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132>. Acesso em: 14 jul. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Características gerais dos domicílios e dos moradores**: 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101654>. Acesso em: 03 nov. 2020.

LIBERALI, Fernanda Coelho. **Formação Crítica de Educadores: Questões Fundamentais**. Taubaté, Cabral Editora e Livraria Universitária, 2008.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Redução das lacunas de gênero no mercado de trabalho é crucial para o crescimento, a igualdade e a diminuição da pobreza na América Latina e no Caribe**. Disponível em:

[https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_725678/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_725678/lang--pt/index.htm). Acesso em: 03 nov. 2020.

ONU. Organização das Nações Unidas. Mulheres apresenta agenda para acabar com desigualdade de gênero nas famílias. **Nações Unidas Brasil**, 2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-mulheres-apresenta-agenda-para-acabar-com-desigualdade-de-genero-nas-familias/>. Acesso em: 03 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. ONU defende aumentar participação de mulheres em ciência e tecnologia. **Nações Unidas Brasil**, 2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-defende-aumentar-participacao-de-mulheres-em-ciencia-e-tecnologia/>. Acesso em: 03 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. Sobre a ONU Mulheres. **Nações Unidas Brasil**, 2019. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>. Acesso em: 03 nov. 2020.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, 2018, p. 01-08. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>. Acesso em: 05 jul. 2020.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995, p. 71-99.

SOUSA, Patrícia Silva de. **Equidade de gênero no ambiente corporativo**: um estudo de caso sobre a Braskem. Orientadora: Ângela Moreira Domingues da Silva 2018. 96f. Dissertação (Mestrado em História, Política e Bens Culturais), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Rocha. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, ago. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>. Acesso em: 15 maio 2021.