

Mulheres em cargos de liderança: reflexões sobre divisão sexual do trabalho, cultura e comunicação no contexto organizacional¹

Milene Rocha Lourenço Leitzke²

Resumo

Gênero e trabalho são indissociáveis quando se analisa organizações. Embora haja avanços lentos no Brasil, as mulheres continuam enfrentando múltiplas opressões nos ambientes organizacionais, sejam ligadas à raça, etnia, sexualidade, origem ou classe social. Esse artigo discute questões sobre gênero e divisão sexual do trabalho, cultura e comunicação organizacional, observando como essas dimensões estão interligadas e se influenciam mutuamente. O objetivo é compreender como mulheres em cargos de liderança enfrentam os desafios da divisão sexual do trabalho, identificando como isso está relacionado com a cultura e a comunicação organizacional. Foi realizada pesquisa na empresa DataPar, em Ciudad Del Este, Paraguai, e os resultados revelam narrativas positivas que estão sendo construídas pela organização à medida que um número maior de mulheres têm assumido posições de liderança.

Palavras-chave: Mulheres; Divisão Sexual do Trabalho; Liderança; Cultura Organizacional e Comunicação.

Introdução

As mulheres têm conquistado espaços e acumulado importantes vitórias no mercado de trabalho no Brasil. Apesar disso, a desigualdade de gênero, em termos de ocupação, ainda é uma realidade muito comum, de forma que elas ainda ocupam a minoria dos cargos de maior *status* como, por exemplo, os de alta gerência e posições executivas, e encontram-se sub-representadas nos níveis seniores.

A LeanIn.Org, em parceria com a McKinsey, desenvolveu um relatório sobre mulheres no local de trabalho em 2020. Esse documento demonstra que entre janeiro de 2015 e janeiro de 2020, a representação de mulheres em cargos de vice-presidente sênior cresceu de 23% para 28%, e a representação na diretoria cresceu de 17% para 21%. Mesmo os números melhorando gradativamente, o relatório considera que as mulheres ainda encontram-se sub-representadas nos níveis seniores das organizações.

A noção de divisão sexual do trabalho é essencial para entender esse contexto e subsidiar análises referentes a ele, uma vez que esse conceito “[...] imprime às vivências uma concepção dual e binária de gênero” (BIROLI, 2018, p. 35), atribuindo diferentes tarefas e habilidades à vida dos homens e das mulheres. Tal concepção já havia sido assinalada por

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT 5) Comunicação Intercultural e Interseccionalidade atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Mestra em administração, Universidade Federal da Integração Latinoamericana. Email: milene.rpp@gmail.com

Scott (1995, p. 75), ao tratar o gênero como uma “criação inteiramente social de ideias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres”.

No campo das organizações, as normas, as regras e os artefatos culturais no ambiente de trabalho exprimem preconceito, (inconsciente ou conscientemente), o que pode dificultar oportunidades iguais entre homens e mulheres (MUMBY, 2010). Em outros casos, tal diferença de possibilidades pode surgir de maneira sutil, camuflada em comentários sobre performance, tempo exclusivo dedicado ao trabalho, cuidado com os filhos e família, colocando à prova o comprometimento feminino com sua carreira (Ibid.).

Esse olhar preconceituoso desconsidera as mulheres como aquelas que podem ser protagonistas e produtoras de narrativas no contexto organizacional. Segundo Putnam et al. (2004), as narrativas se configuram como os significados da organização, tornando-se referência para os diversos públicos interpretarem as ações organizacionais. Para Biroli (2016, p. 246) “em um contexto em que o ponto de vista masculino constitui a perspectiva ‘universal’ do Estado, das leis e da indústria cultural, a mulher seria privada dos referenciais que possibilitam a produção de preferências e interesses autônomos”.

Nesse sentido, as narrativas ou os discursos podem ser considerados como manifestações da cultura organizacional, que, por um lado pode coibir e inibir práticas, e por outro, pode ser uma construção plural e multifacetada de experiências que dialogam e constroem significados coletivos (BOJE, 1995; MILLS, BOYLSTEIN, LOREAN, 2001).

A cultura organizacional é a “personalidade da organização”, que se constrói a partir dos movimentos de interação entre os sujeitos e que fazem emergir os diálogos nos ambientes organizacionais (MARCHIORI, 2009, p. 294), ou seja, se constrói a partir de processos comunicativos, pois a comunicação é vista como um feixe de relações que compõem o processo colaborativo, em que as interações sociais e simbólicas acontecem.

Isso demonstra que a comunicação se institui a partir das relações dialógicas, sendo essencialmente processo de “construção social de significados, que acontece por meio da linguagem, de símbolos e comportamentos, que são expressos pelas pessoas” (PUTNAM, 1983 in MARCHIORI, 2013, p. 51).

Partindo da premissa de que as organizações são ambientes onde os diversos atores constroem a realidade, as múltiplas vozes que emergem podem transformar a imagem organizacional e impactar significativamente no modo como as narrativas são construídas e passam a circular entre os membros da organização, e como são percebidas por seus públicos em geral. Esse movimento é potencializado pelos processos de comunicação e práticas comunicacionais que permeiam e engendram a cultura da empresa, e esta, por sua vez, pode

ser influenciada pelas relações sociais de poder, pelos modelos de gestão e também pela cultura externa à organização (GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2016).

Frente a essas considerações, a questão central desse artigo é compreender como mulheres em cargos de liderança enfrentam desafios que são resultado da divisão sexual do trabalho, identificando como isso está relacionado com a cultura e a comunicação organizacional. Pesquisa qualitativa realizada na empresa DataPar, da área de tecnologia da informação (TI), com sede em Ciudad del Este, Paraguai, no período de janeiro a março de 2021 com Gestor de Recursos Humanos, duas mulheres líderes e seus liderados, levam a reflexões sobre as lutas e as conquistas das mulheres no universo corporativo, apontando como isso pode transformar positivamente a forma como a organização conduz os seus processos e como novas narrativas podem ser construídas com uma mudança na cultura e na comunicação organizacional. A pesquisa revelou que a mudança na cultura da empresa possibilitou que mulheres ocupassem cargos de liderança, historicamente ocupados por homens. Essa transformação impactou no desempenho da empresa, nas relações entre os funcionários e no desenvolvimento das atividades.

Diante disso, esse artigo foi desenvolvido em três seções. A primeira trata de definir gênero e divisão sexual do trabalho no campo das organizações. A segunda seção discorre sobre cultura e comunicação organizacional, em uma perspectiva dialógica e transacional. Por fim, a terceira apresenta o percurso metodológico e a discussão dos dados da pesquisa realizada.

1. Gênero e Divisão Sexual do Trabalho nas Organizações

A construção social do gênero define os padrões conjugais, afetivos e ocupacionais, delineando estereótipos e determinando o que é tarefa de mulher e de homem na sociedade. Analisar a realidade em uma perspectiva de gênero, “não nega as diferenças biológicas entre homens e mulheres, mas consideram-na como insuficientes para definir um ser humano” (SILVA; GITAHY, 2006, p. 25).

Ao analisar gênero na perspectiva do trabalho, Biroli (2018, p. 27) discorre que “a posição das mulheres nas relações de trabalho está no cerne das formas de exploração que caracterizam a dominação de gênero (ou patriarcado)”. Isso quer dizer que o sistema patriarcal se baseia na exclusão das mulheres da vida pública e política, e no controle direto de um homem, seja ele pai ou marido.

Com a inclusão da mulher no mercado de trabalho, principalmente após a revolução industrial, o trabalho feminino “passaria a figurar como ‘dupla jornada’ e conciliação de

tarefas, como se fosse apenas um apêndice do trabalho assalariado” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599). Às mulheres coube a responsabilidade institucionalizada e naturalizada do cuidado, do carinho e do afeto pela casa, filhos e família. Ao homem, o trabalho produtivo e remunerado, abstendo-se do cuidado dos filhos e da casa (BIROLI, 2018).

Os dados do IBGE (2020) apontam que em relação a cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, as mulheres dedicam quase o dobro de tempo que os homens: 21,4 horas contra 11 horas semanais. A proporção da População Economicamente Ativa - PEA, em trabalho parcial (até 30 horas semanais) também é maior entre as mulheres(29,6%), e 15,6% entre os homens.

Assim, ao mesmo tempo em que ocorre o crescimento da inserção de mulheres na categoria de “profissões executivas e intelectuais superiores” (KERGOAT, 1998, p. 322), grande parte da atividade feminina continua concentrada em setores pessoais, saúde e educação, com grande parcela das trabalhadoras desenvolvendo serviços de “baixa qualificação” (HIRATA, 2001, p. 144).

Hirata (2010) considera que a divisão sexual do trabalho gera uma polarização do emprego feminino e um contraste entre as próprias mulheres, além de gerar uma série de mudanças na conciliação entre a vida familiar e profissional das mulheres. Para a autora, “a necessidade de conciliar o próprio aperfeiçoamento e de seus filhos criou a necessidade de arbitrar entre os dois, situação mais angustiante para as mulheres, já que para os homens não se coloca essa opção” (ibid., p. 3).

Assim, discutir a participação das mulheres no universo corporativo implica entender as estruturas organizacionais e as narrativas que emergem nesse contexto. As organizações burocráticas defendem a ideia de neutralidade de gênero em suas estruturas, ou seja, como se hierarquias e cargos não tivessem nenhum tipo de relação com a sexualidade de seus funcionários (ACKER, 1990).

As estruturas das organizações tradicionais se originam no masculino (SMITH, 1988) e tomam como realidade o mundo visto a partir deste prisma. Assim, como fenômeno relacional, é difícil perceber o gênero quando apenas um olhar está presente. Muitas teorias organizacionais ainda ignoram a sexualidade nas organizações e argumentam sobre um trabalhador universal, em que cargos, funções e tarefas são impessoais (ACKER, 1990).

Sabe-se que, muitas vezes, o corpo das mulheres, a sexualidade feminina, a capacidade de procriar, gravidez, amamentação, os cuidados com o lar e com a família, puericultura, menstruação e o mito de serem muito emotivas, são utilizados como base para controle e exclusão das mulheres de altos cargos de gestão nas organizações (ACKER, 1990).

Simbolicamente, certo tipo de sexualidade heterossexual masculina desempenha uma parte importante na legitimação do poder organizacional. A imagem do homem forte, tecnicamente competente, líder ativo, sexualmente potente e atraente, que possui família e emoções sob controle é o que se espera de alguém para liderar e gerenciar a organização (CALAS; SMIRCICH, 1989). Em outras palavras, o poder organizacional está intrinsecamente relacionado à sexualidade masculina.

Dessa forma, quando se afirma que as estruturas das organizações são neutras, também as torna assexuadas, e os possíveis problemas de gênero são invisibilizados. Se a sexualidade é um componente central na identidade de gênero, organizações que cegam a sexualidade não oferecem caminhos para compreensão da dominação do gênero.

De acordo com Clegg e Dunkerly (1980), o gênero é elemento constitutivo da lógica organizacional, que constrói a maioria das relações de trabalho. Na lógica organizacional, especialmente em organizações burocráticas, tarefas e hierarquias são categorias abstratas que não têm ocupantes, nem corpos humanos, nem gênero. Nesse sentido, o preenchimento do trabalho abstrato “é um corpo sem corpo” do trabalhador, o qual deve existir para o trabalho, sem que outras experiências externas interfiram em sua produtividade (ACKER, 1990).

O mais próximo do trabalhador “sem corpo”, como afirma Acker (1990), é na verdade o corpo de um homem, sua sexualidade, responsabilidade mínima na procriação e controle das emoções que permeiam o trabalho e os processos organizacionais. “Os valores tidos como universais são, na realidade, masculinos, e as experiências das mulheres vêm sendo codificadas (e julgadas) a partir deles” (BIROLI, 2013, p. 100). Nesse sentido, o olhar hegemônico e “neutro” desconsidera o cotidiano dessas mulheres, suas relações sociais e suas experiências, tirando seu protagonismo na produção de narrativas nas organizações.

2. Comunicação e cultura como constitutivas das organizações

Putnam *et al.* (2004), ao trabalharem a relação entre comunicação e organização considera que as organizações são narradoras de suas histórias e, em função disso, têm suas imagens e identidades relacionadas com as narrativas construídas com seus diversos públicos. Kornberger; Clegg; Carter (2006), admitem que as organizações são construídas e reconstruídas discursivamente, uma vez que são faladas, escritas, personificadas, codificadas e registradas.

Quando nos comunicamos, construímos sentidos coletivos ou não sentidos (ASHCRAFT, KUHN, COOREN, 2009), que dão origem a novos contextos organizacionais. Nesse processo, pode ser que haja concordância ou discordância entre os sujeitos, porém, eles

estão se relacionando, trocando experiências e compartilhando subjetividades, o que é fundamental quando se trata de ambientes organizacionais complexos de culturas distintas.

Falar em organização como uma construção coletiva de significados implica analisar a força cultural existente dentro dela. Dennis Mumby (2010, p.22) argumenta que a cultura organizacional é um conjunto de “normas, regras, crenças etc., são personificações de poder; são princípios demarcados por aqueles que têm as características para moldar [...] o sistema de distinção que estrutura uma forma institucional”.

A análise do processo comunicacional requer um olhar para a cultura e para as relações de poder presentes nas organizações. Segundo Mumby (2013, p. 88) “a comunicação mundana, do dia a dia dos membros da organização tem implicações significativas para as questões mais amplas de poder e resistência organizacional”. Portanto, a comunicação é a fundamentação da organização (DEETZ, 2010) e é a partir da comunicação que a cultura organizacional se constitui, acolhendo ou impondo barreiras para o reconhecimento do exercício da liderança feminina.

Compreender a comunicação como aquela que constitui a organização, consiste em observar que as organizações não são simplesmente suas formas atuais, elas se transformam ao longo do tempo e são produzidas e reproduzidas cotidianamente (DEETZ; MUMBY, 1990). “Os indivíduos são produtores ativos de significados, e em práticas cotidianas eles dão sentido às suas ações e experiências” (RESE; CASALI; CANHADA, 2011, p. 48).

Nesta perspectiva, o diálogo é fundante, especialmente quando realizado de maneira “reflexiva” (CRAIG, 1999, p.148), considerando que esse movimento permite que caminhos distintos se revelem e se tornem meios para mudanças sociais. Por isso, o processo comunicativo é essencialmente interacional, em que “a organização passa a ser entendida como uma forma social criada e mantida pelas manifestações reflexivas de seus membros” (MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 31).

Isso demonstra que a cultura, comunicação e organização são expressões variantes da mesma realidade (ASHCRAFT, KUHN, COOREN, 2009), em que a organização “está enraizada sobre o processo de comunicação” (TAYLOR, 1993, apud MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 11). Assim, fazer uma análise das estruturas organizacionais, dos modelos de gestão existentes e da forma como os relacionamentos se constituem, a partir da perspectiva de gênero, implica, automaticamente, em analisar a cultura organizacional e os processos comunicativos que constroem esses ambientes.

3. Percurso metodológico e mapeamento dos dados

Para concretização desse artigo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, em uma empresa da área de tecnologia da informação, chamada Datapar, com sede em Ciudad del Este, no Paraguai. Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas em formato remoto, *on-line*, no período de janeiro a março de 2021, com sete funcionários e funcionárias da empresa. A pesquisa foi realizada por meio de formulário do Google Forms, enviada para três grupos distintos, com questionários específicos para cada um: Gestão de Recursos Humanos; lideranças femininas e, por fim, os liderados por elas. Dentre os respondentes, participaram da pesquisa, um Gestor de Recursos Humanos, duas mulheres líderes, e quatro liderados. Eles serão identificados, respectivamente, como: Gestor de Recursos Humanos; Executiva A e Executiva B; Liderado 1, Liderado 2, Liderado 3 e Liderado 4. Os dados foram analisados no tópico a seguir.

A Datapar surgiu no ano de 1996, fundada por três sócios brasileiros, com o intuito de desenvolver soluções em tecnologia para o agronegócio no Paraguai. Hoje, ela atende mais de 300 empresas em todo território paraguaio e oferece soluções em software e infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) para todo tipo de empresa, executando desde a instalação da infraestrutura de informática à capacitação pessoal para uso das ferramentas.

Em 2021, a empresa conta com 70 funcionários, dos quais 21 são mulheres, atuando em diversas áreas, o que revela um preconceito em relação ao tipo de negócio - área de tecnologia. Desde 2018, a empresa tem passado por um processo de reestruturação em seus modelos de gestão. Nesse ano foi contratado um Gestor de Recursos Humanos para assumir as demandas ligadas ao desenvolvimento e relacionamento entre os funcionários. A partir de então percebe-se um movimento de quebra de paradigmas, ao buscar proporcionar um ambiente mais igualitário entre homens e mulheres, independentemente de suas funções.

Atualmente, existem 11 cargos de liderança, dos quais três são ocupados por mulheres, fato que não ocorria antes de 2018. A primeira líder mulher assumiu em 2019, ocupando o cargo de gerente administrativa, a segunda foi convidada a assumir o cargo de coordenadora de suporte ao cliente em 2020 e, em 2021 a terceira assumiu como coordenadora de serviços de infraestrutura.

Esse quadro revela o que Birolli (2018) retrata ao afirmar que as mulheres, mesmo sendo mais qualificadas e com nível de escolaridade superior aos homens, ainda ocupam papel coadjuvante nas organizações, como se as altas posições no organograma organizacional estivessem reservadas aos homens.

O Instituto McKinsey desenvolveu um estudo sobre a participação feminina no mercado de trabalho como executivas e revelou que, entre 2015 e 2019, as mulheres

ocuparam cerca de 21% dos cargos de C-level³, enquanto no mercado de tecnologia, não chegaram a 5% dessas posições.

O Censo da Educação Superior de 2019 mostra que as mulheres correspondiam a apenas 13,3% das matrículas nos cursos presenciais de graduação na área de computação e TI. São, portanto, minorias nos cursos de graduação e, muitas vezes, enfrentam preconceitos, sofrem assédios e acabam desistindo do curso nessa área (INEP, 2020). Segundo o levantamento da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, 79% das mulheres que ingressam em cursos relacionados à área de TI abandonam a faculdade ainda no primeiro ano.

No contexto paraguaio essa realidade não é diferente, de acordo com o Observatório Geral de Gênero da América Latina e Caribe - OIG (2021), o Paraguai, assim como outros países da América Latina e Caribe apresenta muitas barreiras estruturais e uma cultura baseada em modelos patriarcais e machistas, que se expressam no acesso desigual das mulheres a diversos âmbitos públicos. Segundo o relatório de 2019 do OIG, 27,7% das mulheres paraguaias não possuíam renda própria, enquanto apenas 9,9% dos homens estavam na mesma situação. Além disso, quando se analisa o tempo médio destinado ao trabalho remunerado e não remunerado da população, evidencia-se que o tempo de trabalho não remunerado das mulheres é muito maior que o tempo que dedicam os homens a estas mesmas atividades.

3.1 A presença das mulheres na gestão da Datapar

Sabe-se que, atualmente, mais mulheres têm conquistado altos cargos e posições de liderança no organograma organizacional de empresas no Brasil. De acordo com o Gestor de Recursos Humanos da Datapar, após o ano de 2018, a empresa passou a investir em um processo de mudança cultural e aprendizado organizacional para tornar o ambiente organizacional mais igualitário entre homens e mulheres, em todos os sentidos, pois afirma reconhecer que empresas mais diversificadas são aquelas que apresentam melhor desempenho a longo prazo, o que conseqüentemente, pode melhorar a saúde financeira da organização.

Para ele *“a empresa tem buscado ser mais diversa nos últimos anos, ou seja, independente de gênero, idade, sexo, orientação sexual, crenças religiosas, etc.* Frente a isso, o gestor acrescenta que a empresa tem buscado identificar lideranças femininas desde os

³ De acordo com Instituto Brasileiro de Ensino - IBE, conveniado à Fundação Getúlio Vargas - FGV, a sigla C-level é utilizada para designar coletivamente os executivos seniores mais altos de uma companhia. A letra “C” de “chief”, que, em português, significa “chefe”, distingue os executivos considerados mais importantes e influentes. Grandes empresas podem incluir funções mais específicas, como Chief Human Resources Manager (CHRM), Chief Compliance Officer (CCO), Chief Business Officer (CBO), Chief Accounting Officer (CAO), entre outras.

processos seletivos e desenvolver visam promover, segundo ele: “*o empoderamento da mulher no contexto do trabalho*”.

Percebe-se um movimento de mudança e um processo de conscientização sobre a importância de políticas igualitárias, priorizando as habilidades e competências relacionadas ao cargo e não por serem mulheres ou homens.

O Gestor de Recursos Humanos relatou que quando chegou à empresa, em 2018, houve bastante resistência por parte dos funcionários às mudanças sugeridas, especialmente, dos gestores mais antigos. Alguns deles, com mais de 20 anos de empresa, foram desligados por não se adaptarem aos novos modelos de gestão propostos. Segundo o entrevistado, a ideia não era demitir ninguém, mas proporcionar um processo de aprendizado organizacional em que todos pudessem se sentir bem com a nova cultura que a empresa desejava ter.

O processo de mudança organizacional é algo que demanda muito esforço, tempo e calma por parte de todos envolvidos. A cultura da organização, como pôde ser observado, além de representar os valores, os princípios e as concepções da empresa, é algo que se constrói dia a dia, nos relacionamentos, interações, diálogos e trocas estabelecidas entre as pessoas.

Na Datapar, isso foi percebido nos processos de mudança iniciados, especialmente os relacionados à igualdade de gênero e à diversidade nos cargos da empresa. As mulheres líderes entrevistadas relataram que perceberam um esforço da organização para adotar uma nova postura que priorize uma cultura mais igualitária entre homens e mulheres.

A Executiva A afirmou que esse posicionamento da organização afetou positivamente o relacionamento entre os funcionários e que as trocas e interações entre eles se intensificaram e ficaram mais transparentes. No entanto, ela ressalta que mesmo percebendo essas mudanças, muitas coisas não dependem somente do esforço da organização, mas do caráter de cada um e do entendimento de que todos estão na mesma situação.

Quanto aos liderados, quando questionados sobre o posicionamento da organização em transformar a cultura e tornar o ambiente um espaço de mais igualdade entre todos, responderam que perceberam positivamente essa iniciativa. Todavia, um deles manifestou sua discordância em relação a essa nova postura da empresa, afirmando que não há necessidade de haver igualdade entre homens e mulheres em cargos de lideranças de empresas ligadas à tecnologia da informação, no ramo do agronegócio.

Entretanto, o mesmo respondente aponta que percebeu importantes modificações na gestão das atividades depois que as mulheres passaram a ocupar os cargos de liderança. Além

disso, ele também relatou que esse movimento de mudança tornou os relacionamentos mais práticos e mais organizados.

Em outras palavras, essa gestão tem funcionado, mas o machismo e o patriarcalismo, como afirma Biroli (2018) e Hirata (2001), insistem em não admitir que as organizações, independentemente de suas raízes, devem caminhar para promover ambientes mais igualitários e justos entre homens e mulheres.

O Gestor de Recursos Humanos comentou que a cultura da Datapar ainda é essencialmente centrada em padrões masculinos, o que dificulta muito que as mulheres se destaquem. Para ele, essa realidade é fruto de dois pontos centrais quando disse: *“Primeiro porque foi fundada por homens e segundo porque é uma empresa de software, onde em geral há uma prevalência masculina de pessoas que buscam por tal área”*.

Os pontos apresentados pelos entrevistados revelam a cultura machista e patriarcal, que atua como uma barreira tanto para a participação das mulheres no mercado de trabalho em condições de igualdade com os homens, quanto para o acesso a recursos econômicos que lhes permitam ter mais autonomia em suas decisões.

Sobre isso, o Gestor de Recursos Humanos pontua: *“pelo contexto em que estamos inseridos, Paraguai é um país extremamente machista, creio que se não houvesse um forte apoio e aposta da alta direção, não teríamos espaço para lideranças femininas, uma vez que, de certa forma ainda se naturaliza muito de que a mulher não possui capacidade e/ou condições de assumir tais desafios na cultura do país.”*

As mulheres líderes entrevistadas relataram que diante dessa cultura machista presente no país, que se reflete dentro dos muros da empresa, é muito mais fácil para os homens ascender na carreira e seguirem em frente, especialmente porque a maioria possuem tempo livre para se dedicar inteiramente ao trabalho. A Executiva B comentou que a dupla jornada em sua vida é muito cansativa, pois segundo ela: *“É muito cansativo, porque tenho que cuidar da comida para minhas filhas para o dia seguinte, tem a roupa e a casa para limpar, eu termino ambos os serviços próximo das 23h⁴”* (Tradução da autora). Por isso, ela acredita que nesse quesito os homens têm mais facilidade de alavancar na carreira.

Esse posicionamento torna evidente que os desafios da divisão sexual do trabalho se refletem nas mulheres de uma maneira muito íntima, que acabam não sendo percebidos pelos outros, especialmente pela gestão da empresa, uma vez que, as mulheres se sobrecarregam para conseguir exercer suas funções da melhor forma possível. A divisão sexual do trabalho não se manifesta apenas dentro dos ambientes organizacionais, mas em qualquer tipo de

⁴ *“Es muy cansador, porque tengo que cuidar que haya comida para mis nenas para el día siguiente, tener la ropa y la casa limpia, terminó ambos labores recién a las 23hs”*

atividade exercida e isso pode comprometer o desempenho das mulheres em suas atividades da vida pública, como o trabalho nas empresas, por exemplo (BIROLI, 2018).

Por isso, visando compreender melhor a percepção das pessoas sobre a cultura da empresa, e como eles enxergam os processos de mudança dos últimos anos, foi questionado primeiramente qual era o entendimento que tinham sobre cultura. As respostas dos liderados se concentraram em afirmar que cultura organizacional são os padrões que a empresa apresenta, são as atitudes, os valores, o dia a dia e a forma de conviver dentro do ambiente organizacional. Sobre isso, o Liderado 1 afirmou que: *“A cultura dentro da empresa Datapar S.A. se rege por bons valores e normas claras, que conduzem tudo de forma positiva, gerando muito mais produtividade”*⁵ (Tradução da autora).

Às mulheres líderes foi questionado também se a cultura da empresa favoreceu a ascensão feminina aos cargos de gestão ou se é uma luta diária para desconstrução de uma cultura enraizada em questões muito masculinas de modelos de gestão, que não possibilita a ascensão das mulheres a cargos de liderança. A Executiva A, comentou que quando entrou na empresa não via muitas possibilidades de ascensão, mas que nos últimos anos os caminhos se abriram. Ela entrou na empresa em 2000, trabalhando na limpeza. Atualmente é gerente administrativa.

Nesse sentido, a McKinsey e companhia elaborou um relatório, com base em resultados de uma pesquisa sobre diversidade nas organizações e concluíram que os funcionários de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade tem 11% mais probabilidade de relatar que podem “ser quem são” no trabalho, o que provavelmente os estimula a participar e contribuir. Em outras palavras, também se sentem estimulados a colaborar, inovar e galgar novas posições na estrutura organizacional. Tal postura ficou clara na afirmação do Liderado 1, quando disse: *“Creio que todos nós temos capacidade e possibilidades, e dentro de minha empresa todos podemos chegar a grandes cargos, tanto homens, quanto mulheres”*⁶ (Tradução da autora).

Os liderados afirmaram que sentiram muitas transformações com as mudanças proporcionadas pela organização, afirmando que as mulheres são excelentes gestoras; que cada uma tem uma visão e percepção excelente para tornar o ambiente de trabalho mais agradável, para que todos possam interagir; e que as relações nos ambientes liderados por mulheres se tornaram mais amigáveis.

⁵ *“La cultura dentro de la empresa Datapar S.A se rige por los buenos valores, con normas claras que conducen a una conducta positiva que sobre todo atrae mucha productividad”.*

⁶ *“Creo que todos tenemos la capacidad y posibilidad, y dentro de mi empresa todos podemos llegar a grandes cargos tanto hombres y mujeres.”*

O Gestor de Recursos Humanos comentou que a ascensão das mulheres aos cargos de liderança na organização foi um importante movimento para a melhora da comunicação e da imagem institucional pois, segundo ele: *as mulheres passando a exercer o papel de liderança, têm demonstrado habilidades muito importantes e interessantes para o negócio, tais como, clareza na comunicação, diálogo franco e aberto, capacidade para ouvir, alinhamento constante, dentre outras. Tais atributos geram um ambiente de confiança e fazem com que as pessoas se sintam mais seguras e livres para expressar ideias e/ou opiniões”*

Os membros da organização aprovaram o processo de mudança e demonstraram que a ascensão das mulheres aos cargos de gestão têm trazido benefícios para a empresa. Todos os respondentes comentaram sobre a importância de se analisar competência ao escolher um representante para o cargo de liderança.

Considerações finais

O desenvolvimento desse estudo objetivou discutir os desafios que a divisão sexual do trabalho impõe às mulheres nos ambientes organizacionais, assumindo que a cultura estrutura as relações sociais e influencia diretamente na complexidade do exercício da liderança feminina nas organizações. Nesse contexto considera-se que a divisão sexual do trabalho é a base fundamental em que se assentam as hierarquias de gênero na sociedade, e que aciona situações que produzem uma posição desigual para as mulheres em relação aos homens no mercado de trabalho. Em outras palavras, o que se observou é que as mulheres possuem maior dificuldade de acesso ao mercado de trabalho e, conseqüentemente, à ascensão profissional. A maioria desenvolve atividades não remuneradas, ou trabalhos mal remunerados e precários, relacionados aos serviços domésticos e aos cuidados com pessoas da família.

Em relação aos dados discutidos no artigo, evidencia-se a baixa representação das mulheres em cargos de liderança na Datapar, mesmo considerando que nos últimos três anos a empresa deu um salto em relação à equidade de gênero. A representatividade feminina na organização acontece timidamente, mas apresenta reflexos nas narrativas da organização, que se manifestam nos discursos dos funcionários, ao admitirem que uma força de trabalho mais diversificada pode levar cada vez mais a uma cultura de inclusão. Essa realidade nos permite inferir que a Datapar caminha no sentido de fechar as lacunas de gênero, pois quando as mulheres percebem uma cultura de oportunidades e de inclusão, se vêem representadas e com chances de prosperar. Tais questões geram mais segurança e motivação no ambiente organizacional.

No que tange aos desafios impostos pela divisão sexual do trabalho, observou-se que as mulheres líderes, por vezes se sentiram intimidadas e afrontadas, tanto por outros homens, especialmente os com mais tempo de empresa e que ocupavam cargos mais altos, e também por mulheres da mesma área de atuação. Esse ponto revela o quanto o machismo é estrutural na sociedade, enraizado inclusive nas mulheres, a ponto de não admitirem que outras assumam posições ocupadas historicamente por homens na empresa. Além disso, evidenciou-se que as mulheres líderes acumulam suas tarefas com tarefas domésticas e cuidados com outros membros da família, e que essa sobrecarga de horas de trabalho pode comprometer seu desempenho na organização.

Sobre a cultura e a comunicação organizacional, os dados demonstram que a ascensão das mulheres aos cargos de liderança aconteceu, principalmente, em função da mudança na gestão. O Gestor de Recursos Humanos, que assumiu a empresa em 2018, iniciou um movimento de transformação da cultura existente e proposição de novos modelos de gestão, assentados em pilares que contemplem diversidade, inclusão e igualdade. Segundo ele, pelo contexto em que estão inseridos, no Paraguai, não haveria espaço para lideranças femininas. Por isso, afirma que foi preciso um grande salto da organização para alterar a realidade e iniciar um movimento de aprendizagem.

O Paraguai, assim como outros países da América Latina, tem sua cultura marcada pelo machismo e patriarcalismo. De acordo com dados do relatório do Observatório de Igualdade de Gênero da América Latina e Caribe (OIG, 2021), as mulheres, em sua maioria, não exercem atividades de alta produtividade, que são aquelas relacionadas às atividades financeiras, eletricidade e mineração. Apenas 6% das mulheres se enquadram nessas atividades como executivas. Os dados ainda revelam que praticamente um terço das mulheres da região depende de outras pessoas para sua subsistência, o que as torna vulneráveis do ponto de vista econômico e dependentes daqueles que possuem renda, que em geral são os homens.

Esses resultados permitem inferir que a empresa estudada tem quebrado paradigmas em relação a equidade de gênero, ao assumir uma postura, de certa forma, revolucionária para o país. De acordo com os depoimentos, especialmente do Gestor de Recursos Humanos, ela tem construído uma nova cultura, que contempla pilares sólidos de preocupação com os relacionamentos, diálogos e interação entre seus funcionários, a fim de gerar confiança e credibilidade. Esse movimento reflete na maneira como a comunicação circula nos ambientes organizacionais e nas narrativas positivas que são construídas pela organização. Assim, se por um lado é nítido que a ascensão das mulheres só foi possível em função de uma mudança nas

estruturas da organização e na cultura organizacional, por outro, nota-se que as lideranças femininas têm transformado a forma como as pessoas se relacionam na Datapar, quebrando paradigmas e transformando a cultura dia após dia.

Referências

ACKER, J. **Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organisations**. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. 1990.

ASHCRAFT, K. L., KUHN, T. R.; COOREN, F. **Constitutional Amendments: Materializing Organizational Communication**. *Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64, 2009.

BIROLI, Flávia. **Autonomia e desigualdade de gênero: contribuições do feminismo para a crítica democrática**. Vinhedo: Horizonte, 2013.

BIROLI, Flávia. **Divisão Sexual do Trabalho e Democracia**. *Dados* [online]. vol. 59, n.3, pp. 719 - 754. 2016.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. São Paulo, Boitempo, 2018.

BOJE, D. M. **Stories of the sotorytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”**. *Academy of Management Journal*. V.38, n.4, 1995, p.997-1035.

CALAS, M.; SMIRCICH, L. **Voicing Seduction to Silence Leadership**. *Organization Studies*, 1991: 567-602.

CLEGG, S; DUNKERLEY, D. **Organization, class and control**. London: Routledge & Kegan Paul, 1980.

CRAIG, R. T. **Communication theory as a field**. *Communication Theory*, 1999, 9(2), 119–161.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

GRUNIG; FERRARI e FRANÇA. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

HIRATA, H. **Globalização e divisão sexual do trabalho**. In: *Cadernos Pagu*. n. 17/18: 139-156. 2001.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2002.

HIRATA, H; KERGOAT, D. **Novas Configurações da Divisão Sexual do Trabalho**. *Cadernos de Pesquisa*. [online]. 2007, vol.37, n.132, pp. 595-609. issn 0100-1574.

HIRATA, H. **Novas Configurações da Divisão Sexual do Trabalho**. In: *Revista Tecnologia e Sociedade* [online], 2ª Edição, 2010. ISSN: 1984-3526.

IBE - Instituto Brasileiro de Educação. **C-level: Você Sabe O Que Essa Sigla Significa?** Disponível em<<https://ibe.edu.br/c-level-voce-sabe-o-que-essa-sigla-significa/>>. Acesso em Março de 2021.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27877-em-media-mulheres-dedicam-10-4-horas-por-semana-a-mais-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>>. Acesso em Março de 2021.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2019.**

<https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf> Acesso em: Abril de 2021.

KERGOAT, D. La division du travail entre les sexes. In: KERGOAT, J. et al. **Le monde du travail.** Paris, La découverte, 1998, pp.319- 327.

KORNBERGER, M.; CLEGG, S.R.; CARTER, C. **Rethinking the polyphonic organization:** Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management.* V.22, n.3, 2006, p.3-30.

McPHEE, R. D.; ZAUG, P. **The communicative constitution of organizations:** A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication/La revue électronique de communication*, 2000, 10(1/2), 1–16.

MARCHIORI, M; BULGACOV, S. Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. In. MARCHIORI, M. **Perspectivas Metateóricas da Cultura e da Comunicação.** São Caetano do Sul. SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

MCKINSEY&COMPANY - **Relatório sobre Mulheres no Local de trabalho**, 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>> Acesso em Março de 2021.

MILLS, T.L.; BOYLSTEIN, C.A.; LOREAN, S. **“Doing” Organizational Culture in the Saturn Corporation.** *Organization studies.* V.22, n.1, 2001, p.117-143.

MUMBY, D. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

MUMBY, D. Cultura, organização e poder. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013.

OIG - Observatório de Igualdade de Gênero da América Latina e Caribe. **Indicadores de destaque.** Disponível em: <<https://oig.cepal.org/pt>>. Acesso em Março de 2021.

PNAD - **Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio.** Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em Março de 2021.

PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (Eds.). **Communication and organizations:** an interpretive approach Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 31 – 54.

PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004, v.3, p.75-125

RESE, N.; CASALI, A. M.; CANHADA, D. I. D. **Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social.** *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 10, p. 4256, 2011.

SCOTT, J. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica.** *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 2, n. 20, p. 71-100, jul/dez, 1995.

SMITH, D. **The everyday world as problematic Boston:** Northeastern University Press. 1988.

SPELMAN, E. **Inessential Woman:** Problems of Exclusion in Feminist Thought. Boston, Beacon Press, 1988.