

## CENÁRIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO TRABALHO EM MUNICÍPIOS DO VALE DO ITAJAÍ EM SANTA CATARINA

*Rosa Maria Corrêa da Costa*  
Psicóloga e mestre em educação  
rosa\_costa@terra.com.br

### **Resumo**

A percepção do lugar da mulher nos espaços sociais e de trabalho depende, entre outras coisas, da diversidade cultural prevalente nas regiões brasileiras. Sendo um país de distâncias continentais, o Brasil apresenta similaridades e disparidades em relação à forma como a mulher é percebida no mercado de trabalho e como ela mesma percebe-se. Determinar características de liderança da mulher trabalhadora em alguns municípios do litoral norte de Santa Catarina permite-nos lançar olhos sobre característica da cultura, família, educação formal e mercado de trabalho no âmbito regional. As vivências de mulheres para ascender profissionalmente ou conquistarem respeito como empreendedoras assemelha-se às de outras mulheres pelo país. No entanto, alguns dados diferenciam-se nos relatos criando cenários locais próprios da história de vida de mulheres em pequenas cidades da região sul.

**Palavras-chaves;** Liderança Feminina, Trabalho, Gênero.

### **Abstract**

The perception of women's place in social spaces and work depends, among other things, cultural diversity prevalent in the Brazilian regions. Being a country of continental distances, Brazil presents similarities and differences in relationship to how women are perceived in the job market and how she is perceived. Ascertain leadership characteristics of female workers in some counties of the north coast of Santa Catarina allows us to launch feature eye on culture, family, formal education and labor market in the regional scope. The experiences women to ascend professionally or as entrepreneurs win respect resembles ace of other women by parents. However, some data in the reports differ creating scenarios sites own life history of women in small towns in the south.

**Keywords -** Female Leadership, Work, Gender.

## **Introdução**

O estudo da liderança, enquanto comportamento, no exercício de cargos vem de longa data. Da aplicação de pressupostos científicos da psicologia social, sociologia e antropologia á prática da administração de empresas tenta-se identificar características que diferenciam alguns trabalhadores de outros na capacidade de influenciar através de habilidades pessoais que se transformam em diferencial competitivo profissional e organizacional.

Pesquisas sobre liderança tendem a apresentar características do líder como forma de determinar a qualidade da relação e os resultados, tanto na condição profissional quanto organizacional. Nas pesquisas sobre o tema consegue-se estudar liderança a partir dos comportamentos das pessoas que ocupam lugar de líderes, já que, a liderança é o ato manifesto de liderar.

Para Robbins (2005) a liderança pode ser definida como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas” (ROBBINS 2005, p.258). A relação de influência em relação a um caminho determinado pelos membros de um grupo parece ser a característica mais básica da liderança. No entanto, existem também referências ás diferenças no comportamento que influenciam e nos motivos para este comportamento.

O mesmo autor (idem, 2005, p. 258) ainda enfatiza que “a origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por alto cargo na organização ou informal quando é conferida pela posição de status que a pessoa ocupa no grupo”. Na opinião de Robbins uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa, mas, nem todos os líderes são executivos e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz.

Neste sentido podemos afirmar que, o fato de ocupar o cargo não garante ao gestor a habilidade de influenciar e tampouco de criar vínculo de compromisso entre si e seus subordinados. Esse é o desafio contemporâneo da liderança, tornar-se um ícone diante dos trabalhadores e construir vínculos de identidade que permitam a consecução dos objetivos maiores da organização.

O modelo de liderança coercitiva e autocrática, comum ás pequenas empresas familiares e de serviços perde, cada vez mais, espaço nas grandes organizações. No entanto mantém forte correlação com a tendência á confusão dos papéis familiares e de gestão e a não profissionalização dos proprietários dessas empresas. Um desafio que aguça a curiosidade

científica é tentar descobrir por que caminho, nesse ambiente adverso, algumas mulheres chegaram á cargos de comando e qual a percepção da trajetória por parte dessas mulheres.

Em função da necessidade de estabelecer vínculos identitários diferentes dos modelos da chefia, que valorizavam o poder do cargo através de relações de recompensa pelo reconhecimento da liderança e pela tendência a construir vínculos com o chefe e através deste, com a organização o modelo de relacionamento superior – subordinado que se busca atualmente é a parceria colaborativa que se vincule com a organização e através desta com o gestor.

Durante muito tempo estabeleceu-se nas organizações um movimento de controle dos comportamentos mediante a concepção de que os homens estariam mais bem preparados para controlar as ações produtivas. Essa tendência deveu-se, principalmente, ao fato de haver nas linhas de produção, majoritariamente, homens e a idéia de que, para controlá-los, um outro homem seria mais adequando.

No final do século XX e começo do XXI, com novas estruturas e relações produtivas, a liderança passa a caracterizar-se por um relacionamento mais empático, humanizado, cuidadoso e ético com o trabalhador. Essa nova característica de relacionamento gestor-subordinado exige ações de gestão que atendam á necessidade de suporte emocional aos trabalhadores e seus familiares em função das pressões relacionadas á manutenção de trabalho e sobrevivência.

Esse movimento amplia-se e fortalece a liderança participativa e democrática. As grandes organizações imprimem modelos de gestão compatíveis com a chamada Escola de relações Humanas e esses modelos implantados e testados nas grandes corporações acaba por criar modelos adaptados á realidade das médias e pequenas empresas brasileiras. Nesse cenário a mulher conquista espaço pelo reconhecimento de habilidades que nelas são mais desenvolvidas em função das características culturais de sua criação.

No Brasil, instituições de pesquisa como o IBGE e o IPEA<sup>1</sup> lançam dados acerca da condição de trabalho feminino em comparação com o masculino relativos à remuneração, valorização e ascensão desde a década de 60. Nessas publicações permanece um dado relevante, as mulheres são maioria nos cargos intermediários do administrativo, algumas estão conquistando espaço no comando de equipes, mas, mesmo essas ganham menos que os homens exercendo igual função e com mesmo nível de qualificação.

Dados relacionadas á liderança feminina começam a surgir em estudos publicados na década de 90 no Brasil. Apesar de grandes expoentes femininos participando do sucesso de

organizações ainda temos as questões ligadas ao feminino no trabalho atreladas á indicadores de diferença entre salários, oportunidades e classes sociais. No país mulheres negras e pobres têm menos oportunidades de ascender profissionalmente. Em contrapartida, números do IBGE mostram que elas são maioria nas instituições de ensino superior.

A cultura patriarcal brasileira ainda é responsabilizada pela ausência de numero expressivo de mulheres em cargos de liderança ou poder. Com o recente destaque de mulheres em cargos políticos desencadeou-se um movimento que trás á tona a valorização feminina no mundo do trabalho. Pesquisas e publicações acerca das habilidades femininas para o comando de empresas, departamentos, equipe aumentam quantitativa e gradualmente.

Dados do IBGE continuam demonstrando que, mesmo tendo igual qualificação, a mulher continua ganhando menos que o homem em cargos de igual nível. Não se consegue outra explicação para esse fenômeno que a cultura patriarcal e machista ainda muito forte no país. Mas, mesmo nesse cenário encontramos exemplos de ruptura de uma cultura historicamente machista. Na região sul do país estudos que tentam comparar as características femininas ás suas habilidades de aprendizagem e relacionamento são poucas.

As publicações a respeito da liderança feminina ainda localizam-se em resultados nos grandes centros, onde o percentual de participação feminina é maior em função de quantitativos populacionais que mostram, na maioria dos estados brasileiros, presença numérica de mulheres. No entanto, estudos mostram a diferença na condição de ascensão profissional por parte das mulheres, mesmo que tenham iguais, ou melhor, qualificação.

House, apud ROBBINS (2005, p. 268) identifica quatro comportamentos de liderança:

O líder diretivo faz com que os liderados saibam o que espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas como as sobre tarefas devem ser realizadas as tarefas; O líder apoiador é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados; O líder participativo consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão; O líder orientado para a conquista estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

Infere-se que, mulheres gestoras tendem a assumir características de liderança apoiadora e participativa, se compararmos comportamentos aos tipos propostos por House (ibdem). Interessante ressaltar que é exatamente a tendência feminina por tornar-se empática e apoiadora que a leva a assumir a liderança de uma forma mais amigável. Essa tendência está provocando maior interesse pela mulher em grandes corporações e modificando uma cultura empresarial resistente á mudanças nas medias e pequenas.

Outras classificações da liderança apontam para a liderança carismática, própria de políticos e religiosos e, dentre estas destacam-se, no país, algumas mulheres. No estado de Santa Catarina nasceu uma líder carismática reconhecida mundialmente e que faleceu há pouco tempo, Zilda Arns, representante da missão católica de auxílio humanitário em todo o mundo. Além dela, madre Tereza de Calcutá, também deve ser lembrada como líder carismática. Parece que, nos trabalhos humanitários, a participação destacada de mulheres é percebida quase como “natural”, ou seja, um prolongamento das atribuições próximas às atividades domésticas das mães e esposas, ou seja, o cuidado, a educação, a pré-ocupação com as camadas populares e carentes.

No estado de Santa Catarina as características culturais mostram que o lugar da mulher ainda é submisso ao homem, apesar de haver maioria de mulheres eleitoras no estado essas mulheres não atingiram um patamar de qualificação profissional que as coloque em pé de igualdade na competição por cargos de chefia. Dentro do estado, lançando olhares para uma região específica os quatro maiores municípios do chamado Vale do Itajaí, e desta retirando uma amostra, pode-se encontrar dados sobre a trajetória de mulheres na conquista de liderança profissional que confirmam análises globais, mas, identificou-se, também, outros fatores que diferenciam a realidade local.

Na capital do estado existem movimentos de valorização do trabalho feminino nas grandes empresas e destaque às características femininas de gestão expressos por programas televisivos de entrevista a mulheres gestoras e, ainda, a apresentação de práticas femininas de gestão de sucesso<sup>ii</sup>. Mas, essa tendência não se repete nos pequenos municípios do Vale do Itajaí. Os destaques na mídia dado á mulheres reforçam o lugar social da cuidadora ou, ainda, a mulher fútil, pois, a maioria dos programas para o publico feminino apresentam práticas de auxílio á população carente ou á associação para defesa de interesses da camada mais pobre da população e programas com forte apelo para a culinária ou interesses relacionados á moda e estética.

Sobre a tendência a um aumento da visibilidade do trabalho feminino a partir da segunda metade do século XX segundo Sullerot (1970), isso deve-se ao fato de ele vir assumindo características mais próximas do trabalho masculino, ou seja, o trabalho feminino passa a ser mais profissional. No entanto, os valores quanto ao trabalho feminino variaram historicamente entre grupos sociais. Entre a chamada classe média a primeira profissão feminina considerada digna, em fins do século XIX, foi a de professora.

Outras atividades, consideradas aceitáveis para as mulheres, ligava-se á cuidados com a saúde. A profissão de enfermeira é mais antiga que a de professora. Sabe-se que outras atividades, como a de vendedora e costureira, já era comum antes do final do século XIX, mas, vale lembrar que as mulheres que trabalhassem fora corriam o risco de serem difamadas (NOGUEIRA, 1962).

Hirata (2001) aponta essa tendência de divisão do trabalho comum a homens e mulheres,

Duas tendências recentes da evolução do trabalho feminino podem ser apontadas: (1) a bi-polarização do trabalho assalariado feminino, ao lado de uma maior diversificação de tarefas e funções e de um crescimento da minoria significativa de mulheres pertencentes à categoria estatística “profissões executivas e intelectuais”; (2) o desenvolvimento do setor de serviços e o impacto de novas profissões também polarizadas em termos de relações de gênero, classe e raça/etnia (HIRATA, H. 2001, p. 147).

Ao abrir espaço para pesquisar o tema liderança feminina dentro da faculdade localizada em Balneário Camboriú<sup>iii</sup> encontrou-se reações das mais diversas. Já na apresentação do tema aos alunos enfrentou-se gracejo e piadinhas. Ao pontuar que a idéia não era criar conflito ou reforçar a distanciamento entre gêneros e sim, destacar habilidades e competências femininas valorizadas nos ambientes de trabalho atualmente conseguiu-se interesse por parte das mulheres. Mas, observou-se reação de distanciamento e desinteresse por parte dos homens. Ao chamar a atenção destes para o fato de que o tema era importante e estaria ligado á habilidades para comandar a diversidade no trabalho futuro, não se percebeu interesse maior.

A região caracteriza-se por atividades onde predominam o comércio e serviços. A cidade de Itajaí possui indústrias no segmento pesqueiro, mas, Balneário Camboriú, Camboriú e Itapema, são municípios que tem como foco, predominantemente, os serviços voltados ao turismo. Grande parte das lojas de vestuário, calçados e utilidades domésticas são geridas por mulheres. Algumas lojas de móveis e decoração possuem homens na gestão. É característica da região a pequena empresa familiar de serviços comandada pelo patriarca.

O município de Balneário Camboriú possui 97 mil habitantes, Camboriú 70 mil habitantes, Itajaí 190 mil e Itapema 28 mil habitantes<sup>iv</sup>. É importante ressaltar que a população nos municípios de Balneário Camboriú e Itapema aumenta de três a quatro vezes nas temporadas de verão havendo um destaque singular para as belezas, tanto geográficas quanto do povo, principalmente, do corpo feminino.

O destaque á beleza feminina manifesta-se em eventos como o concurso “Garota Verão” e outros concurso menores e locais. Concursos de beleza que reforçam sonhos juvenis de carreira como modelo ou atriz. A mercantilização e a exposição, como valor, do corpo feminino é patente nos municípios com tendência turística. O fenômeno que parece reforçar a busca pelo “corpo perfeito” envolvido, tanto na exposição demasiada, quanto no excesso muscular que se traduz em modelos de corpos “sarados”, lembra as colocações de Marcuse quanto á coisificação dos corpos,

Nas relações sociais, a coisificação produzir-se-ia á medida que a divisão do trabalho se reorientasse para a gratificação de necessidades individuais desenvolvendo-se livremente; ao passo que, na esfera das relações libidinais, o tabu sobre a coisificação do corpo seria atenuado. Tendo deixado de ser usado como instrumento de trabalho em tempo integral, o corpo seria ressexualizado. MARCUSE, H. (1966, p. 177).

O uso dos corpos femininos como veiculo de diferenciação e de conquista de patamares de inserção social através da beleza de sua anatomia nos remete a tempos primitivos e nos leva a uma viagem ao passado que parece não ser de domínio consciente das jovens mulheres nas comunidades analisadas. Mostram-se felizes e envolvidas com o “árido trabalho” de tornarem-se corpos “malhados” para a conquista social através do status de poder que é do homem, enquanto detentor da riqueza financeira. Sobre esse comportamento, comparativamente, lembramos Corbain (1989) relatando a experiências das mulheres burguesas ao exporem seus corpos em passeios á praia,

O código estrito do pudor, que começa então a reinar, deixa pressentir a intensidade da sensação, penosa ou agradável. Para uma mulher da burguesia, há algo de extraordinário em deixar a privacy, ainda que seja em uma carruagem de banho, e deparar-se no espaço público, os cabelos soltos, os pés descalços, os quadris à mostra, ou seja, em trajes que se reserva para aquele com quem se escolheu partilhar a intimidade. Para compreender bem isso, é preciso pensar na intensa carga erótica dos tornozelos e da cabeleira femininos. O simples contato dos pés descalços com a areia já representa uma solicitação sensual, um substitutivo não muito consciente da masturbação. Para as burguesas condenadas ao lar, mais que para as aristocratas habituadas à vida mundana, a prescrição médica possibilita uma liberdade inesperada, reserva de insólitos prazeres (CORBAIN, A. 1989).

A absoluta e total exposição dos corpos femininos, seu uso para estabelecer relacionamento com grupamentos sociais e poder em relação, tanto ás outras mulheres quanto em relação aos homens, parece reavivar uma estratégia feminina de simbolização avesso ás lutas feministas de meados do século XX.

Ao compararmos os comportamentos de homens e mulheres nos espaços de interação social nas cidades pesquisadas percebemos que permanece no imaginário destes a construção de uma sociedade organizada por burgueses e campesinato. Rose Marie Muraro tratando da organização da sociedade pela vertente das classes relata a “fabricação da sexualidade” e a organização da família como componentes importantes desta estrutura, para ela,

Tanto na família burguesa quanto na camponesa revela-se que a família tem um papel mais determinante na sociedade de classes do que se pensou até hoje, pois, é dentro dela que homens e mulheres se enraízam em sua classe social. É também na família que a sociedade patriarcal e a sociedade de classes se articulam no conceito cotidiano de nossas vidas, a cada momento e em cada gesto nosso: tanto na família camponesa quanto na burguesa ou em qualquer classe social, o status da mulher dentro da família é inferior em relação ao homem. (MURARO, 1991, p.97)

Esse cenário parece apontar para uma realidade local diferente em relação ao país como um todo. Enquanto dados estatísticos globais parecem apontar para a estruturação de famílias camponesas ou de baixa renda, com mulheres sozinhas ou como as que detêm maiores salários, responsabilizando-se pela manutenção da casa e sustento dos filhos. Nos municípios estudados ainda é o homem quem ocupa esse lugar.

É grande o número de jovens que trabalham nas pequenas boutiques ou lojas cujo produto está relacionado à beleza feminina. Empiricamente, o que percebe-se é que essas jovens não se interessam pela formação acadêmica por não vislumbrarem possibilidades de ganho maior do que já possuem, nem de salários e nem de status. Nos relatos de jovens atendentes nas lojas do maior shopping Center da região destaca-se que a maneira pensada de ascenderem socialmente e ocuparem lugar de poder de consumo e valorização ancora-se na expectativa do casamento com um homem de posses.

Quando perguntadas sobre o desejo por seguir alguma carreira profissional não aparece em seus relatos um desejo específico quanto a isso. Mesmo algumas que estão nas faculdades mostram que lá estão apenas “cumprindo etapa”, sem grande motivação. Nas cidades do litoral, em períodos de temporada, é comum o esvaziamento das salas de aula por volta das vinte e duas horas. Na região as aulas começam as dezenove e terminam as vinte e duas e trinta. É queixa recorrente dos professores tanto o desinteresse das jovens estudantes, o esvaziamento ou, ainda, o uso dos espaços das faculdades para o “esquentar” antes da balada.

A partir dos relatos de jovens estudantes percebe-se que algumas se mantêm conectadas à permanência futura nas cidades de origem e têm o casamento como objetivo de vida. O modelo de relação mantenedor-mantida ainda é forte. Apesar de haver a possibilidade



de conquistar trabalho em grandes empresas nacionais e multinacionais, com suas sedes na região de entorno e bastante próximas, parece não haver interesse, e assim, não mostram visão de futuro com possibilidades diversas das vividas pelas mães ou vivenciadas nas pequenas empresas familiares de serviço. Muitas destas jovens não expressam vontade por conquistar status através do lugar profissional destacado pelo investimento em carreira própria.

Os municípios de Itajaí e Camboriu têm vocação para atividades de comércio e são encaradas como cidades dormitórios, principalmente, nas temporadas. Na cultura da região é o município de Itajaí, cidade portuária com indústria tanto na produção de embarcações quanto na produção de pescado, quem determinou as características de produção, trabalho e vida da população de entorno. Por este motivo a população desta cidade não se percebe como de turismo e sim, como cidade universitária e de trabalho. A característica de relacionamento comunitário em Itajaí é mais familiar.

A população de Balneário e Itapema, na sua história de criação, foi composta por pessoas de outras localidades que buscaram esses municípios para investimento da riqueza conquistada através do trabalho nas indústrias existentes em Blumenau e depois, através deste contato, a moradia definitiva, ou para viver o segundo ciclo de vida, pois, é grande o número de aposentados morando na região. Em Balneário Camboriu e Itapema o segmento da construção civil, historicamente domínio de homens, é um dos mais fortes ramos de negócio.

Uma característica interessante da relação entre a população de Itajaí e Balneário Camboriú é que, os moradores de Itajaí que conquistam riqueza tendem a mudar-se para Balneário, pois, morar ali significa conquistar status social. Balneário Camboriú passa a ocupar, no imaginário dos trabalhadores da pesca ou das indústrias próximas, o simbólico da ascensão de classe social. Muraro (1991) lembra ainda “*a dominação da mulher vem antes da sociedade de classes e é uma pré-condição essencial para esta, isto é, a primeira condição para que se aceite a relação de opressão econômica*”.

Historicamente, Itajaí, como cidade portuária, possui característica *sui generis* em relação a Balneário Camboriú: trabalhando na pesca os homens conquistam melhores condições econômicas<sup>v</sup>, mas, vivem e desfrutam pouco da cidade em função do tempo que vivem ao mar. Deixam em terra suas mulheres e filhos. Assim, é comum a abertura de um empreendimento no ramo da confecção, calçado, acessórios, para que as esposas administrem, dando-lhes uma ocupação, enquanto esperam seus parceiros e, também, como forma de aplicar os ganhos ligados ao trabalho masculino. Muitos empreendimentos imobiliários são

voltados ao público flutuante que trabalha nas grandes empresas com filiais na região, são construídos para aluguel e geridos por famílias de empresários ou trabalhadores da pesca.

Esse modelo de relação com a cidade e entre os casais gerou uma forma de negócio em que, as mulheres gerenciam os empreendimentos, mas, os recursos para manutenção destes e as decisões em relação à riqueza produzida fica, ainda, a cargo dos homens. Dessa forma torna-se corriqueiro encontrar mulheres na direção das pequenas empresas de serviço, principalmente em Balneário Camboriú, mas, o fato de estar à frente do negócio não confere à mulher autonomia nas decisões relativas a ele.

Essa condição gera diferentes realidades entre as mulheres, esposas que tomam conta de negócios de família e aquelas que conquistaram ascensão profissional em função da formação acadêmica e profissionalização. A percepção do mundo do trabalho é diversa. As mulheres nascidas no estado que ocupam cargos de liderança e nele chegaram por seguirem carreiras e conquistarem seu espaço por características femininas valorizadas na gestão são mais raras. Estas enfrentaram a discriminação e a desqualificação de sua competência pelo fato de serem mulheres.

Percebe-se ainda que, nas comunidades estudadas, a valorização do trabalho qualificado pela formação acadêmica ainda é incipiente. Este fato é identificado por alguns fatores de observação simples, dentre eles, a pouca presença dos jovens moradores destas comunidades em cursos de pós-graduação ou mesmo nas graduações. É mais comum perceber estudantes de outros municípios distantes do circuito Itajaí, Balneário Camboriú, Camboriú e Itapema, com foco na indústria, que os jovens dessas localidades nas instituições de ensino de entorno.

Empiricamente percebe-se que existe uma tendência por parte de empresários locais, oriundos dos estados de São Paulo, Porto Alegre e Curitiba em discriminar o trabalhador nascido nessas comunidades. Parece haver um consenso de que estes rendem menos e se comprometem menos com os objetivos das empresas que têm suas missão e visão gerada por culturas distantes. Estes empresários em seus discursos associam o comportamento descompromissado do trabalhador ao fato de terem nascido no litoral e possuem um comportamento menos preocupado com os resultados.<sup>vi</sup>

Quanto a estes modelos de relação entre trabalho e gênero, Muraro ainda aponta,

A pequena burguesia é a camada dos pequenos proprietários dos meios de produção, sejam eles rurais ou urbanos, e que têm aspirações a crescer e tornar-se uma burguesia mais sólida. Esta classe média conservadora é muito numerosa na América Latina, especialmente nas cidades de médio porte. [...] as mulheres da

classe média, inclusive as mais jovens, gostam do casamento (MURARO, 1991, p. 103).

Nessas comunidades os preceitos do feminismo e os estudos acerca do lugar da mulher na ocupação dos espaços sociais e na manutenção da sociedade de classes parece nunca terem existido. Os direitos reservados às mulheres em relação às decisões de interesses quanto á consumo, economia, casamento, relacionamentos sexuais, trabalho, parecem ainda ancorados nas relações de dominação patriarcal. Não parece haver consciência das diferenças em relação á salários, profissões, status e lugar social. Permanece entre as mulheres uma atitude passiva própria dos períodos anteriores ás lutas femininas por direitos iguais.

Infere-se que esse comportamento e consciência feminino na região está relacionado á uma prática religiosa numericamente superior para as doutrinas chamadas neo-pentecostais. Nos municípios de Itajaí e Camboriú é expressiva a supremacia do pensamento religiosos ligado á cultura protestante, o que pode ser fator determinante de comportamentos, tanto de homens quanto de mulheres, em relação a trabalho, casamento e profissão. No entanto, essa pesquisa não tem o objetivo de focar nesses dados, por exigirem análise mais ampla.

Buscar entender circunstancia e características da ascensão profissional de mulheres nascidas na região e, através de seus relatos, identificar as semelhanças com as características femininas que levam outras mulheres de outros estados a serem escolhidas para cargos de gestão permite-nos, tanto encontrar correlação, quanto disparidades, nos comportamentos quanto e, também, nos fatores que motivam as escolhas profissionais.

A pesquisa pretende-se continuada, assim, mantemos o olhar questionador e as análises comportamentais, mesmo depois de encerrada etapas acadêmicas com alunas.<sup>vii</sup> Á principio direcionou-se para as pesquisas de conclusão de curso e valeu-se de diferentes instrumentos de análise. Alguns trabalhos utilizaram questionário fechado para identificar a forma como as mulheres de empresas locais, geridas também por mulheres, percebem a questão da liderança feminina. Outros utilizaram a entrevista semi-estruturada para determinar a percepção, através do relato das próprias gestoras, sobre sua história de ascensão.<sup>viii</sup>

As empresas, campo de pesquisa são de segmentos diferentes. Entrevistas foram feitas com líderes de equipe em empresa de grande porte, contratada para serviços terceirizados de limpeza urbana das cidades de Balneário Camboriú e Itapema, cuja matriz localiza-se no município de Joinville/SC.

A outra empresa está na cidade de Itajaí, também atua como terceirizada e presta serviço no ramo de limpeza e higienização empresarial. E a ultima organização é uma agencia

bancária localizada na cidade de Camboriú. Além destas entrevistou-se uma mulher empresária do ramo de serviços Contábeis, universo predominantemente masculino e mulheres trabalhadoras de uma rede calçadista com lojas nos municípios campo da pesquisa.

O questionário fechado foi aplicado em loja de médio porte, no ramo calçadista, com mais de 200 trabalhadores. Com filiais espalhadas pelos municípios de Balneário, Itajaí e Itapema com maioria feminina nos quadros de trabalho ocupando cargos e funções como vendedoras e atendentes.

As entrevistas, semi-estruturadas com perguntas dirigidas e abertas, foram feitas em horários previamente marcados, após o envio de correspondência onde as entrevistadas ficavam cientes do assunto a ser tratado e de posse das perguntas, preparavam-se para a entrevista. Essa foi uma condição colocada pelas mulheres. O contato com algumas dessas mulheres, sua identificação e escolha foi feito através do Núcleo de Mulheres Empreendedoras do CDL de Balneário Camboriú. Também houve a participação de empresários e estudantes locais a quem se solicitou a indicação de nomes que preenchessem os critérios de recorte da pesquisa,<sup>ix</sup> e ainda, da indicação de alunos das faculdades onde a pesquisadora atua.

Os questionários fechados foram respondidos pelas mulheres trabalhadoras da rede de lojas de venda de calçados mediante aproximação de uma das alunas envolvidas com a pesquisa. Percebeu-se que nesta loja a maioria era de trabalhadoras e decidiu-se analisar a percepção dessas mulheres com relação ao tema da liderança feminina. Perguntou-se sobre o conhecimento que essas mulheres tinham das diferenças de ganho por parte de mulheres gestoras, sobre o que pensavam acerca da liderança feminina, sobre como percebiam o comportamento das gestoras em relação á liderança e comando de equipes.

Os resultados apresentados nesse trabalho são preliminares, pois se pretende continuar pesquisando e identificando mulheres que preencham o perfil e os critérios determinados pela pesquisa. A correlação com a Teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner se deve ao fato de que, para esse neurologista, as mulheres apresentam predominância de características na maioria dos tipos de inteligência classificados por ele e, dentre esse tipos observa-se que, predominam nas mulheres as caracteristicamente relacionais de liderança

As inteligências classificadas por Gardner como predominantes nas mulheres são, pictórica, intra, inter e transpessoal, social, espiritual, verbal, naturalista, existencial. A característica predominante nessas inteligências classificadas é o componente relacional. O interessante nessa discussão é perceber que, características de comportamento consideradas

tipicamente femininos e que, até a década de 80, para falar do Brasil, provocavam a desvalorização e a desconsideração de competência em mulheres para ocupar cargos de comando, em função de mudanças significativas nos valores culturais e na ética nos negócios, passam a ser valorizados e, a partir disso, as mulheres se destacam por possuírem habilidades culturalmente construídas na sua educação tanto no lar quanto na escola.

Gardner conceitua inteligência como “A capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos valorizados em um ambiente cultural ou comunitário” (GARDNER, 2000)<sup>x</sup>. Essa característica associada á habilidades femininas desenvolvidas em função da maneira como as crianças do sexo feminino são tratadas e educadas nos ambientes sociais acaba por provocar destaque em algumas competências consideradas femininas. As organizações de trabalho atuais valorizam habilidade para o trabalho em equipe, a empatia, a capacidade para lidar com conflitos, por falar de si mesmo, por procurar compreender os motivos dos outros, por uma condição mais ética de resolver e decidir e ainda, por uma visão mais coletiva, tanto do trabalho, quanto do trabalhador.

Acredita-se que a mulher, por uma condição cultural, é condicionada a agir de acordo com características apontadas por Gardner. Infere-se que as características que hoje destacam a mulher nos ambientes corporativos como uma possibilidade mais adequada e alinhada com as expectativas da gestão humanizada relacionam-se á forma como a sociedade patriarcal pressupõe os comportamentos aceitos como comuns á mulheres e homens. No entanto, já aparecem em discursos de consultores e coachings de altos executivos, alusões á possibilidade de homens aprenderem a desenvolver essas características para manterem-se competitivos no mercado de trabalho.

O fato gerador da escolha da amostra, mulheres nascidas no estado em cargo de gestão, colocado como condição na pesquisa acaba trazendo dificuldades, pois, percebeu-se que existem poucas mulheres nascidas no estado em cargos de gestão. No entanto, esse dado reforça a importância da proposta da pesquisa: valorizar a trajetória de mulheres nascidas no estado e identificar nestas as características apontadas por Gardner, além de identificar no relato dos superiores que escolhem essas mulheres o reconhecimento das características que Gardner aponta como tipicamente femininas e que são valorizadas no mundo do trabalho já apontadas acima.

As entrevistadas coincidem na faixa etária de 31 a 40 anos, a empresária está na faixa de 41 a 50 anos. Um fator a ser destacado é que nenhuma das mulheres empregadas e gestoras iniciaram suas carreiras profissionais já assumindo cargo de liderança. Todas têm mais de 10

anos de trabalho em cargos administrativo, quando são convidadas para a liderança de suas equipes. No caso da gestora em agência bancária há um diferencial no processo de escolha, pois, bancos possuem uma estrutura de promoção em que, a condição de gênero não parece ser importante, mas, sabe-se que, nos momentos de escolha, esse item é levado em consideração e, em algumas situações, considerado negativo. Já a empresária relata que passou por três empregos como funcionária antes de encontrar o caminho de sua carreira. Como mulher empresária abriu seu próprio negócio, nele permanecendo há 23 anos.

Os questionários da entrevista foram iguais para as três gestoras, sendo diferenciado para a empresária entrevistada que atua como sócio-proprietária. O motivo para a escolha de empregadas e empreendedoras foi tentar verificar se as opiniões de mulheres que ascendem ao cargo e aquelas que são donas de suas empresas se diferenciam na percepção do lugar feminino no mercado de trabalho e os desafios que enfrentam. A empresária escolheu um ramo de negócio tipicamente masculino, enfrentou a descrença e estigma dos colegas de profissão, mas, conquistou sucesso e respeito em seu ramo.

As perguntas tiveram como objetivo a identificação pessoal e seus resultados são: quanto ao estado civil: uma é separada, uma é casada, uma é solteira e uma vive um relacionamento estável. Quanto à casada, perguntada se o marido trabalha no mesmo ramo de negócio, a resposta foi negativa. Quanto à naturalidade, critério utilizado na pesquisa por haver interesse em identificar as mulheres naturais do estado, três das entrevistadas são nascidas em Santa Catarina e uma em outro estado, mas, mudou-se ainda criança para Santa Catarina, portanto, estudou e se profissionalizou na região. Quanto ao tamanho da família de origem, todas são de famílias de três a cinco filhos. Quanto à origem, são nascidas em Imbituba, Itajaí e Chapecó.

Quanto às características femininas valorizadas no trabalho, Morais (2009, *apud*, KETS DE VRIES, 1997) apontam algumas que reforçam os motivos da escolha de mulheres para a liderança elencados por Gardner,

As habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior .

Grandes empresas têm revelado em publicações e entrevistas que escolhem mulheres para cargos de gestão exatamente por suas habilidades relacionais. Esse fator torna a mulher

mais apta para gerir equipes conforme as pretensões de liderança e gestão atuais. Olhar para essa nova realidade no mundo dos negócios oferece informações que transformaram as relações interpessoais e as características predisponentes da produção.

Quando enfraquece a valorização do braço forte do trabalho e passa-se a valorizar as habilidades de aprendizagem e as competências relacionais para que as organizações sejam competitivas no mundo global, os olhares se voltam para a mulher trabalhadora como alguém que já apresenta as características desejadas, evitando assim, o tempo perdido com a necessidade de aprender e treinar necessária aos homens.

Quanto á existência e número de filhos e suas idades, as entrevistadas apontam: a mais jovem delas, a bancária, não tem filhos as outras têm um cada, com idades entre seis e 18 anos. Perguntadas sobre a composição familiar de origem percebemos que as mulheres, ao contrário de suas mães que tiveram, em média, de três a cinco filhos, hoje possuem um filho e, segundo elas, a decisão quanto a tê-los ou não foi mais delas que dos parceiros. Esse dado reforça resultados de pesquisas globais que apontam que a mulher contemporânea tende a escolher a carreira profissional e, por esse motivo, ter menos filhos, decidir por tê-los mais tarde ou simplesmente, não os ter.

Segundo Natalie Itaboraí essa é uma questão importante a se refletir:

Uma pergunta antiga se coloca: as mulheres não querem ou não encontram condições para ter filhos? Todavia, no contexto atual, por poder ter filhos entende-se não apenas as condições materiais, mas as possibilidades afetivas de se sentir segura para investir em tal responsabilidade. Aí a autonomia de decisão feminina é muito mais do que ter trabalho ou renda suficiente. Isto aparece no fato de sua experiência familiar precedente e atual ter um efeito mais significativo do que as variáveis socioeconômicas quando a questão é o desejo de ter filhos. Ao mesmo tempo, é sugestivo notar que as mulheres recasadas e em união consensual apresentam maior desejo de ter filhos, o que indica que as transformações nos arranjos conjugais não implicam o desprestígio social da maternidade (ITABORAI, N. 2009).

Como apontado anteriormente, apesar de parecer que, no coletivo, as mulheres não identificam-se com as lutas feministas e tampouco apresentam comportamentos relacionados às lutas femininas por melhores condições de vida e trabalho, as mulheres entrevistadas como amostra daquelas que ascendem socialmente por intermédio de sua qualificação profissional parecem demonstrar certo nível de consciência em relação às decisões que permearam essas lutas, como por exemplo, a decisão quanto a ter filhos e em que numero.

Três das entrevistadas possuem curso superior, uma delas está cursando. A que está cursando entende que sua ascensão deveu-se á qualidade de seu trabalho e determinação. A empresária possui formação superior e pós-graduações e, ainda, é atuante na comunidade

sendo representante máxima de sindicatos e associações na sua área e na região. Relata que a sua escolha para cargos de representação deve-se, também, á dedicação e cuidados éticos com a profissão.

A empresaria relata ainda que, em sua trajetória, experimentou desafios para consolidar sua empresa, pois além de começar muito cedo, aos 18 anos<sup>xi</sup>, começou em um tempo em que, na sua percepção, as mulheres locais não possuíam essa ousadia.

Quanto aos relatos das mulheres entrevistadas e suas percepções acerca dos motivos que levaram ás suas escolhas para os cargos algumas características são comuns. Todas apontam para a percepção diferenciada de sua performance profissional associada á sua condição feminina, mas, relatam também que, os fatores que levaram á escolha também ancoram-se nas características femininas impressas no comportamento profissional, ou seja, qualidades como comunicação empática, habilidade para trabalho em grupo, percepção dos humores das pessoas do grupo, habilidade para influenciar, ética nas decisões e escolhas, resolução de conflitos, democracia e participação nas decisões coletivas.

Um exemplo dessa realidade sentida e mantida no discurso é o relato de uma das mulheres entrevistada, que chamaremos MF ao contar por que não foi aprovada para um cargo de chefia em uma empresa, mesmo sendo conhecida e respeitada por seu profissionalismo, segundo ela: [...] *Ele falou* (o dono da empresa), *ele é muito meu amigo hoje, mas, ele foi direto. Eu gostei da atitude dele porque eu não saí com aquela ilusão que ia conseguir o emprego. Simplesmente ele disse: olha, a pessoa que está no cargo ta(sic) saindo agora no final do mês, eu não tenho ninguém, mas, não te contrataria; perguntei por quê? Ele falou assim: por um motivo só: você ser mulher, aqui a gente trabalha 99% com homens e eu não gosto de trabalhar com mulher [...]*”. a empresa em questão é do ramo de transportes pesado, outro domínio masculino. No entanto, o cargo era para gerencia de pessoal e não para operacional.

Parece existir, ainda, na região, uma tendência por separar os universos de trabalho sexo. Quanto a isso Helena Hirata aponta,

[...] Essa forma particular da divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação (há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem “vale” mais que um trabalho de mulher). Esses princípios são válidos em todas as sociedades conhecidas, no tempo e no espaço. Isso não significa, no entanto, que a divisão sexual do trabalho seja um dado imutável. Ao contrário, ela tem inclusive uma incrível plasticidade: suas modalidades concretas variam bastante no tempo e no espaço, como demonstram fartamente etnólogos e historiadores. O que é estável não são as situações, e sim a distância entre os grupos de sexo. (2008, p. 266-7)



É exatamente a plasticidade nas possibilidades de reconhecimento e inserção do trabalho feminino como igualmente valoroso, ou ainda, as possibilidades de se reverterem crenças conservadoras quanto ao lugar da mulher no mercado de trabalho e nas sociedades e, o interesse por demonstrar, em escala de amostragem, as disparidades de práticas e conhecimentos acerca das diferenças de gênero, que, como aponta Rose Marie Muraro (1991), “*estão na base da estratificação de classes*”, que nos move.

A realidade de participação nos espaços produtivos de mulheres, tanto como empregadas quanto como empreendedoras perpassa a exigência de “provar duplamente” sua capacitação. Experiências segregadoras, em função do gênero, são relatadas também pela mulher empreendedora, a quem chamaremos MB. Segundo seu relato ao ser questionada em relação à forma como percebe a aceitação da mulher na profissão, lembra: “*Hoje essa realidade dentro da área contábil está um pouquinho diferente. Está meio que se invertendo o quadro, mas se você considerar em nível de liderança dentro da área contábil a presença masculina ainda é grande, muito grande mesmo, então, a gente ainda tem algumas dificuldades de compartilhar, porque por mais que você saiba se posicionar é muito difícil de você lidar com isso, com ciúme sabe, com má interpretação de situações*”.

Em relação às exigências de comportamentos femininos nas relações de trabalho percebe-se que a mulher precisa provar que seu sucesso deve-se à sua competência e não aos dotes físicos ou sua habilidade de sedução enquanto mulher. Percebe-se também que, mesmo entre mulheres, dúvida e preconceito podem advir das relações de gênero envolvidas nos ambientes produtivos. A mulher precisa lidar com preconceitos próprios, com os colegas de trabalho e ainda com seus companheiros, que, por vezes, associam sua condição de mulher às possibilidades de conquista de sucesso profissional.

Para além das celeumas sexistas, o que pretendemos mostrar é que, na sociedade atual, em que o conhecimento e a aplicação destes são os principais fatores de poder e riqueza, tanto mulheres quanto homens são competentes e estão em perfeitas condições de gerar riqueza e melhor qualidade e desempenho produtivo. Na transição histórica em que o trabalho era o mais importante dos fatores produtivos, a força masculina determinava a direção da riqueza. Os mais fortes e resistentes fisicamente tinham poder, hoje, quem detém maior conhecimento e habilidades relacionais são os mais poderosos.

O capital, como fator produtivo, consagrou a supremacia decisória masculina não mais por questões anatômicas ou fisiológicas e sim, por questões culturais. Atualmente, quando transitamos da força do capital para a força da economia do conhecimento, mulheres podem e

devem ser valorizadas. Não há mais lugar para a segregação sexista nos novos arranjos produtivos. Afinal, mulheres são maioria nas instituições de ensino e também enquanto população atualmente. Os desafios, portanto, permeiam a quebra de paradigmas e a consolidação de novos modelos mentais que acolham homens e mulheres.

Evoluindo na percepção das competências em novos arranjos produtivos. Não mais de segunda categoria, não mais submetidas ao comando masculino, apenas por serem mulheres, não mais subjugadas a exigências de produção através da força e conquistando qualificação profissional através do conhecimento as mulheres conquistam espaço social e profissional por condições intelectuais que as livra dos estigmas da força física ou da força do capital, antes reservada aos homens.

Nas sociedades cuja economia se constitui pelo conhecimento torna-se desnecessária a separação do que seja trabalho de homens e mulheres e eles, na interlocução com elas terão a oportunidade de aprender e desenvolver características mais amorosas e femininas de relação mantendo a excelência produtiva.

### **Referencia Bibliográfica**

CORBIN, Alain. O território do vazio: A praia e o imaginário ocidental. São Paulo. Cia. das Letras, 1989.

GARDNER, Howard. Inteligências Múltiplas: a teoria na prática. Artmed. Porto Alegre, 1995.

ITABORAI, Natalie. Atravessando as fronteiras entre público e privado: relações de gênero no trabalho e na família. ANAIS ABEP/UNICAMP. São Paulo, 2009. Disponível em: [http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/outros/gtgenero\\_2009/itaborai.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/outros/gtgenero_2009/itaborai.pdf)

MORAIS Gisele Negretti de; *et. al.* **Liderança Feminina:** Um Olhar Diferenciado das Organizações. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/1>>.

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. In: Cadernos Pagu. (17/18) 2001/02: pp.139-156. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a06.pdf>

MURARO, Rose Marie. Os seis meses em que fui homem. 2º Ed. Rosa dos Ventos. Rio de Janeiro, 1991.

NOGUEIRA, O. Família e comunidade. Rio de Janeiro: INEP, 1962.

ROBBINS. Stephen, P.; Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 12 p. 275 - 296.

SULLEROT, E. História e sociologia da mulher no trabalho. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1970.

## Notas

---

- <sup>i</sup> Boletim Mulher e Trabalho edição especial em parceria com a secretaria especial de políticas para as mulheres.
- <sup>ii</sup> O programa ligado á revista Contemporânea veicula práticas de sucesso e formas de gerir de mulheres empresárias da cidade de Florianópolis.
- <sup>iii</sup> Trata-se da Faculdade do Litoral Catarinense – FLC, nucleada da rede SOCIESC de educação.
- <sup>iv</sup> Dados populacionais IBGE 2010
- <sup>v</sup> Um prático, trabalhador do porto, ganha entre 60 e 100 mil reais. Um pescador com barco ganha, em média, de 40 a 60 mil reais por mês.
- <sup>vi</sup> Em palestra na faculdade um empresário de grande empresa na área de transportes e logística, com 1.400 trabalhadores relata que uma maneira de selecionar seus trabalhadores é pedir-lhes que conte de 1 a 10, aqueles que falam o numero dois ou três com um som característico ao linguajar local, é dispensado, mesmo que tenha competências técnicas para o trabalho.
- <sup>vii</sup> Esse trabalho de pesquisa começa na Faculdade do Litoral Catarinense, nucleada da rede SOCIESC de educação em 2009, mas, estendeu-se para outros espaços sociais. A pesquisadora manteve a temática principal e buscou novos relatos e informações com mulheres membros de grupos sociais inseridos nos municípios de Itajaí e Balneário Camboriú durante os anos de 2010, 2011 e ainda, 2012. Em 2009 duas alunas de graduação participaram da pesquisa. Optou-se por metodologias diferentes, uma utilizou entrevista aberta e outra questionário fechado. Em 2010 manteve-se a proposta de pesquisa e outras alunas participaram usando as mesmas metodologias. A Pesquisadora utilizou-se de encontros com mulheres empreendedoras e entrevistas abertas para buscar novos dados. Créditos devem ser dados á aluna de graduação do curso de Administração da FLC, Joelma Guimarães por sua participação na primeira etapa dessa pesquisa.
- <sup>viii</sup> Sendo fruto de trabalhos de conclusão de curso é importante dar créditos á aluna Joelma Gonçalves de Oliveira, que executou as entrevistas e contribuiu com as análises deste trabalho.
- <sup>ix</sup> O recorte da pesquisa é localizar mulheres nascidas e que estudaram em Santa Catarina e que possuem empresas ou ocupam cargos de gestão em empresas nos municípios escolhidos.
- <sup>x</sup> Howard Gardner cria a teoria das Inteligências Múltiplas em 1983. Sua teoria vem quebrar um paradigma de coeficiente intelectual amplamente utilizado nos ambientes educacionais, mas, no começo dos anos 2000, Gardner passa a ser convidado para palestras e cursos nos ambientes empresariais. O interesse por sua teoria nas empresas estava mais ligado á tentativas de identificar os trabalhadores mais inteligentes nas seleções, no entanto, seu destaque ás características femininas de comportamento e cognição acaba por mudar o uso de seus pressupostos em alguns setores organizacionais. Como Psicóloga e mestre em educação e atuando em cursos nas áreas das ciências sociais esta pesquisadora acaba por utilizar-se do que está aparente para um debate sobre as diferenças de gênero tentando distanciar-se das lutas feministas e aproximar-se do reconhecimento do diferente como algo que faz parte do contexto dos gêneros.
- <sup>xi</sup> Esta empresária, a quem chamaremos M. relata que, seu primeiro desafio foi convencer os pais a emancipá-la para que pudesse abrir sua primeira empresa.