

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO  
DOUTORADO**

**DEBORA APARECIDA ALMEIDA**

**A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO EM CARGOS DE LIDERANÇA:  
OBSTÁCULOS E EXPECTATIVAS PARA MULHERES EM SANTA  
CATARINA/BRASIL E GRANADA NA ESPANHA**

**CRICIÚMA  
2023**

**DEBORA APARECIDA ALMEIDA**

**A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO EM CARGOS DE LIDERANÇA:  
OBSTÁCULOS E EXPECTATIVAS PARA MULHERES EM SANTA  
CATARINA/BRASIL E GRANADA NA ESPANHA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para defesa de tese como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof<sup>(a)</sup>. Dr <sup>(a)</sup> Dimas de Oliveira Estevam

Co-orientadora: Prof<sup>(a)</sup>. Dr <sup>(a)</sup> María Carmen Lizárraga Mollinedo

**CRICIÚMA**

**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

A447d Almeida, Debora Aparecida.

A divisão sexual do trabalho em cargos de liderança : obstáculos e expectativas para mulheres em Santa Catarina/Brasil e Granada na Espanha / Debora Aparecida Almeida. - 2023.

121 p. : il.

Tese (Doutorado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2023.

Orientação: Dimas de Oliveira Estevam.

Coorientação: María Carmen Lizárraga Mollinedo.

1. Divisão do trabalho por sexo - Santa Catarina.  
2. Divisão do trabalho por sexo - Granada (Espanha).  
3. Mulheres - Emprego. 4. Mulheres na liderança. 5. Mercado de trabalho. 6. Agroindústria. I. Título.

CDD 23. ed. 331.4

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

**Débora Aparecida Almeida**

**A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO EM CARGOS DE  
LIDERANÇA: OBSTÁCULOS E EXPECTATIVAS PARA  
MULHERES EM SANTA CATARINA/BRASIL E GRANADA NA  
ESPANHA**

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Doutor(a) em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 27 de março de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam  
(Presidente e Orientador – UNESC)

LIZARRAGA MOLLINEDO Firmado digitalmente por  
MARIA DEL CARMEN - LIZARRAGA MOLLINEDO MARIA  
DEL CARMEN - 24243563E  
24243563E Fecha: 2023.04.14 21:07:27 +02'00'  
Prof. Dra. Maria Carmen Lizarraga Mollinedo  
(Coorientadora - Universidad de Granada)

Documento assinado digitalmente

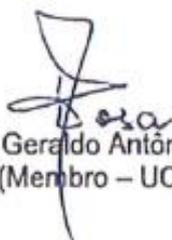


SILSE TEIXEIRA DE FREITAS LEMOS  
Data: 29/03/2023 22:48:53-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Silse Teixeira de Freitas Lemos  
(Membra – UFMA)



Profa. Dra. Giovana Ika Jacinto Salvaro  
(Membra – UNESC)



Prof. Dr. Geraldo Antônio da Rosa  
(Membro – UCS)



Prof. Dr. Alcides Goularti Filho  
(Membro – UNESC)

DocuSigned by:

*Débora Aparecida Almeida*

BD13C897BFF54EC...

Débora Aparecida Almeida  
(Discente)



Prof. Dr. João Henrique Zanelatto  
Coordenador do PPGDS – UNESC

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço de forma especial à oportunidade de aprender, evoluir e poder viver a experiência maravilhosa de conviver de forma tão aproximada com pessoas tão sábias e admiráveis.

A UNESCO pelos serviços prestados de forma exemplar, em especial ao PPGDS.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pela imensa contribuição, sem a qual não teria como continuar os estudos.

A Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina- FAPESC minha sincera gratidão.

A minha família, irmãs, cunhados e sobrinhos que estiveram comigo durante todo esse processo, e sem os quais não teria enfrentado esse desafio.

Pela oportunidade de poder cursar o doutorado, um sonho que se realizou.

Aos meus professores meu especial agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Dimas, minha gratidão e reconhecimento, sua dedicação e incentivo me fizeram confiante para seguir nessa jornada árdua e deveras desafiadora.

À Professora María Carmen Lizárraga Mollinedo por estar sempre perto, mesmo que distante. Sua valiosa contribuição foi primordial para o desfecho da pesquisa.

## RESUMO

Para as mulheres a luta pelo espaço no mercado de trabalho é tarefa árdua e diuturnamente exercitada em todo mundo. Em alguns espaços essa situação se torna mais explícita e desafiadora. Nos setores com maior número de homens e áreas mais técnicas existirão enclaves para atuação feminina. As mulheres latino-americanas possuem demandas diferentes das mulheres do continente europeu, por isso as pesquisas são importantes, não somente para o embasamento teórico de inúmeros estudos, mas para refletirmos sobre a representatividade dessas mulheres perante suas regiões e seus países. A indagação central da pesquisa refere-se ao seguinte questionamento: Como se configura a participação feminina em cargos de direção das maiores empresas do complexo agroindustrial, inseridas na Microrregião Serrana de Curitiba/SC, Região dos Municípios do Contestado, no Brasil, e na Província de Granada/Espanha? O objetivo geral permeia a análise da participação feminina em cargos de direção das maiores empresas desses mesmos complexos. A pesquisa realizada nesta tese foi permeada por um estudo multicase, explorado em dois países, Brasil e Espanha, considerando que o universo pesquisado foi definido pelas empresas mais expressivas, em termos de rentabilidade, em seu segmento de atuação e pela representatividade econômica em sua região de abrangência. Desta forma, definiu-se então, como amostragem, executivas de dez empresas do setor agroindustrial, destas cinco empresas brasileiras e cinco espanholas. A amostragem intencional ocorreu conforme os dados informados pela Associação dos Municípios da Região do Contestado, e do Ranking El Economista.es, da Província de Granada. Evidencia-se que os obstáculos enfrentados pelas mulheres no Brasil e na Espanha, em cargos de liderança, estão relacionados às barreiras impostas à gestão feminina. A principal contribuição do trabalho relaciona-se a um olhar crítico sobre as medidas que focam apenas na quebra do teto de vidro ou na busca de mulheres por cargos de liderança. Nesse sentido, os planos de igualdade têm uma visão feminista que abrange o conjunto de necessidades das trabalhadoras da empresa. Conclui-se que, os planos de igualdade são ferramentas importantes e que trarão resultados a curto e médio prazo, para que as mulheres possam diminuir as assimetrias ao acesso aos cargos de direção. A experiência espanhola, mesmo sendo recente, já demonstra um avanço considerável, não somente pelo aumento de protocolos e aprovação dos planos, como também pelo significado efetivo que essa política trará para as empresas, para o governo e para a sociedade. Neste sentido, o Brasil precisa avançar em termos de legislação para diminuir as desigualdades entre homens e mulheres em cargos de direção.

**Palavras-Chave:** Divisão Sexual do Trabalho, Liderança, Complexo Agroindustrial, Brasil, Espanha.

## ABSTRACT

To Woman in general the fight for a place in the workforce is an arduous task and common over the entire world. In some places this situation becomes more challenging and can be seen more commonly. Some sectors which have men in larger numbers or in more technical sectors will have more obstacles for women. Latin-American women need different demands compared to their European counterparts, that's why research is invaluable, not only to help deepen the theoretical background of studies but also to reflect about the representability of these women on their respective regions and countries. The central questioning of the research refers to the following: How the feminine participation is configured in director positions at the biggest companies of the agro-industrial complex, inserted in the micro-region of Curitiba/SC, in the Contestado Region Cities, in Brazil and in the province of Granada/ESP? The general goal permeates the analysis of feminine participation in director positions in the biggest companies from these complexes. The research conducted in this thesis was permeated by a multi-case study explored in two countries, Brazil and Spain, considering that the whole research was based on the more expressive companies, defined by rentability on their respective segments and by the economy of each region. This way was defined, by sample, ten (10) executives of the agro-industrial sector, of these, half of each Brazilian and the other half Spanish. The intentional sampling occurred as the data provided by the Associação dos Municípios da Região do Contestado, by the ranking from El Economista.es and by the province of Granada. It becomes clear that the obstacles faced by women in Brazil and Spain, in leadership positions, are related to barriers imposed to feminine management. The main contribution of the study is a critical look at active ways to break the glass ceiling or in the active search for women for leadership positions. In this sense, the equality planes have a feminist vision of which encompasses the group of necessities from female workers in the company. It can be concluded that, the equality planes are important tools and will bring results in short to medium term, so that women can lower asymmetries to access of leadership positions. The Spanish experience, thou recent, already shows considerable advance, not only because of increase in protocols and plane approval but because of how effective this policy will bring to the companies, to the government and to the society. In this sense, Brazil still needs to advance in terms of legislation to lower the inequalities between men and women in leadership positions.

**Keywords:** Sexual work division, Leadership, Agro-Industrial Complex, Brazil, Spain.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – A Gênese do conceito de Divisão Sexual do Trabalho – DST .....	28
Quadro 2 - Empresas listadas na B3 .....	45
Quadro 3 - Empresas listadas na Bolsa de Madri .....	47
Quadro 4 – Planos de Igualdade da Província de Granada .....	53
Quadro 5 - Conjuntura dos Planos de Igualdade da Região de Granada na Espanha.....	57
Quadro 6 – Caracterização do perfil das entrevistadas em Granada .....	62
Quadro 7 – Caracterização das empresas na Província de Granada.....	63
Figura 1 – Nuvem de palavras das respostas das entrevistadas na Província de Granada .....	78
Quadro 8 – Caracterização do perfil das entrevistadas na Região dos Municípios do Contestado .....	80
Quadro 9 – Caracterização das empresas na Região dos Municípios do Contestado.....	81
Figura 2 – Nuvem de palavras das entrevistas na Região dos Municípios do Contestado.....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas listadas na B3 com ênfase no agronegócio .....	46
Tabela 2 – Empresas listadas na Bolsa de Valores de Madri com ênfase no agronegócio .....	47
Tabela 3 – Número de trabalhadores por sexo .....	54
Tabela 4 – Faturamento das empresas da Província de Granada .....	65
Tabela 5 – Número de trabalhadores nas empresas da Região dos Municípios de Contestado .....	83
Tabela 6 - Dados sobre o faturamento das empresas na Região dos Municípios do Contestado .....	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABAG Associação Brasileira do Agronegócio

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO Chief Executive Organization

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

VAB Valor Adicionado Bruto

IOEB Índice de Oportunidades da Educação Brasileira

IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

ODS Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONU Organização das Nações Unidas

PNUD Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

EIGE Instituto Europeu para Igualdade de Gênero

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
<b>2 A PRECARIZAÇÃO E A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>27</b>
2.1 DIVISÃO SOCIAL E SEXUAL DO TRABALHO .....	31
2.2 ASPECTOS CRÍTICOS DA CARREIRA FEMININA.....	35
2.3 DISPARIDADES DE GÊNERO E OS DESAFIOS PARA AS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS: A REALIDADE DO BRASIL E DA ESPANHA.....	37
<b>2.3.1 Indicadores de Igualdade de Gênero na Espanha .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2 Indicadores de Igualdade de Gênero no Brasil .....</b>	<b>39</b>
2.4 A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NO BRASIL.....	41
2.5 A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NA ESPANHA.....	42
2.6 AS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NO SEGMENTO AGROINDUSTRIAL NO BRASIL E NA ESPANHA .....	44
2.7 PLANOS DE IGUALDADE NA PROVÍNCIA DE GRANADA .....	48
2.8 ETAPAS DO PLANO DE IGUALDADE NA ESPANHA .....	50
2.9 EMPRESAS GRANADINAS COM PLANOS DE IGUALDADE ATUALIZADOS PELO REGISTRO Y DEPÓSITO DE CONVENIOS COLECTIVOS – REGCON .....	53
<b>3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
3.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS NA PROVÍNCIA DE GRANADA NA ESPANHA.....	61
<b>3.1.1 Trajetória e Perfil Profissional das Mulheres Executivas da Província de Granada/Espanha .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.2 Desafios da Carreira para as Mulheres Executivas da Província de Granada/Espanha .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1.3 Des(Igualdade) de Gênero conforme o Posicionamento das Mulheres Executivas da Província de Granada/Espanha.....</b>	<b>71</b>

3.2 SÍNTESE DA DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA NA PROVÍNCIA DE GRANADA NA ESPANHA.....	77
3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS NA REGIÃO DOS MUNICÍPIOS DO CONTESTADO EM SANTA CATARINA – BRASIL.....	79
<b>3.3.1 Trajetória e Perfil Profissional das Executivas na Região dos Municípios do Contestado – Santa Catarina/Brasil .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.2 Desafios da Carreira das Mulheres Executivas na Região dos Municípios do Contestado – Santa Catarina/Brasil .....</b>	<b>89</b>
<b>3.3.3 Des(Igualdade) de Gênero conforme o Posicionamento das Mulheres Executivas na Região dos Municípios do Contestado – Santa Catarina/Brasil .....</b>	<b>92</b>
3.4 SÍNTESE DA DISCUSSÃO DE RESULTADOS NA REGIÃO DOS MUNICÍPIOS DO CONTESTADO – SANTA CATARINA/BRASIL .....	97
3.5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS.....	101
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE(S) .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO NA ESPANHA .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero nas grandes organizações é um tema que exige aprofundamento sobre a divisão sexual do trabalho e a situação das mulheres diante das peculiaridades da gestão empresarial a que estão expostas, diante da segregação ocupacional. O desafio da mulher em ocupar um cargo de alto nível em uma empresa do ramo agroindustrial, tradicionalmente composto por lideranças masculinas, passa a ser uma forma de compreender o atual mercado de trabalho, seus desafios, perspectivas e como as categorias sociais se situam na economia socioespacial.

O difícil processo de reconhecimento das mulheres compreende os lugares em que elas têm ocupado profissionalmente, a emancipação feminina e a luta por igualdade de direitos. Atualmente, as mulheres confrontam-se ainda com discriminações no mundo do trabalho. Muitas são as dificuldades e dentre elas estão o acesso a melhores empregos, pagamentos justos e a própria jornada de trabalho.

A cultura organizacional das empresas estudadas também é um ponto a ser considerado, pois mesmo em regiões diferentes e distantes, a sistematização das políticas de gênero adotadas pelas grandes empresas do setor agroindustrial pode ter um modelo padronizado, ou simplesmente não existir. É preciso verificar quais são as perspectivas dos gestores em relação às mulheres, carreira, liderança e divisão do trabalho.

Inicialmente, é preciso compreender a sistematização do modelo patriarcal, o qual se sustenta por meio do poderio masculino frente às mulheres, o tempo dos homens sempre privilegiados, enquanto as mulheres sempre tiveram muitos afazeres, cabendo a elas o cuidado dos filhos, da casa, dos idosos e doentes. (COELHO, 2011; SAFFIOTI, 2011; LERNER, 2019). Por consequência, o sistema patriarcal exacerba as dificuldades para as mulheres alçarem os cargos decisórios em grandes organizações e, principalmente, em áreas de domínio masculino.

Como o sistema patriarcal ainda é muito presente em diversos espaços, dentro dessa perspectiva oriunda dos conflitos familiares, é inegável a importância do papel feminino para o desenvolvimento das regiões e das

organizações. Desta forma, cabe reflexão sobre a construção social do trabalho estereotipado, o interesse em retomar essas categorias analíticas para avançar no conhecimento, na dinâmica, na interdependência das relações sociais e na luta contra as múltiplas formas conjugadas de opressão (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Para as mulheres, a luta por seu espaço no mercado de trabalho é tarefa constante e diuturnamente exercitada em todo mundo, e em alguns espaços essa situação se torna mais explícita e desafiadora. Nos setores com maior número de homens e áreas mais técnicas existirão enclaves para atuação feminina. E vale mencionar que, para inserção de mulheres em espaços altamente masculinizados, usa-se a nomenclatura enclaves, palavra que deriva do latim e significa *inclavatus*, ou seja, fechado. No castelhano quer dizer um grupo de características diferenciadas, distintas. Sendo assim, um enclave de mulheres é um território em que as fronteiras estão nos limites dos homens. Essa situação se torna muito clara, com relação aos espaços educacionais e a chegada sorrateira das mulheres em determinadas áreas dominadas por homens (YANNOULAS, 2013).

A garantia do direito ao trabalho deve ser um elemento essencial da política pública, que também pode ter efeitos econômicos positivos, reduzindo as disparidades de gênero na participação da força de trabalho, podendo assim impulsionar o crescimento econômico, que é significativo neste contexto de incertezas. A participação da força de trabalho diminui à medida que as mulheres estudam mais (PNUD, 2021). Esse fator é primordial para que as mulheres possam cada vez mais alçar espaços hierárquicos mais representativos nas organizações.

Neste sentido, para Fraser (2012), gênero emerge como uma categoria que tem duas dimensões, uma onde a política econômica coloca o gênero na esfera da redistribuição, e na outra, a dimensão cultural-discursiva a coloca em relação com o reconhecimento. Além disso, nenhuma dessas faces é meramente um efeito indireto da outra. Certamente, a distribuição e o reconhecimento interagem, mas a má distribuição de gênero não é simplesmente um subproduto da hierarquia de status, nem a falta dele. O reconhecimento de gênero é um subproduto da estrutura econômica, cada dimensão tem sua relativa

independência. Nenhum pode ser completamente corrigido através dos remédios discutidos indiretamente através do outro. Resta saber se os dois fatores têm o mesmo peso. Mas corrigir as injustiças de gênero, em qualquer caso, requer transformar a estrutura econômica e a ordem de status da sociedade contemporânea. Nenhuma medida é suficiente por si só.

As mulheres latino-americanas possuem demandas diferentes das mulheres do continente europeu, por isso o discurso das pesquisadoras é tão importante e crucial, não somente para o embasamento teórico de inúmeros estudos, mas também para refletirmos sobre a representatividade dessas mulheres perante suas regiões e seus países.

O outro lado da moeda é que, enquanto as mulheres trabalham menos horas do que os homens em troca de remuneração, elas passam muito mais tempo por semana do que os homens em tarefas não reconhecidas como trabalho, pelo qual não recebem qualquer remuneração, tarefas essas centradas em atividades domésticas e de cuidado. Isso demonstra que as desigualdades de gênero no tempo de trabalho não remunerado são enormes, e diminuem dependendo da renda, porque as mulheres que estão no topo da distribuição de renda gastam menos tempo do que seus pares na ponta inferior, ou seja, com o trabalho não remunerado (PNUD, 2021).

Outro fator que atinge mais as mulheres é o desemprego e a inserção no mercado de trabalho. Com tantos atributos, competências e habilidades parece ser sempre um grande desafio para as mulheres em qualquer parte do mundo enfrentar a carga que lhe é cobrada, seja pela família, pela sociedade, pela empresa, ou por ela mesma. A divisão sexual do trabalho possui duas acepções, de conteúdos distintos, sociográfico, diferencial de homens e mulheres no mercado de trabalho, nos ofícios e profissões, nas variações de tempo e de espaço e se associa na divisão desigual do trabalho doméstico entre os sexos.

Contudo, o estudo não será comparativo, centrado em verificar as diferenças da região, mas sim verificar se a desigualdade de gênero possui similitudes ou não, dada à percepção de duas realidades muito diferenciadas. A impossibilidade de comparação ocorre pelo fato da agroindústria alimentícia ter maior representatividade em Granada e na região dos Municípios do Contestado destaca-se a agroindústria florestal e madeireira. O que denota diferentes formas

de plantio e manejo. Na agroindústria alimentícia há maior número de mulheres, principalmente quando se trata de Cooperativas, já na agroindústria florestal e do ramo madeireiro percebe-se maior predominância de homens.

Quanto às regiões estudadas, vale lembrar que, estão situadas no sul de seus países de origem, a Província de Granada na região de Andaluzia, no Sul da Espanha e a Microrregião Serrana em Santa Catarina, no Sul do Brasil. A província de Granada é conhecida pelos grandiosos exemplos de arquitetura moura de Alhambra, uma fortaleza no topo de uma colina, com palácios, jardins, fontes, etc. Além de ser uma região turística, sua economia é fortalecida pela produção de milho, oliveiras, óleos, laticínios, produtos metálicos e madeiras. Vale enaltecer a densidade demográfica, sua densidade populacional é de 68,18 hab/km<sup>2</sup>, já o PIB per capita de 2019 foi de US\$ 11.518, também é importante considerar a população estimada em 2021, com um total de 919.700 hab. O IDHM de 2019 foi 0,779 considerado alto (IECA, 2023).

As indústrias agrícolas e agroalimentares: são os principais motores de exportação na província de Granada. Há também um interesse crescente em alguns segmentos de mercado no âmbito destas duas atividades: o crescimento de variedades agrícolas que se tornaram em voga nos últimos anos e a utilização de técnicas que acrescentam valor à produção (por exemplo, a agricultura biológica). Também é notável o impacto que o desenvolvimento da associação e do movimento cooperativo no setor está tendo (OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES, 2021).

Cabe esclarecer que, a Microrregião de Curitibanos pertence à Região Serrana Catarinense e possui 122.626 mil habitantes e IDHM de 0,688. A economia é fortalecida pela agroindústria, pela produção de feijão, milho e soja, além da pecuária, produção de laticínios e frutífera com variedades como maçã, uva, pera e ameixa. Com a exploração do turismo, é importante frisar que, a rota do turismo de inverno na região é fortalecida pelas fazendas e pelas vinícolas nos últimos tempos, e vale mencionar que, a produção de oliveiras também tem se desenvolvido no território.

Vale situar os principais dados da região do município de Curitibanos/SC, localizado no Estado de Santa Catarina na região Sul do Brasil, que tem como região de abrangência da Macrorregião Serrana e Microrregião de Curitibanos,

que compreende os municípios de AbdLLon Batista, Brunópolis, Campos Novos, Curitibaanos, Frei Rogério, Monte Carlo, Ponte Alta, Ponte Alta do Norte, Santa Cecília, São Cristóvão do Sul, São José do Cerrito, Vargem e Zortéa.

A referida região vincula-se à Associação dos Municípios da Região do Contestado (AMURC), que compreende os municípios de Curitibaanos, Frei Rogério, Ponte Alta do Norte, Santa Cecília e São Cristóvão do Sul. A média de IDHM da região apresenta um índice de 0,691, e conforme o IDMS (2013) citado pelo IBGE Cidades (2021) a projeção estimada da população regional é de 57.422 mil habitantes.

A base industrial regional concentra-se na agroindústria e primordialmente na indústria madeireira e agroflorestral. Desta forma a definição do setor agroindustrial como o universo de pesquisa deu-se pela sua relevância econômica e sua maior representatividade na região serrana, especificamente a Região dos Municípios do Contestado no Brasil e na Província de Granada na Espanha. Portanto as áreas do segmento agroindustrial em estudo são definidas pelo setor agroflorestral/madeireiro, agroalimentar e de papel e celulose.

A pesquisa desta tese foi permeada por um estudo multicase, realizado em dois países, Brasil e Espanha. Considerando que o universo a ser pesquisado foi definido pelas empresas mais expressivas, em termos de rentabilidade em seu segmento de atuação e pela representatividade econômica em sua região de abrangência, a pesquisa aconteceu em empresas instaladas na Província de Granada, na Espanha e na região Serrana de Curitibaanos/Santa Catarina, no Brasil, Região dos Municípios do Contestado, que é composta pelos cinco municípios: Curitibaanos, Frei Rogério, Ponte Alta do Norte, Santa Cecília e São Cristóvão do Sul. Desta forma, definiu-se então como universo de pesquisa empresas do setor agroindustrial.

A amostragem intencional ocorreu conforme os dados informados pela Associação dos Municípios da Região do Contestado e do Ranking El Economista.es, da Província de Granada. Na região de Granada as empresas selecionadas foram: Empresas do Setor Alimentício de Laticínios; Empresa do Setor Alimentício (Azeite de Oliva); Empresas do Setor Alimentício (hortifruti) (ELECONOMISTA.ES, 2021). Na região do Contestado as empresas

selecionadas foram: Empresas do Setor Madeireiro de Exportação; Empresa do Setor de Papel e Celulose; Empresas do Setor Agroflorestal (AMURC, 2021).

Por se tratar de um estudo interdisciplinar, vale mencionar Pombo (2006), quando destaca que nos referimos agora a práticas de convergência na análise de um terreno comum. Como é que diferentes disciplinas, distintas, vizinhas, apreendem um mesmo objeto, que tipo de relações e de respostas estabelecem? Conhecido também pelo nome de “estudos por áreas”, quando posto em prática pelas ciências sociais, este tipo de interdisciplinaridade, toma frequentemente por objeto regiões geograficamente circunscritas, dotadas de unidade cultural, histórica ou linguística.

A indagação central da pesquisa refere-se ao seguinte questionamento: Como se configura a participação feminina em cargos de direção das maiores empresas do complexo agroindustrial, inseridas na Região Serrana em Santa Catarina, especificamente na Região dos Municípios do Contestado/Brasil e na Região de Andaluzia especificamente na Província de Granada/Espanha?

O objetivo geral permeia a análise da participação feminina em cargos de direção das maiores empresas do complexo agroindustrial, inseridas na Microrregião Serrana Catarinense, nomeadamente a Região dos Municípios do Contestado, no Brasil, e da Província de Granada, na região de Andaluzia, Espanha.

Os objetivos específicos do estudo estão condicionados a abordar a divisão sexual do trabalho, sob a ótica de autoras(es) que se dedicam aos temas em questão; investigar as plataformas do *Ministério do Trabalho* na Espanha, bem como os Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil - Estatísticas do IBGE, caracterizando a realidade de cada Região/País; levantar informações acerca da representatividade feminina nas empresas e órgãos representativos brasileiros e espanhóis da microrregião serrana de Curitibanos/SC, no Brasil, e da província de Granada na região de Andaluzia; e avaliar a participação das mulheres em cargos de direção nas maiores empresas do complexo agroindustrial inseridas nas duas regiões.

Conforme a Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG, 2019) cerca de 300 mulheres atuam em cargos de gestão no país, o equivalente a um percentual de 30%, ultrapassando outros setores como a indústria e a tecnologia. Um ponto

importante a enaltecer é que neste setor sempre prevaleceu cargos ocupados por homens e, atualmente, a participação feminina demonstra um avanço significativo.

A Espanha está no topo da liderança feminina europeia, as mulheres continuam avançando nos postos de gestão e ocupando cargos diretivos, em um ano subiu até quatro pontos e atingiu o índice mais alto dos últimos dezesseis anos. O estudo realizado pela Grant Thornton (2020) também analisa as medidas que as empresas estão tomando para melhorar a igualdade de gênero e o equilíbrio em suas equipes. O principal deles, com 45%, é garantir o acesso equitativo às oportunidades de desenvolvimento de empregos disponíveis, com políticas de trabalho flexíveis, (44%), e a criação de culturas empresariais inclusivas, (39%), (GRANT THORTON, 2020).

A relevância centra-se em dois aspectos principais e complementares, os quais demandam da necessidade de dados empíricos para que se possam analisar, com profundidade, situações diversas e que resultam em casos com semelhanças no que se referem aos níveis de baixa atuação feminina em altos cargos executivos. Outra situação tem relação com a necessidade de reforçar que se precisa criar e reforçar o espaço das mulheres, não somente nas ciências, mas também nos conselhos executivos e administrativos. É preciso elucidar que, segundo dados do IBGE (2021), no Brasil as mulheres representam a metade dos trabalhadores, ou seja 51,7%, e essas mulheres trabalhadoras ainda são minoria nos cargos de chefia dos setores público e privado. Somente 37,8% dos cargos de chefia existentes no país são ocupados por mulheres. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021) aponta que apenas 7,2% dos membros dos conselhos são mulheres.

Por fim, foram realizadas buscas relacionadas ao objeto de estudo da presente pesquisa, a fim de localizar demais experiências, que tratam particularmente, de questões sobre liderança, gestão e gênero. Para isso, foram inseridas as seguintes palavras-chave “direção, gestão, gênero, trabalho e liderança”, entre aspas, (para que as buscas fossem restritas a esses termos), na plataforma da Universidade de Granada, a partir de 2016, e foram gerados apenas dois resultados.

Os trabalho tem duas perspectivas diferenciadas, sendo que, a primeira está vinculada ao Programa de Doutorado em Estudos Discurso e Práticas de Gênero da Mulher foi desenvolvido por Mayra Berto Massuda, "Mulheres e Altas Habilidades Intelectuais: Estudos de Caso no Brasil e na Espanha" em 2019, e o objetivo principal foi identificar e analisar as barreiras que dificultam a identificação e o desenvolvimento de meninas com alta capacidade em dois contextos de atendimento educacional diferentes, no Brasil e na Espanha, bem como propor ações para a superação dessas barreiras dentro do contexto de conceptualização, identificação e atendimento educacional de cada país. A outra, um trabalho desenvolvido na Universidade de Granada, refere-se à tese desenvolvida por Marina Checa Olivas em 2021, intitulada "Os determinantes da distância de gênero no emprego: uma análise empírica a nível regional", do Programa de Doutorado em Ciências Econômicas e de Negócios, do qual já foram publicados três artigos, todos relacionados à empregabilidade e ao mercado de trabalho, com ênfase em gênero<sup>1</sup>.

Ademais, nenhum dos dois estudos é referente à liderança e gestão. Vale também ressaltar que, houve um levantamento no Catálogo de Teses da Capes para tal procedimento, onde se utilizou os seguintes descritores: "direção, gestão, gênero, trabalho", e também "liderança feminina e a agroindústria". E como já determinado pela coleta na Universidade de Granada foram selecionados estudos recentes (a partir de 2016) com temáticas afins.

Num primeiro momento foram selecionados os seguintes trabalhos: "*Teor and evidence of womens? political exclusion in Brazil*", tese desenvolvida por *Ivan Osmo Mardegan*, em 2020, no Doutorado em Administração Pública e

---

<sup>1</sup> Autores: Chica-Olmo, Jorge; Checa-Olivas, Marina; López Castellano, Fernando.  
 Título: Regional characteristics of the gender employment gap: A spatio-temporal approach  
 Referência: DOI: 10.1177/10353046211023242 1-19 June (2021)  
 Revista: The Economic and Labour Relations Review  
 Editorial: SAGE

Autores: Chica-Olmo, Jorge; Checa-Olivas, Marina.  
 Título: Spatial impact of factors influencing the achievement of the Europa2020 employment targets  
 Referência: DOI: 10.1111/pirs. 12592, 2021;100:633–649.  
 Revista: Papers in Regional Science  
 Editorial: WILEY

Autores: Checa-Olivas, Marina; De la Hoz-Rosales, Bladimir; Cano-Guervos, Rafa  
 Título: The Impact of Employment Quality and Housing Quality on Human Development in the European Union  
 Referência: DOI: 10.3390/su13020969, 2021, 13, 969.  
 Revista: Sustainability  
 Editorial: MDPI.

Governo, na Instituição de Ensino: Fundação Getúlio Vargas (SP). Renata Gomes da Costa, em 2019, no Doutorado em Serviço Social na Universidade do Estado do Rio de Janeiro. "A Divisão entre Trabalho, Família e Organizações para Casais de Dupla Jornada: Um Estudo sobre Homens e Mulheres que vivenciam a Cultura do Alto Desempenho", tese desenvolvida por Diana Rebello Neves Fernandes, em 2017, no Doutorado em Administração na Universidade Do Grande (UNIGRANRIO). "Mercado de trabalho e as diferenças de gênero: o caso das ocupações de nível superior no Brasil (2004 - 2013)", tese desenvolvida por Luciana Portilho da Silva, em 2020, no Doutorado em Desenvolvimento Econômico na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). "Um olhar da economia feminista para as mulheres: os avanços e as permanências das mulheres no mundo do trabalho entre 2004 e 2013", tese desenvolvida por Marilane Oliveira Teixeira em 2017 no Doutorado em Desenvolvimento Econômico na Universidade Estadual De Campinas (Unicamp). "Organismos Internacionais e enfrentamento à precarização do trabalho das mulheres na América Latina", tese desenvolvida por Janaiky Pereira de Almeida, em 2017, no Doutorado em Política Social na Universidade de Brasília -UnB (CAPES, 2021).

Dos seis trabalhos selecionados previamente, percebe-se que, estão muito atrelados às mulheres, a divisão do trabalho, a dupla jornada, as ocupações e a precarização do trabalho. Os dois trabalhos que possuem, de alguma forma, assuntos mais atrelados à temática em estudo, seriam o primeiro e o último que foram citados.

O primeiro, Mardegan (2020), desenvolveu uma tese com o objetivo de investigar os mecanismos por trás da exclusão feminina da política brasileira. O estudo propõe uma lente analítica para identificar diferentes momentos em que a exclusão das mulheres da política ocorre, elaborada através de um extenso levantamento da literatura que cobre o campo no Brasil e em outros países. No último, Cirino (2017), buscou em sua pesquisa para esse intento, analisar a nova morfologia do trabalho no capitalismo, reestruturado sob a égide neoliberal de acordo com a perspectiva feminista, por permitir desestabilizar o contexto de desigualdade e opressão, vivenciado pelas mulheres no trabalho.

Desta maneira, torna-se perceptível a lacuna sobre a produção científica, que aprofunde a questão feminina em cargos de liderança, não sendo possível

concluir se este fato se dá pela ausência de interesse em temáticas tais como: divisão sexual do trabalho, gestão feminina, mulheres na gestão. Desta forma, busca-se nesta pesquisa trazer à tona um tema tão relevante e invisibilizado, quanto à divisão sexual do trabalho no âmbito da liderança empresarial, contexto no qual, se configuram inúmeras desigualdades de gênero. Também, por outro lado é dar visibilidade ao tema da tese que muitas outras pesquisas não apresentam, como no caso dos principais desafios da liderança feminina em dois diferentes continentes (América Latina e Europa), os quais possuem perspectivas e desafios com propósitos diferenciados ao longo de suas trajetórias.

Quando inseridos os descritores: liderança feminina e agroindústria, os trabalhos que se destacaram estão atrelados ao mestrado. Esses trabalhos com maior engajamento ao tema são: A dissertação e mestrado profissional de Patrícia Ferreira Sales, com a temática “Gestoras no setor sucroenergético experiências e desafios encontrados na progressão da carreira em cargos executivos”, datado de 2021. Esse trabalho está atrelado ao Mestrado Profissional em Gestão Contemporânea das Organizações, vinculado à Instituição de Ensino Fundação Dom Cabral de Nova Lima. E a produção de Cristiane Batista, intitulado “Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria”, datado de 2019. A instituição de vínculo é a Universidade do Oeste Catarinense e foi produzido no Mestrado Profissional em Administração em Chapecó/SC.

## 1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em primeiro lugar, cabe referir-se ao método de abordagem, partindo do pressuposto de que a análise convencional da interação vem passando por mudanças consideráveis, geradas pelas demandas sociais. A busca de compreensão deste processo exige uma abordagem ampla, embora bem definida. Considera-se por isso, o método multicasos, que privilegia uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, neste caso terá mais de um caso para ser avaliado, por isso terá uma lógica de replicação. Para tanto é preciso montar um protocolo do estudo de caso que

deverá conter o que será investigado, o procedimento, locais de estudo, fontes, questões de estudo, ou seja, dados da coleta de campo. E, por fim, o guia para o relatório, tabulação e análise de dados, que possam então, finalizar a pesquisa (YIN, 2015).

A metodologia foi permeada por um estudo qualitativo, de cunho descritivo, e conforme Triviños (2011), esses estudos ensejam conhecer a comunidade, seus traços, suas gentes, seus problemas, por isso exigem do pesquisador muitas informações. Para que a pesquisa possa ter validade científica é preciso ter delimitação, método, técnica, modelos e teorias que orientem a coleta de dados.

Em segundo lugar são elencados os métodos de procedimento. Numa etapa inicial, fez-se um levantamento da documentação que registra o desenvolvimento evolutivo da relação setor produtivo, no tocante às contribuições femininas no desenvolvimento econômico, neste caso especificamente o Governo da Espanha, o *Ministerio de Trabajo y Economía Social. Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad. REGCON.*

Numa etapa seguinte, realizou-se um apanhado de documentos institucionais, relatórios, artigos, monografias etc., que complementem com pontos de vista dos atores envolvidos, os dados coletados no levantamento documental e bibliográfico. Finalizando assim os instrumentos de coleta de dados primários (entrevista e questionário).

Outro ponto a ser destacado, com relação ao universo pesquisado, é que as empresas possuem “Programas Sociais e Ambientais” implementados, o que apresenta conformidade com o ODS 9, construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação. Salienta-se que para esse segmento industrial o ODS 15 tem muito sentido, proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter à degradação da terra e deter a perda de biodiversidade (PNUD, 2021).

O objetivo número, cinco elencado como objetivo do milênio nos “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS”, afirma que é preciso garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para

a liderança; além da questão socioambiental, onde a luta por igualdade continua a ser uma pauta constante para as mulheres, em diversos segmentos e o processo de igualdade não se atrela somente à esfera pública. Essa questão precisa ser incorporada nas esferas privadas, portanto, as organizações do setor produtivo deverão também passar a tratar desse objetivo, assim como fizeram com os outros: o ODS 9 e ODS 15 (PNUD, 2021).

As empresas selecionadas atuam no ramo industrial do segmento florestal, madeireiro e de papel e celulose, com participação no mercado nacional e internacional. Possuem programas de qualidade e certificados nacionais e internacionais de qualidade dos produtos tais como: certificação em Manejo Florestal pelo FSC® – Forest Stewardship Council®, sistema de certificação internacional que reconhece os mais altos níveis de manejo florestal, além dos mais rigorosos padrões internacionais, bem como selos de qualidade ambiental e de sustentabilidade.

O universo da pesquisa foi formado pelos entes do setor produtivo, que exercem influência sobre o desenvolvimento econômico da região, dos Municípios do Contestado vinculados a Região Serrana de Santa Catarina/Brasil e da Província de Granada na Região de Andaluzia na Espanha. Neste caso, as entrevistadas e respondentes foram mulheres que exercem liderança no setor agroindustrial da região.

O estudo foi elaborado através de amostragem intencional dos principais sujeitos envolvidos na temática. Desta forma, foram selecionadas as empresas com maior representatividade econômica no complexo agroindustrial (pelo critério de maior faturamento de acordo com a publicação Ranking El Economista.es da Província de Granada e da associação dos Municípios da Região do Contestado) da Província de Granada/Espanha e Microrregião Serrana de Curitiba/SC Brasil, especificamente, a Região dos Municípios do Contestado.

Na região de Granada as empresas selecionadas foram: Empresas do Setor Alimentício de Laticínios; Empresa do Setor Alimentício (Azeite de Oliva) e Empresas do Setor Alimentício/Cooperativas (hortifrutí) (EL ECONOMISTA.ES, 2021).

Na região do Contestado as empresas selecionadas foram: Empresas do Setor Madeireiro de Exportação; Empresa do Setor de Papel e Celulose e Empresas do Setor Agroflorestal (AMURC, 2021)

De acordo com Minayo e Costa (2018), as entrevistas semiestruturadas diferem das do tipo aberta, porque possuem um guia apropriado para a interlocução com o entrevistado. Desta forma, o roteiro auxilia no sentido de ter uma conversa com finalidade. Porém não devem deixar de interagir com os entrevistados, de forma livre, deixando fluir novos questionamentos e informações relevantes.

Os dados primários foram coletados diretamente junto aos entes privados, que integram o universo de pesquisa. As entrevistas foram implementadas no Brasil e foram previamente estruturadas (Apêndice A). Já os questionários abertos (Apêndice B) via *Google Meet* se fizeram necessários depois de três tentativas de marcar as entrevistas e não haver retorno algum. Desta forma, optou-se pelo encaminhamento de um formulário on-line para as empresas e executivas espanholas. Esta etapa foi bem complicada, pois a coleta de dados iniciou em julho e terminou em novembro de dois mil e vinte e dois.

Para que se encontrasse essa amostra de entrevistadas e respondentes, houve o envio de uma carta de autorização às empresas, previamente selecionadas no Brasil e na Espanha, a qual solicitava informação sobre a indicação das possíveis entrevistadas. Porém, não se obteve o retorno esperado. Então, houve um levantamento das mulheres que tinham o perfil exigido na amostra e reencaminhada a solicitação simplificada para a realização das entrevistas. Após o contato inicial com as mulheres selecionadas na amostra, fora efetuada a verificação dos critérios de inclusão e aceite das participantes, com posterior marcação de data e horário, e foram então confirmadas cinco empresas no Brasil e nenhuma na Espanha.

A fim de facilitar o contato, com as empresas e as executivas das empresas espanholas, houve a utilização da Plataforma do *LinkedIn Premium (Sale)*, onde foi possível entrar no perfil das empresas do ramo em estudo e mapear o perfil das mulheres ocupantes de cargos de alta direção, visando atender a característica de complementar as informações anteriormente coletadas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas na Microrregião Serrana Catarinense, no Brasil, por meio de gravações de áudio (apenas uma entrevistada pediu para não gravar o áudio), foram realizadas as entrevistas em ambiente previamente reservado, com a finalidade de manter os aspectos éticos, onde não existiram quaisquer interrupções e ruídos. Conforme contato prévio com as entrevistadas, preferiram a entrevista on-line, por meio do Google Meet.

Já para a Província de Granada, na Espanha, as mulheres contactadas solicitaram o envio do formulário via Google, para que então pudessem realizar seus relatos com maior privacidade e tempo. Sendo assim, o formulário foi transcrito para o espanhol e o roteiro foi adaptado e reduzido para 15 questões. Foram encaminhados 22 formulários de pesquisa via e-mail, 8 em redes sociais e 108 no LinkedIn Premium, para pretensas participantes, totalizando 138 encaminhamentos, dos quais se obteve o total de 5 respostas aptas para análise.

A coleta foi on-line e as respondentes tiveram a possibilidade de participação na pesquisa. Vale ressaltar que no Brasil, de quinze perfis contactados, cinco aceitaram participar. Já na Espanha, mesmo tratando-se de um questionário on-line, houve quatro recusas. Não houve resistência ou solicitação de desistência em qualquer etapa do estudo. O encontro virtual no Brasil, foi agendado respeitando a disponibilidade da participante e da pesquisadora, o qual retomou os objetivos da pesquisa, bem como esclarecidas dúvidas com relação aos procedimentos e assegurando o sigilo da entrevista.

Dessa forma, o uso da tecnologia auxiliou a pesquisa na medida em que trouxe maior flexibilidade e diálogo com as participantes, assim como respeito pelas questões éticas e de sigilo. O aplicativo utilizado foi o Google Meet e Formulário do Google. No Brasil foram encaminhados links para as participantes que puderam acessar a sala virtual para realização de entrevista, já na Espanha também foi encaminhado o link do formulário de pesquisa para que pudessem inserir seus relatos no formulário on-line.

É importante frisar que, os nomes das entrevistadas foram citados no trabalho em relação numérica. Como a entrevista e o questionário foram anônimos, não há qualquer menção do nome das empresas ou nome das entrevistadas. Conforme solicitação das fontes essas informações permaneceram no anonimato. Foram contactadas quinze mulheres no Brasil,

das quais cinco aceitaram participar. Já o questionário aberto foi enviado a um número bem expressivo de mulheres, totalizando 138 encaminhamentos, enviados para associações, empresas, e perfis de executivas que estavam em consonância com o universo de pesquisa, destes retornaram 5 respostas em conformidade com o objeto de estudo. Após a realização das entrevistas semiestruturadas, as respostas das participantes nos áudios foram transcritas, analisadas e fundamentadas com literatura específica, o mesmo ocorreu com os relatos das executivas espanholas. Os nomes das participantes permaneceram no anonimato, bem como o nome das empresas das quais se vinculam.

Por fim, análise de conteúdo contemplou as seguintes categorias: primeiro a trajetória profissional, segundo desafios da carreira e, terceiro e último, bloco a Des(igualdade) de Gênero.

Ademais, esta análise levou em consideração as buscas realizadas na plataforma da CAPES no Brasil e na Plataforma da Universidade de Granada na Espanha, entretanto, apesar de ambas as bases de dados compilarem um bom arcabouço de dados de teses, compreendem-se certos limites dessa análise, pois apesar de as duas bases compreenderem universos bem amplos, as mesmas compreenderam apenas uma base de dados de cada país.

Na primeira parte da tese, apresenta-se a contextualização do tema, justificativa, questão norteadora e os objetivos da pesquisa, metodologia; bem como, sua subdivisão. A segunda trata da divisão social e sexual do trabalho, apresenta-se a precarização e a flexibilização do trabalho e os aspectos críticos da carreira empresarial feminina e também são esboçadas as disparidades de gênero e os desafios para as mulheres nos conselhos administrativos: a realidade do Brasil e da Espanha. A parte teórica encerra com os Planos de Igualdade em Granada. Na terceira parte da tese, encontra-se a apresentação dos resultados da pesquisa de campo com a discussão dos resultados na Província de Granada/Espanha e a discussão dos resultados na Região dos Municípios do Contestado em Santa Catarina, Brasil. E por fim, encontram-se as considerações finais, bibliografia utilizada no presente estudo e apêndices.

## 2 A PRECARIZAÇÃO E A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

Com o advento da precarização e flexibilização do emprego, Hirata (2001) afirma que estamos enredados por uma mudança dupla e paradoxal do trabalho. Por um lado, novos modelos de produção que exigem do trabalhador um maior envolvimento, por outro a insegurança no emprego, pois a flexibilidade gera o desemprego. As transformações tecnológicas têm gerado segmentação de mercado, vínculos de emprego cada vez mais precários, e profundas mudanças na organização do trabalho e seus processos.

A exploração da força de trabalho feminina se dá pela condição de vítima ou de protagonista, percebe-se que as mulheres podem sim redefinir sua trajetória, basta que façam uso da liberdade que possuem, desafiando os estereótipos e contribuindo para mudanças amplas e estruturais. Nesse sentido, ressalta-se que a posição vitimista de gênero nas relações de poder já não cabe mais nos espaços de poder, vale enaltecer que não há espaço para quaisquer essencialismos, sejam eles biológicos ou sociais, pois o gênero não é uma categoria que apregoa um destino final ao qual é impossível se libertar. Logicamente, ao gênero cabe um destino, porém cada homem ou mulher, terá liberdade para escolher o seu caminho. (SAFFIOTI, 2001).

Em se tratando de um posicionamento de negação da proposição de vitimização, há que se considerar o espaço de territorialidade ocupado pelas mulheres no mercado de trabalho contemporâneo. Para Yannoulas (2013), analisar uma ocupação ou profissão, seja em espaços femininos ou masculinos, requer alguns questionamentos tais como: O que fazemos? Onde fazemos? Quando fazemos? Quanto fazemos? Como aprendemos a fazer? Com quem fazemos? Para quem fazemos?

A divisão de tarefas seja no ambiente profissional ou doméstico, pressupõe que homens e mulheres estejam dispostos a construir espaços de convivência mais equitativos e produtivos. Yannoulas (2013), considera que as reflexões sobre feminização podem contribuir para uma melhor compreensão da participação das mulheres no mundo do trabalho, sobre a questão da feminização da pobreza, tema central para discussão da totalidade dos trabalhos realizados pelos seres humanos.

A atuação feminina em alguns segmentos da indústria, dominados predominantemente por homens, reflete claramente a desvalorização do trabalho feminino e demonstra, de forma explícita, o seu lado mais perverso.

É importante ressaltar que o enriquecimento feminino não se dará somente por valores econômicos e financeiros, a igualdade de gênero vai além das condições tangíveis, ela perpassa por meandros conectados com o sentimento de pertencimento e engajamento das mulheres, no meio em que vivem e sobrevivem.

Quadro 1 – A Gênese do conceito de Divisão Sexual do Trabalho - DST

<b>Período</b>	<b>Precursores</b>	<b>Conceitos</b>
Início dos anos 1970	Primeiro na Etnologia Mathieu, 1991; Tabet, 1998, depois na Sociologia e na História.	Embora a divisão sexual do trabalho tenha sido objeto de trabalhos precursores em diversos países, foi na França, no início dos anos 1970, sob o impulso do movimento feminista, que surgiu uma onda de trabalhos que rapidamente assentariam as bases teóricas desse conceito.
1980	Delphy, 1998 Chabaud-Rychter, Fougeyrollas-Schwebel, Southonnax, 1984.	Foi com a tomada de consciência de uma "opressão" específica que teve início o movimento das mulheres: torna-se então coletivamente "evidente" que uma enorme massa de trabalho é efetuada gratuitamente pelas mulheres, que esse trabalho é invisível, que é realizado não para elas mesmas, mas para outros, e sempre em nome da natureza, do amor e do dever materno. A denúncia (pensemos no nome de um dos primeiros jornais feministas franceses: <i>Le Torchon Brûlé</i> ) se desdobrará em uma dupla dimensão: "estamos cheias" (era a expressão consagrada) de fazer o que deveria ser chamado de "trabalho", de deixar que tudo se passe como se sua atribuição às mulheres, e apenas a elas, fosse natural, e que o trabalho doméstico não seja visto, nem reconhecido. Em pouquíssimo tempo surgiram as primeiras análises dessa forma de trabalho nas ciências sociais. Foi o caso, para citar apenas dois <i>corpus</i> teóricos, do "modo de produção doméstico".
1990 – Primeira fase	Fougeyrollas-Schwebel, 1998	Essa nova maneira de pensar o trabalho teve muitas consequências. Por uma espécie de efeito <i>boomerang</i> , depois que "a família", na forma de entidade natural, biológica, esfacelou-se para ressurgir prioritariamente como lugar de exercício de um trabalho, foi a vez de implodir a

		esfera do trabalho assalariado, pensado até então apenas em torno do trabalho produtivo e da figura do trabalhador masculino, qualificado, branco.
1990 – segunda fase	Fougeyrollas-Schwebel, 1998	<p>Esse duplo movimento impulsionou na França e em vários países, uma floração de trabalhos que utilizaram a abordagem da divisão sexual do trabalho para repensar o trabalho e suas categorias, suas formas históricas e geográficas, a inter-relação de múltiplas divisões do trabalho socialmente produzido. Essas reflexões levaram a um questionamento radical da sociologia da família e do paradigma funcionalista que lhe servia de base. No que se refere à sociologia do trabalho<sup>1</sup>, elas permitiram retomar noções e conceitos como de qualificação, produtividade, mobilidade social e, mais recentemente, de competência, e abriram novos campos de pesquisa: relação de serviço e, hoje, trabalhos de cuidado pessoal, acesso das mulheres às profissões executivas de nível superior, temporalidades sexuadas, vínculos entre políticas de emprego e políticas para família, etc.</p> <p>Contudo, esse balanço, por mais positivo que seja não deve ser confundido com um grito de vitória. Pois, simultaneamente a esse trabalho de construção teórica, entrou em declínio a força subversiva do conceito de divisão sexual do trabalho. Agora o termo é usual no discurso acadêmico das ciências humanas e, particularmente, na Sociologia. De maneira geral, é desprovido de qualquer conotação conceitual, e remete apenas a uma abordagem que descreve os fatos, constata as desigualdades, mas não organiza esses dados de forma coerente. O trabalho doméstico, que já foi objeto de numerosos estudos, quase não é mais estudado; mais precisamente, ao invés de se utilizar esse conceito para questionar a sociedade salarial, fala-se em termos como "dupla jornada", "acúmulo" ou "conciliação de tarefas", como se fosse apenas um apêndice do trabalho assalariado.</p>

Fonte: Hirata e Kergoat (2007) adaptados pela autora.

Para as mulheres diversas questões interferem na sua permanência no mercado de trabalho, dentre elas estão a dupla jornada, a maternidade, a família, e outras responsabilidades, que são agregadas ao longo da vida. Essas responsabilidades muitas vezes não são divididas e em muitos países e culturas

são entendidas como atividades exclusivamente femininas. Por isso é importante que o ambiente organizacional passe a compreender e refletir sobre a divisão sexual do trabalho e, principalmente, que essa temática não seja apenas mais um jargão. Se as políticas institucionais incluem sustentabilidade, ética e responsabilidade é preciso que outras temáticas passem a ser pauta das discussões empresariais.

Sobre a definição de divisão sexual do trabalho, Hirata e Kergoat (2007), vão além das abordagens tradicionais, e subdividem em dois princípios organizadores. O princípio de separação, no qual define que existem trabalho de homem e trabalho de mulher, e o princípio hierárquico onde o trabalho de homem vale mais que o trabalho de mulher. Vale mencionar que esses princípios são válidos para todas as sociedades em tempo e espaço. Nota-se que, a condição feminina melhorou, porém, a distância permanece inexorável, e conforme as autoras tudo muda, mas nada muda.

Perceber que, o trabalho de “homem” não vale mais que o trabalho de “mulher”, torna-se um avanço para gerações que seguem vendo as mulheres sendo tratadas como inferiores e esse estereótipo sendo perpetuado em várias instâncias da sua vida.

Em pesquisa recente realizada por Siminski e Yetsenga (2020), Becker considera a divisão sexual do trabalho como uma vantagem comparativa no seio da família. As análises complementares foram implementadas com os índices de especialização, onde há o demonstrativo de que a especialização é maior em conformidade com o sexo, do que com a vantagem absoluta de mercado.

Entre casais do mesmo sexo, a vantagem absoluta de mercado não desempenha qualquer papel na especialização. Embora existam desafios nesse modelo, verificou-se que uma mulher teria que ser 109 vezes mais produtiva no mercado de trabalho do que o seu marido, antes de atingir a paridade esperada no trabalho doméstico. A paridade prevista no trabalho doméstico ocorre quando o salário de uma mulher é 109 vezes superior, e também sua produtividade doméstica é 109 vezes superior. Isto é extremamente elevado, e se a amostra se restringir para casais sem filhos, cai para 12,6.

## 2.1 DIVISÃO SOCIAL E SEXUAL DO TRABALHO

Tanto a mulher laboriosa, quanto aquela ociosa, que dependia de seu marido para viver, devido à “fragilidade” desta, o homem deveria oferecer proteção. Entendia-se que era função da mulher e seu dever desenvolver um comportamento submisso perante o “Chefe da Família” (SAFFIOTI, 1976).

O homem assumiu a função de chefe da família e, portanto, sua função principal estaria vinculada ao sustento, sendo assim, para as famílias menos abastadas o trabalho não se atrelava somente ao homem pois era preciso sobreviver.

Vale elucidar que a atividade de trabalho na história da humanidade e nas sociedades capitalistas não é inerente ao homem ou a mulher, lembrando que as mulheres das classes menos abastadas lutaram desde sempre pela sua sobrevivência. Trabalhar porém não se vincula unicamente da necessidade de subsistência, determina-se também pelo modo de humanizar a natureza e reificar as relações sociais (SAFFIOTI, 1976).

As mulheres principalmente das classes menos abastadas já conheciam o peso do labor, pois, além dos afazeres rotineiros agregavam outras funções para contribuir com o sustento de suas famílias. Nesse sentido é importante que a mulher entenda o trabalho feminino. Saffioti (1976) destaca que, sendo a família a unidade econômica base das sociedades pré-capitalistas, o trabalho é desempenhado pelas mulheres das camadas menos abastadas. Ainda não é possível entender como independência financeira feminina, contudo o capitalismo já permite essa primeira experiência considerando que o trabalho já ocorria no próprio domicílio, ou seja, aquele universo já era conhecido daquelas mulheres.

A opção de produzir os bens ou adquiri-los é feita com base nos preços implícitos ou explícitos. O problema que paira nesta questão é que alguns produtos domésticos não possuem substitutos no mercado, e desta forma não há como inserir preço, bens de produção familiar tais como estima, prestígio, dentre outros. O enviesamento endocêntrico do qual se oriunda a ideia que as mulheres têm vantagens na produção doméstica, no que se refere ao trabalho reprodutivo, tornando a família mais produtiva e com maior nível de bem-estar.

Na verdade, a teoria econômica, neste sentido, está baseada em um modelo no qual a realidade não sustenta (COELHO, 2011).

Vale salientar, conforme o pensamento de Saffioti (2011) que se refere especificamente a um contexto patriarcal em muitas instâncias sociais, e defendida por muitos, o contrato social é diferente do contrato sexual, e este último vale apenas na esfera privada. Conforme essa perspectiva, o patriarcado não faz parte da esfera pública, o direito patriarcal perpassa não apenas a sociedade civil bem como o Estado. As diferenças entre o público e o privado estão em espaços muito tênues, e muito aproximados. Para o propósito de análise são diferentes, no entanto há que se considerar que são inseparáveis para poder se entender como funciona a sociedade.

A situação atual do trabalho é caracterizada por uma realidade na qual os homens detêm o poder, quase sinônimo de dominação masculina. Delphy (2009) *apud* Hirata (2018) considera que não há um patriarcado separado do capitalismo. A desigualdade encontra-se na segregação horizontal e vertical a qual as mulheres não têm acesso às mesmas profissões que os homens, valem enaltecer que os salários das mulheres são inferiores ao dos homens na escala internacional tratando-se de países mais industrializados, no caso dos menos industrializados essa diferença passa a ser ainda maior.

Quando consideradas a desigualdade e a discriminação é preciso compreender qual o papel que a mulher ocupa no contexto de trabalho seja no ambiente familiar, seja no ambiente externo. Hirata e Debert (2016) afirma que, o fator imediato de desigualdade e discriminação está centrado no trabalho doméstico e nas suas variantes. Essa demanda começa dentro do espaço familiar, e não no exterior. Cabe aqui uma reflexão, se os processos iniciam no ambiente interno, o que está sendo produzido neste ambiente?

Saffioti (2011) reforça que o marido como agente social se apresenta antes da figura paterna, e mesmo na sociedade contemporânea ainda se vive sob a lei do pai. No entanto, é importante ressaltar que o marido é a imagem forte, aquela que é representada no contrato sexual. O *pátria potestas*<sup>2</sup> deu

---

<sup>2</sup> O pater detinha o poder de vender os seus filhos como escravos - a lei romana providenciava, no entanto, que se um filho ou filha fosse vendida três vezes, não mais estaria sujeito à *patria potestas*. ... Além de ser um chefe, o pater famílias era a única pessoa dotada de capacidade legal, ou *sui iuris*.

espaço para os filhos e a mulher ficou de lado. E o patriarca continuou supremo, titular do direito sexual.

Conforme Hirata (2011) as relações sociais vão além do gênero e avançam para classe, raça, e ampliam para questões como: sexualidade, religião, idade, dentre outras questões.

Mesmo com o aumento da escolarização e o maior número de mulheres adentrando ao mercado de trabalho, possível pelo uso do planejamento familiar, com a terceirização dos trabalhos domésticos e com o uso das tecnologias poupadoras de trabalhos domésticos, e apesar da maior participação das mães nesse processo, houve uma tensão entre o trabalho remunerado e o trabalho doméstico. Entre os cuidados da casa e o trabalho mercantil, porque o trabalho doméstico continua a ser considerado um trabalho feminino, o cuidar e criar implica no aumento da desigualdade entre homens e mulheres. Essa questão acaba por gerar um aumento assimétrico no trabalho doméstico e isso resulta resultados muito negativos de remuneração para as mães trabalhadoras (COELHO, 2011).

Nota-se que a emancipação feminina não a liberta da discriminação e dos desafios impostos pela sociedade. É notório que em épocas de crise econômica, um dos fatores de seleção da mão de obra ocupacional é o sexo. Tornando assim o espaço de trabalho mais restrito para as mulheres. Desta forma, o desemprego feminino afeta substancialmente o orçamento familiar. Desta forma, neste período uma massa de desempregadas é posta à prova, e muitas vezes uma alternativa é a redução da jornada de trabalho a fim de manter o nível de emprego, ou seja, uma solução parcial, nas fases mais críticas são sempre as mulheres as mais prejudicadas. (SAFFIOTI, 2011)

Conforme Lerner (2019), o patriarcado surgiu no Estado Arcaico e sua unidade básica se formou na família patriarcal que perpetuava de forma constante suas regras e valores. Neste sentido, as definições de gênero foram se inserindo inclusive na formação do Estado. É importante salientar que os papéis e comportamentos adequados para homens e mulheres eram definidos por valores, leis, costumes e como cada um deveria se portar na sociedade, sendo assim, surgiam às metáforas as quais, eram imputadas as pessoas de então. Vale elucidar que a as mulheres sempre tiveram menos tempo livre até

porque em todas as classes, estiveram envolvidas em muitos afazeres tais como: criação dos filhos, afazeres da casa, e o tempo livre nunca as pertenceram.

E para finalizar o raciocínio, percebe-se que a maneira pela qual a sociedade patriarcal tenta moldar o caráter dos homens por abstrações e conexões variadas, é exatamente o oposto do que acontece com as mulheres que são desde cedo colocadas para servir por meio de uma posição de subordinação e sempre a serviço de outrem (LERNER, 2019).

A subordinação orientada para o serviço parece ser o padrão de como foi se moldando o perfil feminino durante muito tempo. É preciso que essa subordinação seja alterada, Saffioti (2009) reitera que o homem é visto como o essencial e a mulher como o inessencial. O homem o sujeito e a mulher o outro. Sempre há as relações de dominação e exploração, há a resistência e a luta, há muitos conflitos, a vingança, a sabotagem, o boicote, a luta de classes, e a luta entre categorias sociais. A relação de dominação fez com que a mulher fosse considerada como o “outro”, e o homem o sujeito, por isso a questão da resistência, da luta, da insubordinação, dos conflitos (SAFFIOTI, 2009).

Ao longo da vida produtiva o indivíduo pode ocupar diversas “posições”, e essas posições e atividades perante o Estado vão considerando-o ativo ou inativo, ocupado ou desocupado perante a atividade econômica do país. E o que mais chama atenção do sobre o trabalho doméstico desenvolvido por uma pessoa que não tem um emprego, e não está desempregada e se ocupa das tarefas domésticas em seu próprio lar é considerado como inatividade, ou seja, graciosamente é um trabalho nulo. Vale mencionar que os critérios para coleta e análise de dados, do INE e IBGE, têm uma tendência machista ou sexista, por não considerar o trabalho doméstico.

Federicci em sua obra “O Patriarcado do Salário” (2021) confirma que as publicações dos movimentos de mulheres têm mostrado os efeitos devastadores que o amor, o cuidado e o serviço tiveram sobre as mulheres. Conforme Federicci “a força educa”, é preciso colocar preço no trabalho, e uma condição mais igualitária perante os homens, é preciso dar um primeiro passo para precificá-lo, é preciso olhar com cuidado para as tarefas que são necessárias para manter a casa.

Outro ponto muito importante destacado por Federicci (2021) é a exploração da mão de obra assalariada de uma linha de montagem global, explorada para servir os grandes conglomerados.

Por fim, cabe lembrar que o sistema do patriarcado é um constructo histórico, se teve um começo, terá um fim. Não consegue mais atender as necessidades de homens e mulheres considerando sua relação ao longo do tempo com o militarismo, à hierarquia e o racismo. O que acontecerá ainda não se sabe, porém vive-se um tempo sem precedentes, um tempo em transformação (LERNER, 2019).

De fato, é preciso transformar e redefinir, para que existam maiores possibilidades para nossas meninas e mulheres.

## 2.2 ASPECTOS CRÍTICOS DA CARREIRA FEMININA

A partir da década de 1990, Steil (1997), iniciou seus estudos sobre o “teto de vidro”, que aborda as dificuldades das mulheres em avançar nas carreiras. Outro termo utilizado em período mais recente, refere-se às “paredes de vidro”, que se relaciona à dificuldade de posicionamento das mulheres com relação ao seu desenvolvimento profissional, ou seja, ao invés da mobilidade vertical do “teto de vidro”, as mulheres têm investido na mobilidade horizontal.

Em pesquisas mais recentes é possível perceber que o “teto de vidro” é praticamente um labirinto, pois são muitas as barreiras encontradas pelas mulheres. Conforme Henderson, Ferreira e Dutra (2016) e para Santos *et al.* (2017), as “paredes de vidro” são três, a família, as pessoas que se relacionam no trabalho e a sociedade em geral. Apesar disso, a gestão feminina tende a ser vista como muito positiva para as organizações, conforme Silva Junior e Martins (2017), as mulheres possuem uma influência muito perspicaz sobre os processos.

Domingues e Bueno (2016), realizaram um estudo com o objetivo de analisar a sensibilidade e a sensualidade feminina, na percepção de gestoras em uma instituição financeira. De abordagem qualitativa, a pesquisa constituiu-se em um estudo exploratório com participação de onze gerentes, por meio de formulário eletrônico e entrevistas.

Sendo assim, afirmam que a feminilidade na gestão é uma mistura de sensualidade com sensibilidade. A sensibilidade estaria vinculada às características definidas no estudo como sendo femininas, como a cautela, percepção aguçada, facilidade de autocontrole, humanização das relações, fragilidade, afetividade, paciência e flexibilidade no ambiente de trabalho. Enquanto que a sensualidade diz respeito à capacidade de cativar/envolver o outro através do charme, carisma, simpatia, uso adequado do corpo, entre outros.

Henderson, Ferreira e Dutra (2016), descrevem uma explicação para essa situação, à existência de uma pressão pela masculinização dentro das organizações, contribuindo com a lógica das oposições binárias, que pregam que as mulheres são as que possuem sentimentos e intuições, enquanto os homens são os que possuem agressividade e racionalidade.

Os resultados do estudo de Lima, Silva e Bezerra (2020) em seu estudo demonstram que, o desafio na trajetória de carreira das mulheres está centrado em questões como a cultura de mercado local, desrespeito de opinião por se tratar de empresa familiar e discrepância de oportunidade quanto às ofertadas ao sexo masculino.

A gestão feminina apresenta características muito particulares, como o relacionamento interpessoal, a adaptação às mudanças, a inflexibilidade, a objetividade, a assertividade e a busca por qualificação. E, dentre as barreiras para essa gestão estão a cultura organizacional, os conflitos gerenciais, conciliar trabalho e família, o machismo, o assédio e aversão aos riscos. No que tange a resistência à subordinação, os principais pontos são a dificuldade por parte dos colaboradores em acatar ordens das mulheres, a resistência dos colaboradores com novas ferramentas tecnológicas e a percepção de fragilidade pelos subordinados (LIMA; SILVA; BEZERRA, 2020).

Vale aqui lembrar do importante papel da economia feminista, aquela que se preocupa com a exclusão e a desvalorização de atividades que, tendenciosamente, são assumidas pelas mulheres com a concepção de *homo economicus*. É importante ressaltar que, as mulheres são aquelas que assumem o trabalho doméstico em casa, e também os cuidados com crianças, adultos adoentados, bem como aposentados. Essas atividades não entram como força

de trabalho ativa na economia e, portanto, são um bônus para o governo e as empresas que transferem suas responsabilidades para outrem. Para a economia feminista, o trabalho doméstico e de cuidados é essencial para a vida e para a economia. Nesse sentido os homens, as mulheres, os governos, os empresários e toda a sociedade devem ser responsáveis pela sustentabilidade da vida (MORAES; MARIN, 2021).

### 2.3 DISPARIDADES DE GÊNERO E OS DESAFIOS PARA AS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS: A REALIDADE DO BRASIL E DA ESPANHA

Para melhor elucidar as disparidades de gênero nos conselhos administrativos, no Brasil e na Espanha, apresentam-se os dados e informações disponíveis, por meio do Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) e da Consultoria Deloitte.

#### 2.3.1 Indicadores de Igualdade de Gênero na Espanha

O Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) foi criado em 2010, a fim de reforçar e promover a igualdade de gênero em toda a União Europeia (UE). O Índice de Igualdade de Género é um indicador composto que mede o complexo conceito de igualdade e, com base no quadro político da UE, ajuda a monitorizar o progresso dessa igualdade em toda a UE ao longo do tempo. Os dados do relatório, datado de 2021, foram coletados em 2019 e, por consequência da pandemia, houve uma defasagem em 2020/2021.

Conforme o índice de Igualdade de Género para Europa, a taxa de emprego na Espanha para mulheres foi de 39%, e de 59% para os homens. A duração da vida ativa das mulheres espanholas é de 33 anos e 37 anos para os homens. Com relação a pessoas empregadas em atividades de educação, saúde humana e serviço social representa 24% para as mulheres e 8% para os homens (EIGE, 2021).

Quanto ao índice de perspectivas de carreira (0-100 pontos), as mulheres pontuam 56 e os homens 57 pontos. Quando se trata de recursos financeiros, o

ganho mensal médio das mulheres foi de € 1.961 euros e dos homens \$ 2.290 euros. Em risco de pobreza a taxa apresentada foi 20% para as mulheres e 19% para os homens. Já a distribuição de renda 20/80, ambos permaneceram com 17% (EIGE, 2021).

Sobre o conhecimento, dos graduados com ensino superior completo 31% são mulheres e 30% são homens. Quanto ao índice de pessoas que participam de educação formal e não formal, 17% são mulheres e 16% são homens. Sobre o indicador de segregação, dos estudantes do ensino superior em educação, saúde e bem-estar, humanidades e artes, 49% são mulheres e 25% são homens.

Sobre o indicador da utilização do tempo nas atividades de cuidado, 40% são mulheres e 28% são homens. Das pessoas cozinhando ou em atividades domésticas todos os dias, 84% são mulheres e 42% são homens. No que se refere a trabalhadores que realizam atividades esportivas, culturais ou de lazer fora de casa, pelo menos diariamente ou várias vezes por semana, 39% são mulheres e 45% são homens. Já sobre trabalho voluntário ou beneficente, pelo menos uma vez por mês, 6% são mulheres e 4% homens (EIGE, 2021).

No quesito poder, os indicadores são muito representativos, pois 47% são mulheres e 53% são homens. No parlamento, a parcela de membros é representada por 42% de mulheres e 58% de homens. A participação dos membros dos conselhos nas maiores empresas cotadas, conselho fiscal ou conselho de administração, tem 31% de mulheres e 69% de homens. A participação dos membros do conselho do banco central e de pesquisadores no Conselho de Organizações de Fomento e Pesquisa é igualitária, 50% de homens e outros 50% de mulheres (EIGE, 2021).

No Instituto Europeu para Igualdade de Gênero (2021), a participação de membros do conselho de organizações de radiodifusão de propriedade pública é 100% formada por mulheres. A participação de Percentagem de membros do mais alto órgão de decisão das organizações desportivas olímpicas nacionais é de 24% mulheres e 76% de homens.

Sobre o indicador de saúde, o indicador de anos de vida saudável ao nascer, é de 70 anos para as mulheres e 69 anos para os homens. Pessoas que não fumam e não estão envolvidas em consumo nocivo, 76% são mulheres e 62% são homens. Referente a pessoas que praticam atividades físicas e/ou

consomem frutas e verduras, 36% são mulheres e 46% são homens. A população com necessidades não atendidas de exame médico foi zero, tanto para homens como para mulheres. No entanto, a população com necessidades não atendidas de exame odontológico, foi de 6% tanto para homens como para mulheres (EIGE, 2021).

### **2.3.2 Indicadores de Igualdade de Gênero no Brasil**

Segundo os indicadores de gênero do IBGE (2021), a taxa de participação da força de trabalho, com quinze anos ou mais, no Brasil é representada por 54,5% de mulheres, 73,7% de homens. Esse dado reflete a maior facilidade dos homens em conseguir uma ocupação no mercado de trabalho, já no caso das mulheres são muitos os enfrentamentos ao longo de suas trajetórias profissionais.

É notório que o nível de ocupação das mulheres com crianças pequenas, de até três anos, em casa diminui consideravelmente em relação às mulheres que não possuem crianças pequenas em seus domicílios. Os dados do IBGE (2019), indicam que o nível de ocupação das pessoas de 25 a 49 anos de idade, com crianças de até três anos vivendo no domicílio é de 89,2% para homens e 54,6% para mulheres (IBGE, 2021).

As mulheres enfrentam muitas dificuldades para manutenção, reinserção e até mesmo o retorno ao trabalho pós-maternidade, muitas quando retornam ao trabalho são desligadas, outras não conseguem retornar devido à dificuldade em conciliarem o trabalho e as novas exigências impostas pela nova condição, como com quem deixar o bebê, dificuldades de conciliação de horários, falta de apoio, condições familiares, dentre outros.

Há que se considerar que o mercado de trabalho tem muito que avançar para poder abarcar as demandas das novas configurações da mão de obra contemporânea, novos perfis, a nova configuração de tempo, de espaço e de pessoas e ambientes. As mulheres devem ser respeitadas pelas suas condições sexuais e reprodutivas e não discriminadas por elas.

A média de horas semanais dedicadas aos cuidados no Brasil é de 16,8, na região sudeste são 17,3 horas e na região nordeste são 17,1 horas. Percebe-

se que, a média de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e afazeres domésticos, é maior para as mulheres nordestinas e do Sudeste, mesmo assim a diferença é pequena nas demais regiões do país. O que transparece é que a média de trabalho semanal das mulheres é de 21,4 horas, enquanto dos homens é de 11 horas, ou seja, as mulheres trabalham 10,4 horas a mais em atividades de cuidados em seus domicílios (IBGE, 2021).

Outro ponto a se considerar é que as mulheres pretas ou pardas acabam por ter um percentual um pouco maior neste indicador, aumentando 1,3 pontos. Quanto à ordem crescente de rendimento, considerando os 20% com maiores rendimentos e os 20% com menores rendimentos, os índices dos homens variam em apenas 0,20%, já no caso das mulheres a discrepância entre aquelas com menores rendimentos gera uma diferença de 5,9%.

Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira - INEP (2020) *apud* IBGE (2021), as mulheres brasileiras dominam com índices acima de 70% as áreas de bem-estar, serviços pessoais, saúde e ciências sociais e comportamentais, o que demonstra que o cuidado ainda predomina nas áreas de conhecimento de formação feminina.

Conforme o IBGE (2021) a taxa de fecundidade no Brasil é mais baixa no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná e sobe agregando São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais (42,7 a 55,3%). E no outro extremo, incluindo os Estados do Acre, Amazonas, Roraima, Pará, Amapá e Maranhão estão os índices mais altos (80,6 a 93,2%).

Muitas adolescentes já contribuem de maneira informal para o sustento de seus domicílios, e com a maternidade essa responsabilidade passa a ser ainda maior, aquelas das camadas mais empobrecidas desistem dos estudos e passam a assumir outras atividades.

O menor número de homens, em tempo parcial, encontra-se no sul, sudeste e centro-oeste. Outro fator bem importante que precisa ser considerado é que o número de pessoas pretas ou pardas que trabalham em tempo parcial é maior do que de pessoas brancas, principalmente de mulheres que de 26,0% passa para 32,7%. Já os homens pretos e pardos em tempo parcial representam 17,2%, enquanto os homens brancos representam 13,5% (IBGE 2021).

Com relação às pessoas ocupadas, em tempo parcial, percebe-se que em todos os estados brasileiros há o predomínio de mulheres trabalhando em tempo parcial, com um número mais acentuado no norte e nordeste.

#### 2.4 A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NO BRASIL

Conforme Deloitte (2021) não há cotas para mulheres que participam em conselhos no Brasil. Dois projetos de lei que introduzem uma cota de 30% de mulheres nos conselhos foram apresentados no Congresso Brasileiro nos últimos anos. Um sugeriu uma cota de 30% de diretoras até 2022 em empresas públicas, mistas, privadas e estatais; e outras empresas nas quais o governo, direta ou indiretamente, detenha a maioria das ações. Este projeto de lei, que havia sido discutido desde 2017, foi retirado no início de 2021. Em março de 2021, um novo projeto de lei foi apresentado. Também sugere cota de 30%, mas difere nas consequências do descumprimento: se a empresa não atinge o nível de 30% não pode eleger novos diretores ou reeleger os atuais, até que a cota seja cumprida. Se aprovado, o projeto dá prazo de 48 meses para atingir a meta, mas não está claro quando será votado.

Um dos objetivos da iniciativa local da ONU, conhecida como ONU Mulheres, é aumentar o número de mulheres em cargos de liderança. O Clube dos 30%, lançado no Brasil em 2019, determina em um dos objetivos eliminar as diretorias, exclusivamente masculinas do B3 Novo Mercado, segmento brasileiro de listagem em bolsa, até o final de 2022. Outra meta é atingir 30% de diretoras nos conselhos das empresas listadas no B3 IBrX100 até 2025 (DELOITTE, 2021).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em parceria com B3, Corporação Financeira Internacional, Banco Mundial e *Women Corporate Directors*, iniciou um programa de mentoria que funciona desde 2014 e é direcionado para executivas que buscam cargos de serviço de diretoria. Em 2020, a quinta parcela do programa teve matrículas recorde. A Rede Brasil local do Pacto Global da ONU introduziu uma iniciativa de igualdade de gênero para aumentar a representação de mulheres, em cargos de liderança sênior, para

30% até 2025 e 50% até 2030. Atualmente, 26 grandes empresas assinaram o compromisso. Essa iniciativa está em conformidade com o objetivo 5.5 das Nações Unidas, Metas de desenvolvimento sustentável, que visa garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública (DELOITTE, 2021).

A Rede Brasil do Pacto Global da ONU também lançou uma iniciativa para a igualdade racial e étnica. De acordo com um Ethos Pesquisa do Instituto em 2016, profissionais negros ocupavam 4,7% do posições de liderança nas 500 maiores empresas do Brasil e as mulheres negras representavam apenas 0,4% de todos os assentos no conselho. A iniciativa pretende realizar censos de diversidade em todos as empresas participantes (DELOITTE, 2021).

## 2.5 A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NA ESPANHA

Na Espanha, uma cota legislativa para promover a igualdade entre mulheres e homens foi definida pela primeira vez no primeiro semestre de 2007, e permanece em vigor (EIGE, 2021).

As empresas que se enquadram no âmbito da legislação foram obrigadas a ter mulheres em pelo menos 30% do conselho. Não há sanções por descumprimento, embora o governo mostre preferência em recompensar contratos para organizações que cumprem.

Alguns anos depois, o “Código de Boa Governança” das empresas também estabeleceram um objetivo de 30% para empresas até 2020. O código foi atualizado em junho de 2020, aumentando a meta para 40% até o final de 2022. O código é administrado em uma base em que as empresas que não cumprem os objetivos precisam justificar porquê não estão cumprindo (EIGE, 2021).

Houve um progresso significativo no cumprimento desses objetivos durante os últimos anos. As empresas têm focado mudando seus processos de recrutamento para incluir mais mulheres nos seus conselhos e em cargos de gestão. Esses esforços são evidentes entre as empresas IBEX 35, onde o

percentual de mulheres atuando em conselhos é de 31,2%, superando as metas estabelecidas pela lei de 2007 e pelo Código de Boa Governança das Companhias Abertas. A representação média das mulheres nos conselhos de administração de todas as empresas cotadas na Espanha é de 26%, que é o objetivo exigido (EIGE, 2021).

Uma emenda à Lei de Empresas Corporativas em 2014 exigia que empresas listadas, e algumas não listadas, estabelecessem metas mínimas para mulheres em seus conselhos. Descumprimento não recebe sanções, mas o governo considera *compliance*<sup>3</sup> cedendo a determinados contratos públicos. Alterações da Lei de Empresas Corporativas em 2018 empresas obrigadas a projetar procedimentos de recrutamento para alcançar um equilíbrio de gênero, composição de seus conselhos. A lei também exige relatórios de governança corporativa para descrever os procedimentos. O Código de Boa Governança das Sociedades Cotadas recomenda que as empresas listadas aproveem uma política interna para aumentar a número de mulheres em cargos de gerência sênior com o objetivo de fortalecer o enquadramento, o que poderá, eventualmente, alavancar a presença de mulheres em cargos de comando (EIGE, 2021).

O Código Espanhol de Comércio exige que as empresas que se enquadram na cota de gênero, arquivem uma demonstração não financeira que inclua informações detalhadas sobre medidas específicas, tomadas para promover a igualdade de oportunidades para mulheres e homens no conselho, bem como desempenho-chave e indicadores para avaliar o sucesso dessas medidas para abordar os componentes da diversidade além do gênero. Além do gênero, o Código de Boa Governança das Empresas destaca a importância da diversidade de expertise na composição do conselho (EIGE, 2021).

Para Eige (2019), as alterações ao Código de Comércio Espanhol em 2018 sugerem que os relatórios anuais de governança corporativa, sobre diversidade de salas de reuniões publicadas por empresas listadas, devem incluir políticas sobre diversidade de pensamento e habilidades, idade, sexo, deficiência, formação e experiência profissional.

---

<sup>3</sup> O **compliance** empresarial nada mais é do que o cumprimento, isto é, estar de acordo, com normas, regras, protocolos, leis e políticas relacionados aos mais diversos processos a **empresa**, sejam eles internos ou externos.

O Guia Técnico sobre Nomeação e Remuneração de Comitês de Companhias Abertas afirma que, a composição do comitê deve ser diversificada, levando em consideração critérios como gênero, experiência profissional, competências, habilidades pessoais, conhecimento do setor e, no caso de entidades com um componente global significativo, experiência internacional ou origem geográfica. Na nomeação e remuneração comitês devem analisar as competências dos atuais membros do conselho, a fim de definir uma matriz de habilidades/competências, refletindo lacunas a serem preenchidas quando houver vagas. A diversidade deve ser avaliada usando o Relatório Anual de Governança Corporativa para empresas listadas, que avalia especificamente se as diversidades políticas foram implementadas (EIGE, 2021).

Feltes, Souza e Rover (2020) ressaltam que uma das evidências apresentadas pelo estudo revela que a proporção de mulheres, membros do conselho de administração, em média é abaixo dos dez pontos percentuais. Também vale frisar que trinta e uma empresas, em nenhum dos períodos analisados tiveram pelo menos uma mulher como membro do conselho de administração. Ainda assim, as empresas analisadas tiveram o aumento da participação de mulheres em seus conselhos. Por fim, a discussão sobre a participação das mulheres em conselhos administrativos e em outros cargos da gestão, com poder decisório, precisa ser ampliada e discutida não somente no âmbito empresarial, mas também no acadêmico.

## 2.6 AS MULHERES NOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS NO SEGMENTO AGROINDUSTRIAL NO BRASIL E NA ESPANHA

Quando se discute a divisão sexual do trabalho e a liderança feminina em um setor tão importante quanto o agroindustrial, é preciso compreender como as maiores empresas do Brasil e da Espanha se configuram. Segue a listagem das empresas na Bolsa de Valores do Brasil.

Quadro 2 - Empresas listadas na B3

Razão Social	Nome de Pregão	Segmento	Código
Adecoagro Vale Do Evinhema S.A.	Adecoagro Va		ADAG
Agro Talent Participacoes S/A	Agro Talent		AGTL
Agrocerees Multimix Nutricao Animal Ltda	Agrocereesmul		AGML
AgroGalaxy Participações S.A.	AgroGalaxy	NM	AGXY
Agropastoril Jotabasso Ltda.	Agropastoril		AJOT
Agrovia Do Nordeste S.A.	Agrovia		AGND
Atvos Agroindustrial Participacoes Sa	Atvosagro		ATVS
Banco Original Do Agronegocio S/A	Originalagro		JBSB
Bioflex Agroindustrial S.A.	Bioflex		BFLE
Brasilagro - Cia Bras De Prop Agricolas	Brasilagro	NM	AGRO
Ccab Agro S.A.	Ccab		CCAB
Cia Agropecuaria Do Arame	Agrop Arame	MB	ARAM
Colombo Agroindústria S/A	Colombo Agro		CLAG
Companhia Bauer RJ - Atividades Agropecuarias E P	BauerRJ		BAUE
Dipagro Ltda.	Dipagro Ltda		DPGR
Eco Securitizadora Direitos Cred Agronegócio S.A.	Eco Sec Agro	MB	EOCA
Fatura Agropecuaria S.A.	Fatura Agro	MB	FRTR
Ferrari Agroindustria S/A	Ferrari Agro		FRAG
Fs Agrisolutions Industria De Biocombustiveis Ltda	Fsagro		FSAI
Gaia Impacto Securitizadora S.A.	Gaia Agro		GAFL
Inpasa Agroindustrial S.A.	Inpasa Agro		INPS
Ipiranga Agroindustrial S.A.	Ipiranga Agr		IPIA
Pouso Alegre Comercial E Agropecuaria S/A	Pousoalegre		PSAL
Renovagro Agricultura Renovavel	Renovagro Ag		RNAG
Solfacil Securitizadora De Cred.Do Agronegocio S/A	Solfacil Sec		SFCL
Três Tentos Agroindustrial S/A	3tentos	NM	TTEN
Uby Agroquimica S.A..	Uby Agroquim		UBYA

Fonte: Dados da Bolsa de Valores B3 (2022) adaptados pela autora.

Nota: (NM) Cia. Novo Mercado e (MB) Cia. Balcão Org. Tradicional

O Brasil possui 27 empresas listadas na Bolsa de valores no segmento do agronegócio, no entanto, muitas empresas não disponibilizam relatórios e informações, bem como atuam em setores diferenciados dos setores em estudo. No Brasil, a predominância se dá no setor agroalimentar a agroflorestal.

Silva Júnior e Martins (2017), ressaltam que uma das prováveis causas para a baixa participação feminina nos conselhos pode ser o efeito do teto de vidro, fenômeno discriminatório, caracterizado pela dificuldade da ascensão hierárquica feminina e também pela desvalorização do seu trabalho. Por esse fenômeno ter origem em fatores culturais e, no caso brasileiro ter uma sociedade

machista, é preciso um maior esforço por parte do governo, das organizações e das mulheres para superação dessa situação. Além disso, pensa-se que o efeito da participação das mulheres poderia ter sido maior sobre o desempenho financeiro. No entanto, incluir mais mulheres não desvincula a estrutura de dominação masculina. Nesse sentido, esforços para a maior participação feminina e das minorias em cargos de liderança e tomada de decisão são necessários para promover verdadeiramente a diversidade e os benefícios dela.

Na Bolsa de Valores B3 estão listadas vinte e sete empresas do ramo do agronegócio, dessas foram selecionadas oito que se enquadram no setor agroindustrial e disponibilizam relatórios com informações.

Tabela 1 – Empresas listadas na B3 com ênfase no agronegócio

<b>Empresa</b>	<b>Presidente da Empresa</b>	<b>Número de Homens no Conselho</b>	<b>Número de Mulheres no Conselho</b>
Adecoagro Va	Plinio Musetti	8	1
AgroGalaxy	Sebastian Marcos Popik	6	2
Agropastoril Jotabasso Ltda	José Américo Basso Amaral	12	1
Brasilagro	Eduardo S. Elsztain	6	2
Fartura Agropecuária S/A	Eugênio Ricardo Araújo Costa	4	0
Ferrari Agroindústria S/A	Welles Pascoal	6	3
Gaia Agro Ltda	João Paulo dos Santos Pacífico	2	1
Três Tentos Agroindustrial S/A	Luiz Dumoncel	3	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>10</b>

Fonte: Dados da Bolsa de Valores B3 (2022) adaptados pela autora.

Nota: Dados do Conselho de Administração

Das oito empresas nenhuma possui uma mulher na presidência. O total de homens no conselho é de 47, enquanto a representação feminina totaliza 10. Ou seja, 82,45% dos membros do conselho são homens.

Na Espanha, cabe enaltecer a predominância do setor alimentício, conforme as empresas listadas abaixo.

Quadro 3 - Empresas listadas na Bolsa de Madri

<b>Nombre</b>	<b>Sector - Subsector</b>	<b>Mercado</b>	<b>Índices</b>
<u>Bodegas Riojanas, S.A.</u>	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	
<u>Borges Agricultural &amp; Indust. Nuts, S.A.</u>	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	
<u>Coca-Cola Europacific Partners Plc</u>	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	
<u>Ebro Foods, S.A.</u>	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	IBEX TOP Dividendo®
<u>Viscofan, S.A.</u>	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	IBEX TOP Dividendo®

Fonte: Dados da Bolsa de Madrid (2022) adaptados pela autora.

Nota: Dados do Conselho de Administração

As empresas listadas na Bolsa de Madri que se enquadram no segmento agroindustrial no setor agroalimentar totalizam cinco empresas.

Tabela 2 – Empresas listadas na Bolsa de Valores de Madri com ênfase no agronegócio

<b>Empresa</b>	<b>Presidente da Empresa</b>	<b>Número de Homens no Conselho</b>	<b>Número de Mulheres no Conselho</b>
Bodegas Riojanas, S.A.	Don Santiago Frias Monje	7	3
Borges Agricultural & Indust. Nuts, S.A.	Don David Prats Palomo	4	0
Coca-Cola Europacific Partners Plc	Soll Daurella	12	5
Ebro Foods, S.A.	Don Antonio Hernández Callejas	10	6
Viscofan, S.A.	José Domingo de Ampuero y Osma	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>38</b>	<b>15</b>

Fonte: Dados da Bolsa de Madrid (2022) adaptados pela autora.

Percebe-se que, na Bolsa de Valores de Madri as cinco empresas que se enquadram no segmento estudado dos cinco presidentes, uma é mulher, o que já apresenta um bom indicador. No conselho das empresas listadas o total de

homens é de 38 e de mulheres 15. Com relação aos membros do conselho das empresas listadas 71,69% são homens.

Para melhor elucidar as disparidades de gênero, nos conselhos administrativos, no Brasil e na Espanha serão apresentados dados e informações disponíveis por meio do Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) e da Consultoria Deloitte.

A seguir serão delineados os resultados obtidos por meio de análise documental dos Planos de Igualdade na Província de Granada na Espanha.

## 2.7 PLANOS DE IGUALDADE NA PROVÍNCIA DE GRANADA

Desde o século XX, o direito à igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres têm sido amplamente reconhecidos no direito internacional. Hoje, a agenda política da UE e dos seus Estados-Membros procura reforçar os mecanismos que efetivamente garantem a igualdade entre homens e mulheres e ajudam a erradicar a discriminação em razão do sexo (THE CONVERSATION, 2022).

No direito da União Europeia desde o Tratado de Roma de 1957, e em Espanha com a Constituição de 1978, bem como no desenvolvimento do seu direito interno. Para o Tribunal de Justiça da UE, a igualdade de tratamento e a não discriminação constituem um princípio geral de direito, reconhecido nos artigos 20.º, 21.º e 23.º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (THE CONVERSATION, 2022).

Uma das novidades apresentadas pelos planos de igualdade que são incorporados nas empresas é um registo de remunerações de forma a facilitar a identificação de discriminação salarial por razões de gênero para a sua correção imediata. Os planos de igualdade refletem os regulamentos contemplados na Lei Orgânica 3/2007, de 22 de março, para a efetiva igualdade entre mulheres e homens, artigo 45, através do Real Decreto 901/2020 sobre planos de igualdade nas empresas, materializado através do Real Decreto 902/2020 (THE CONVERSATION, 2022).

Os planos de igualdade das empresas são definidos como o conjunto ordenado de medidas, adotadas após a realização de um diagnóstico da

situação, visando alcançar a igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres na empresa e eliminar a discriminação em razão do sexo (THE CONVERSATION, 2022).

Desde 7 de março de 2022, na Espanha, é obrigatório que as empresas com mais de 50 trabalhadores tenham um plano de igualdade acordado, após um processo de negociação com a representação dos trabalhadores. O seu âmbito de aplicação dirige-se a toda a força de trabalho, incluindo os trabalhadores cedidos por agências de trabalho temporário durante os períodos de prestação de serviço (THE CONVERSATION, 2022).

Conforme Gutierrez (2022) todos os planos de igualdade devem ser registrados, depositados e publicados no boletim oficial correspondente com base em seu escopo de aplicação. Para facilitar a consulta pública de seu conteúdo, o Ministério do Trabalho possui o site REGCOM, onde são publicados todos os planos de igualdade negociados ou não negociados. Cerca de 25.000 empresas ativas têm uma força de trabalho de 50 ou mais funcionários, de acordo com dados da Previdência Social. No entanto, o Ministério do Trabalho informa que em março de 2022 haviam cerca de 4.700 planos de igualdade registrados ou em fase final de tramitação, e com perspectiva de chegar a “cerca de 5.000”. Como resultado, cerca de 80% das empresas ainda não estavam atualizadas (GUTIERREZ, 2022).

O envolvimento da alta administração do negócio é essencial para combater a desigualdade trabalhista. Os planos de igualdade foram promovidos com o objetivo de coibir a discriminação laboral contra as mulheres, que ainda sofrem com uma diferença salarial de 24% (GUTIERREZ, 2022).

As empresas devem realizar um diagnóstico da situação laboral de homens e mulheres no local de trabalho com base em um mínimo de nove pontos: processo de seleção e contratação, classificação profissional, treinamento, promoção profissional, condições de trabalho -incluindo o salário de auditoria-, conciliação, sub-representação, remuneração e prevenção do assédio sexual (GUTIERREZ, 2022).

Terminado o diagnóstico, a empresa e a representação trabalhista devem negociar as medidas para sanar eventuais deficiências, além de estabelecer um

plano de monitoramento e avaliação, que tem duração de quatro anos. Findo este período, o plano de igualdade deve ser renovado (GUTIERREZ, 2022).

Conforme o Ministério do Trabalho o não registro de um plano de igualdade constitui infração grave tipificada no artigo 7.13 da Lei das Infrações e Sanções da Ordem Social, punível com multa de até 7.500 euros. Durante o ano de 2021, altura em que o registro do plano já era obrigatório para empresas com mais de 150 trabalhadores, a Inspeção do Trabalho e Segurança Social realizou mais de 2.200 ações em que foram detectadas 163 infrações, pelas quais foram aplicadas multas no valor de 324.771 euros. As infrações atingiram 36.633 trabalhadores. Em 2022, a Fiscalização vai reforçar o acompanhamento dos planos de igualdade nas empresas (GUTIERREZ, 2022).

Gutierrez (2022) menciona que a pandemia e seu impacto nas empresas têm dificultado a ativação dessas medidas. Os sindicatos também lamentam não ter o suficiente para cobrir todos os pedidos de negociação das empresas onde não têm representação. Vale ressaltar que os sindicatos devem estar presentes para sancionar os planos. Nota-se que há casos de empresas que preferem enfrentar multas antes de aprovar planos de igualdade.

Gutierrez (2022) ressalta que o envolvimento da alta direção das empresas é vital para promover esses acordos de igualdade e aplicá-los de forma eficaz. Neste sentido, os sindicatos concordam que essa nova lei representa um antes e um depois na estrutura de trabalho e na luta pela igualdade trabalhista. Levará mais ou menos tempo para implantá-lo totalmente, mas a mudança, eles apontam, já é imparável.

## 2.8 ETAPAS DO PLANO DE IGUALDADE NA ESPANHA

Para Gutierrez (2022) antes de elaborar um plano de igualdade na empresa, deve ser feito um diagnóstico que leve em consideração, no mínimo, as seguintes questões trabalhistas:

- ✓ Processo de seleção e contratação;
- ✓ Classificação profissional;

- ✓ Treinamento;
- ✓ Promoção profissional;
- ✓ Condições de trabalho (incluindo auditoria salarial entre mulheres e homens);
- ✓ Exercício corresponsável dos direitos da vida pessoal, familiar e laboral. sub-representação feminina;
- ✓ Remuneração;
- ✓ Prevenção do assédio sexual e de gênero.

Gutierrez (2022) reforça ainda que o Plano de igualdade, o conteúdo de qualquer plano de igualdade deve seguir a estrutura estabelecida por lei e conter, no mínimo, informações sobre os seguintes aspectos:

- ✓ Âmbito de aplicação: pessoal, territorial e temporário;
- ✓ Assuntos de negociação;
- ✓ Relatório do diagnóstico da situação da empresa (ou de cada uma das empresas do grupo);
- ✓ Resultados da auditoria de remuneração, bem como sua validade e periodicidade;
- ✓ Objetivos qualitativos e quantitativos do plano;
- ✓ Medidas específicas: descrição, prazo de execução e ordem de relevância;
- ✓ Indicadores que permitem determinar a evolução de cada medida;

- ✓ Identificação dos meios e recursos (materiais e humanos) necessários à implementação, acompanhamento e avaliação das medidas e objetivos;
- ✓ Calendário de apresentações;
- ✓ Sistema de monitoramento, avaliação e revisão periódica;
- ✓ Comitê Conjunto: composição e funcionamento. Esta comissão será o órgão responsável pelo acompanhamento, avaliação e revisão periódica dos planos de igualdade;
- ✓ Procedimento para a solução de discrepâncias, bem como para a modificação do plano;
- ✓ Validade, monitoramento, avaliação e revisão.
- ✓ A validade dos planos de igualdade não pode exceder quatro anos e deve ser revisada em qualquer uma das seguintes circunstâncias: durante o processo de monitoramento e avaliação, por falta de adequação às exigências legais e regulamentares, ou por insuficiência das mesmas (conforme determinação da inspeção do trabalho); e devidas alterações nos casos de fusão, incorporação, transmissão ou alteração do estatuto jurídico da sociedade (GUTIERREZ, 2022).

Em caso de alteração substancial do quadro de pessoal da empresa, dos seus métodos de trabalho, organização ou sistemas de remuneração. Também perante a não aplicação do acordo, e alterações nas condições de trabalho ou nas circunstâncias que serviram de base para a elaboração do diagnóstico de situação. Por condenação judicial contra a empresa por discriminação direta ou indireta com base no sexo ou por falta de adequação do plano de igualdade às exigências legais ou regulamentares.

Gutierrez (2022) reforça que, nos próximos anos, se vislumbrem maiores avanços na aplicação da lei e que, com ferramentas como a transparência

salarial, o cadastro salarial seja útil para reduzir a discriminação em razão do sexo, normalizar a incorporação de trabalhadoras em cargos de chefia e caminhar para uma igualdade real e efetiva.

Na província de Granada na região de Anadaluzia muitas empresas estão regularizando a situação perante o Ministério do Trabalho Espanhol no intuito de avançar na questão de igualdade tornando menor o abismo da divisão sexual do trabalho.

## 2.9 EMPRESAS GRANADINAS COM PLANOS DE IGUALDADE ATUALIZADOS PELO REGISTRO Y DEPÓSITO DE CONVENIOS COLECTIVOS - REGCON

Há 104 empresas granadinas com planos de igualdade atualizados na primeira quinzena de novembro de 2022, destas 9 são especificamente do setor agroindustrial, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 4 – Planos de Igualdade da Província de Granada

<b>Empresa</b>	<b>Ramo</b>	<b>Área/Segmento de Atuação</b>
Grupo S.C.A	Cooperativa Agrícola	A cooperativa do Grupo SCA, fundada em 1973, é o principal produtor de pepino chamado tipo holandês. Além disso, produz tomate cereja, melancia, pimenta italiana, feijão verde e aspargos. O Grupo SCA tem cerca de 340 membros, que operam cerca de 450 hectares de estufas na costa de Granada. Emprega mais de 500 trabalhadores e sua produção é de 45.000 toneladas.
Andros Granada	Indústria de Alimentos	Fabricação de cacau, chocolate e confeitaria. Indústrias de Laticínios.
Cotton South SL	Papel e Celulose	Cotton South SL é uma empresa dedicada à fabricação e comercialização de celulose.
Procam Sociedad Cooperativa Andaluza	Sociedade Cooperativa	A empresa Procam Sociedad Cooperativa Andaluza é regida pelo acordo coletivo provincial para o manuseio e embalagem de frutas, legumes e batatas de Granada e província.
Cervezas Alhambra, S.L.U.	Indústria de Alimentos	Indústria de bebidas
Cooperativa Andaluza Granada La Palma.	Cooperativa	Granada La Palma, S. Coop. E. é uma cooperativa andaluza composta por agricultores cuja atividade é o manuseio, embalagem e comercialização de produtos de frutas e vegetais produzidos por seus membros. Desde 1973 em que foi estabelecida, vem desenvolvendo uma atividade essencial, fornecendo ao mercado, nacional e internacional, de necessidades básicas através de seis

		centros de trabalho localizados na província de Granada em que seus trabalhadores prestam serviços.
Granagenil SCA	Cooperativa	Comércio de frutas e produtos hortícolas.
Torres Morente SAU	Indústria de Alimentos	Indústria de azeite de oliva e seus derivados.
Eurocastell Caña S.L.	Indústria de Alimentos	Registada em 28/03/2000, a empresa Eurocastell Caña S.L. tem como finalidade a conservação, manuseamento, transformação, distribuição e comercialização de produtos hortícolas, tanto no mercado nacional como no estrangeiro, e em geral, o exercício da atividade agrícola. Qualquer atividade comercial que esteja diretamente relacionada aos produtos do campo.

Fonte: Dados de Gobierno da España adaptados pela autora (2022)

Após a caracterização da área/setor de atuação, segue a distribuição total de homens e mulheres nas empresas, conforme informação disponibilizada nos diagnósticos dos Planos de Igualdade.

Tabela 3 – Número de trabalhadores por sexo

<b>Empresa</b>	<b>Ramo</b>	<b>Número de trabalhadores</b>	<b>% Homens</b>	<b>% Mulheres</b>
Grupo S.C.A	Cooperativa Agrícola	759	47%	53%
Andros Granada	Indústria de Alimentos	152	51%	49%
Cotton South SL	Papel e Celulose	70	95%	5%
Procam Sociedad Cooperativa Andaluza	Sociedade Cooperativa	116	33%	67%
Cervezas Alhambra, S.L.U.	Indústria de Alimentos		87,5%	12,5%
Cooperativa Andaluza Granada La Palma.	Cooperativa	710 Sócios	35%	65%
Granagenil SCA	Cooperativa	55	7%	93%
Torres Morente SAU	Indústria de Alimentos	126	75%	25%
Eurocastell Caña S.L.	Indústria de Alimentos	922	45%	55%

Fonte: Dados do Gobierno da España adaptados pela autora (2022)

O número total de colaboradores das Cervezas Alhambra não consta no plano. Vale elucidar que 52% das empresas são compostas por colaboradores do sexo masculino e 48% dos colaboradores são do sexo feminino. Três empresas possuem um número acima de 75% de homens e uma das empresas possui 93% de mulheres.

Neste caso é preciso considerar que os dados gerais apresentam equilíbrio, porém considerando cada caso, as estratégias deverão atender às discrepâncias de forma pontual.

Conforme Dorado (2023), desde março de 2022 que é obrigatório que todas as organizações com 50 ou mais empregados tenham um plano de igualdade. Não ter um é considerado um delito grave e pode levar a multas. No entanto, no de 2022 a maioria das empresas (pelo menos 70%) não tinha registado a sua junto ao Ministério do Trabalho. Em qualquer caso, ter um plano de igualdade não é garantia de que as coisas estejam a ser bem feitas e de que as empresas estejam a avançar na igualdade ao ritmo que deveriam. Isto reflete-se num relatório da Adecco Learning & Consulting baseado numa análise dos planos de igualdade de mais de 300 empresas (com mais de 95.000 empregos) de diferentes sectores criados nos últimos dois anos.

Existem diferenças salariais entre homens e mulheres em Espanha, a um nível geral e independentemente da posição. Na amostra de empresas analisadas, os homens ganham 11,82% mais, em média, por ano. Em 19,7% dos casos, a diferença salarial é superior a 25%. Isto é importante porque o Estatuto dos Trabalhadores estabelece que quando esta percentagem (25%) é excedida, deve ser incluída uma justificação de que a diferença se deve a razões não relacionadas com o sexo dos trabalhadores.

A nível setorial, a maior diferença salarial é verificada na indústria alimentar, comercialização e distribuição (34,9%) e na indústria química (23%). No extremo oposto estão o setor do transporte e armazenamento (4,29%) e o comércio em geral (6%). Existem poucos sectores, dentre os analisados, onde a diferença salarial é em favor das mulheres. Estes incluem o sector agrícola, onde as mulheres recebem 23,9% a mais de salário, e o setor da administração pública, com 14,5%.

Geralmente as empresas não têm as suas próprias políticas salariais, mas aplicam as estabelecidas pelos acordos setoriais de referência. A maioria deles também não tem um procedimento normalizado em relação a política salarial, salários variáveis e/ou benefícios sociais a serem aplicados. A base destes procedimentos é geralmente baseada em critérios aleatórios e subjetivos, 69% das empresas da amostra oferecem um pacote de benefícios aos seus empregados. Os mais comuns são o automóvel da empresa, os vales de restaurante, os subsídios de formação e os vales de creche para os filhos. Ter um sistema de avaliação objetiva e transversal do trabalho é um indicador básico para garantir a igualdade de oportunidades em termos salariais e para justificar a possível diferença salarial entre homens e mulheres, mas 41% das empresas ainda não têm este sistema de avaliação objetiva (DORADO, 2023)

A correta seleção e recrutamento de pessoal precisa agir de forma neutra, sem estereótipos ou conotações de género associadas a um ou outro sexo. O pessoal encarregado do processo de seleção deve ser formado em igualdade e, quando confrontado com candidaturas semelhantes, escolher o do sexo sub-representado. Em termos de formação, devem ser identificadas as necessidades de formação de cada posto, independentemente de quem o ocupa, e devem ser incluídas ações de formação sobre igualdade e estabelecidos critérios para evitar a reprodução de papéis e estereótipos de género (DORADO, 2023).

De acordo com o relatório, 63% das empresas têm descrições de funções pouco específicas e mais de metade (52%) não têm um processo objetivo de recrutamento de pessoal à medida que a mão de obra cresce. Outros 63% não têm uma política de promoção salarial definida e apenas 23% têm um plano de carreira que permite a progressão profissional dos seus empregados. É vital estabelecer um plano de desenvolvimento de carreira que seja claro e acessível a todo o pessoal e que motive as mulheres a candidatarem-se. Além disso, é aconselhável oferecer-lhes formação em competências de gestão ou liderança e estabelecer uma quota mínima de mulheres em todos os órgãos de tomada de decisão e participação conforme Adecco Learning e Consulting apud Dorado (2023).

Das empresas analisadas, apenas 1,6% incluíram entre as suas medidas de igualdade a incorporação de uma percentagem acordada de pessoal

feminino, enquanto 14,6% especificam que, dado o mesmo mérito e capacidades, selecionarão o sexo sub-representado.

Os dados do relatório indicam que existe uma menor representação de mulheres em cargos de gestão. Apenas 7,2% das mulheres da amostra ocupam cargos de direção, em comparação com 15,6% dos homens. A tendência é a mesma para a gestão intermédia. De acordo com o estudo, os homens são promovidos 48% mais que as mulheres (ADECCO LEARNING E CONSULTING *apud* DORADO, 2023).

A comunicação interna é outro grande desafio para as empresas. Apesar disso, apenas 10% das empresas têm um plano de comunicação interna e, destas, apenas 4% têm um guia sobre o uso inclusivo da língua. É também obrigatório que as empresas tenham procedimentos específicos sobre a prevenção do assédio sexual e do assédio baseado no género, mas apenas 50% têm protocolos de assédio em vigor. Aqueles que têm protocolos também têm problemas, a começar pelas suas definições de assédio, que são demasiado abstratas. Também não há instruções para os mecanismos de denúncia (a quem denunciar, como fazê-lo, ou a garantia de confidencialidade para o denunciante). Finalmente, há uma tendência para unificar a deteção, prevenção e notificação de diferentes tipos de bullying num único procedimento (DORADO, 2023).

Das nove empresas da Província de Granada com Plano de Igualdade aprovados e em funcionamento até a primeira quinzena de novembro de 2022, vale destacar os diferenciais de cada uma delas:

Quadro 5 - Conjuntura dos Planos de Igualdade da Região de Granada na Espanha

<b>Empresa</b>	<b>Medidas já implementadas</b>	<b>Medidas previstas para Implementação</b>	<b>% de Mulheres</b>
Grupo S.C.A	Há igualdade sem distinção de nacionalidades, salário igual e aumento da presença de mulheres em áreas de responsabilidade.	As medidas de igualdade que precisam ser incorporadas são a promoção da conciliação familiar; avaliar a possibilidade do ajuste aos turnos de trabalho; adaptar as jornadas de trabalho, sem	53%

		redução salarial; melhorar a política salarial; aumentar a presença de mulheres em cargos masculinizados (manejo) e homens em cargos feminizados (pessoal manipulação); equalizar o guarda-roupa de homens e mulheres.	
Andros Granada	Destaca-se pelos projetos e programas de responsabilidade social que acontecem tanto para seus clientes internos (saúde física e mental) quanto para seus clientes externos e a comunidade.	Tornar visível o compromisso da empresa com a igualdade de tratamento entre homens e mulheres. Atrair mulheres para cargos onde elas estão sub-representadas.	49%
Coutton South	Deve haver melhorias no modelo de incorporação de sócios à empresa. Também será preciso verificar o modelo de contratação dos trabalhadores.	Ações contra o assédio. A presença de mulheres na empresa deverá ser acompanhada pela área de representatividade.	5%
Cervezas Alhambra	Possui prevenção do assédio sexual, confirma a existência de um protocolo contra o assédio no ambiente de trabalho.	A análise quantitativa do diagnóstico comprovou que não houve nenhum caso de violência de gênero na empresa. Mesmo assim a empresa implementará projetos e ações vinculados ao tema.	12,5%
Cooperativa Granada La Palma	Percebe-se o cuidado em todos os aspectos do plano e com maior ênfase na comunicação, tanto interna como externa. A empresa tem muito cuidado com a comunicação fazendo uso inclusivo e não sexista da linguagem.	A imagem da Cooperativa deve ser projetada de acordo com o princípio da igualdade entre mulheres e homens, evitando imagens estereotipadas com base no gênero.	65%

<b>Empresa</b>	<b>Medidas já implementadas</b>	<b>Medidas previstas para Implementação</b>	<b>% de Mulheres</b>
Granagenil	O principal foco é tomar providências para que não haja empregos diferenciados por gênero.	Pretende-se equilibrar a força de trabalho em termos de sexo. As principais ações estarão vinculadas ao recrutamento e a seleção.	93%
Torres Morrente	A empresa tem cuidado nas comunicações em quadros de avisos para que não exista linguagem sexista. Tem preocupação inclusive com imagens sexualizadas em placas indicativas.	Busca maior contratação de mulheres.	24,5%
Eurocastell Caña	Sobre o assédio sexual é necessário além das medidas preventivas a divulgação dos canais de denúncia.	Nota-se a existência de linguagem sexista na empresa. Percebe-se a necessidade de esclarecimento do que é linguagem sexista para que o conceito seja bem compreendido.	55%

Fonte: Grupo S.C.A (2022), Andros Granada (2022), Coutton South (2022), Procam (2022), Cervezas Alhambra (2022), Cooperativa Granada La Palma (2022), Granagenil (2022), Torres Morrente (2022), Eurocastell Caña (2022) dados adaptados pela autora (2023).

É importante considerar que o Plano de igualdade além da divisão sexual do trabalho, passa a considerar questões como as condições de trabalho dos estrangeiros, para que sejam acolhidos e tenham seus direitos respeitados. Outra questão que deve ser considerada é a contratação de empresas de consultoria e assessoria que são contratadas para o diagnóstico, elaboração e acompanhamento do Plano de Igualdade, gerando empregos e propiciando o desenvolvimento de um processo isento de falsos juízos de valor.

A flexibilização das jornadas de trabalho sem prejuízo salarial, o treinamento e a qualificação constante, a preparação das pessoas nos espaços empresariais por meio de treinamentos e palestras que tratem das temáticas de igualdade, divisão sexual do trabalho, sexismo dentre outros, tudo isso amplia a

responsabilidade social empresarial no intuito de tornar o ambiente organizacional mais equânime.

Também se observa que nos diagnósticos há empresas com maior número de mulheres e que também deverão equilibrar seus quadros de colaboradores por meio da contratação de mais homens. Vale elucidar que os Planos de Igualdade estão sendo implementados e acompanhados em período recente, e mesmo assim, os resultados demonstram que a médio e longo prazo as empresas terão resultados significativos dos quais se destacam maior comprometimento, motivação e engajamento.

Conforme análise da Consultoria Adecco Group *apud* Dorado (2023), os dados de 300 empresas com Planos de Igualdade devidamente regulamentados precisam avançar nos processos de recrutamento e seleção, nas práticas de treinamento e desenvolvimento com temas relacionados à liderança, sexismo, igualdade além, de temáticas relacionadas à gestão para que as mulheres possam avançar hierarquicamente e conquistar novos espaços de trabalho. Também se verificou a necessidade de uma avaliação de desempenho que possa contribuir para ajustes salariais e de benefícios. Sem dúvida, essas informações compactuam com os dados apresentados pela região de Andaluzia especificamente de Granada.

### 3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados são vinculados a coleta de dados nos municípios da Região do Contestado no Brasil e na Província de Granada na Espanha.

#### 3.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS NA PROVÍNCIA DE GRANADA NA ESPANHA

Na Espanha foram coletados dados das empresas do setor agroindustrial da Região de Granada/Andaluzia, portanto, a pesquisa realizou-se por meio de questionário aberto via *Google Meet*, o formulário foi adequado e revisado conforme a realidade da Espanha, as questões foram readequadas reduzindo a quantidade de questões da entrevista realizada nas empresas no Brasil, totalizando 15 perguntas e tornando o instrumento de pesquisa mais enxuto. Como na Espanha já vigora uma legislação específica sobre a igualdade, não foi necessário manter algumas indagações.

O questionário aberto permitiu que as executivas espanholas pudessem expressar suas opiniões e compartilhar seus anseios sobre temáticas concernentes à divisão sexual do trabalho. Vale reforçar que o formulário on-line manteve a mesma subdivisão das entrevistas: primeiro a trajetória profissional, segundo desafios da carreira e, terceiro e último, bloco a Des(igualdade) de Gênero.

As respondentes são executivas dos seguintes segmentos agroindustriais: a agroindústria de produtos alimentícios e bebidas, incluindo as cooperativas.

##### **3.1.1 Trajetória e Perfil Profissional das Mulheres Executivas da Província de Granada/Espanha**

Sobre o tempo de serviço em que as mulheres se dedicam ao trabalho, aquela com menos tempo de trabalho possui 7 anos, e com maior tempo de trabalho 25 anos, a mais jovem tem 39 anos de idade e a mais velha tem 56 anos de idade.

As participantes são casadas e com filhos. As entrevistadas participaram da pesquisa de forma anônima e por isso serão nominadas como: Entrevistada 1 (E1), Entrevistada 2 (E2), Entrevistada 3 (E3), Entrevistada 4 (E4) e Entrevistada 5 (E5).

A seguir, apresenta-se a descrição do segmento de atuação, e dos respectivos cargos das entrevistadas.

Quadro 6 – Caracterização do perfil das entrevistadas em Granada

Respondente	Segmento de Atuação	Cargo	Formação
1	Cooperativa Agroalimentar	Alta Direção	Graduação em Administração e Gestão de Empresa
2	Indústria Alimentícia (Produtos Lácteos)	CEO	Graduação em humanas Mestrado na Área de Saúde Organizacional Cursando Doutorado
3	Indústria Alimentícia	Alta Direção	Graduação em Engenharia Industrial
4	Indústria Alimentícia (Azeitonas)	CEO	Licenciatura e Mestrado em Educação
5	Cooperativa Agroalimentar Híbrida Trabalhador-Consumidor.	Alta Direção	Graduação e MBA em Administração

Fonte: Dados adaptados pela autora (2022)

**Nota:** Informações disponíveis nos sites das empresas relacionadas como amostra da pesquisa.

Percebe-se que a formação das entrevistadas é um item que todas têm como prioridade. Quanto aos cargos ocupados pelas mulheres espanholas são muito representativos, porque três mulheres ocupam cargos na alta direção e outras duas são CEO's.

Quadro 7 – Caracterização das empresas na Província de Granada

<b>Empresa</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Ramo</b>	<b>Mercado</b>
1	1973	Cooperativa Agroalimentar	Referência na produção e comercialização de tomate cereja e mini-hortaliças especiais na Europa. Vale elucidar que 90% da produção atende os mercados da Europa Central.
2	1983	Empresa Agroalimentar (Produtos Lácteos)	Líder em sobremesas lácteas em toda Europa.
3	1933 França 2013 Granada/Espanha	Empresa familiar francesa líder mundial no processamento de frutas e laticínios	A política da empresa se resume em tradição, saúde e prazer.
4	1898	Indústria Agoralimentar (Azeitonas)	Tradição e qualidade
5	1969	Cooperativa Híbrida	Maior rede de distribuição de alimentos da Espanha

Fonte: Dados adaptados pela autora (2022)

**Nota:** Informações disponíveis nos sites das empresas relacionadas como amostra da pesquisa.

Conforme informações disponibilizadas no site das empresas<sup>4</sup> foi possível destacar algumas práticas importantes que são realizadas pelas empresas de vínculo das mulheres entrevistadas. De acordo com as descrições as empresas prezam pela sustentabilidade, pelo trabalho coletivo e ajuda mútua, pela qualidade e responsabilidade social.

A empresa 1 tem como compromisso o meio ambiente, sendo assim, a reciclagem é um pilar básico, são aproveitados os resíduos orgânicos e plásticos gerados na atividade agrícola. A essência da Cooperativa é a qualidade que chega ao consumidor onde ele estiver.

<sup>4</sup> As informações foram coletadas no site das empresas, as quais não serão nominadas no intuito de respeitar a confidencialidade das mesmas.

A Empresa 2, no seu Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, ressalta que está comprometida com o bem-estar animal, embalagens sustentáveis e redução de emissões de CO2.

Empresa 3, tem sua cultura empresarial pautada em compromisso, entusiasmo, simplicidade, exigência, valor e respeito. No Grupo instalado na Espanha a cultura de trabalho reside na estabilidade, promoção interna e um excelente ambiente de trabalho gerado, além da estabilidade e promoção interna; ajuda mútua, transmissão de conhecimento, comunicação e informação em todos os níveis, estrutura plana e gestão próxima.

A Empresa 4 é familiar e, atualmente, é a quarta geração que está à frente da empresa, mas o objetivo permanece inalterado: melhor qualidade para os produtos e serviços. A empresa trabalha com matérias-primas de qualidade superior, há um processo de cuidado com o produto, fruto de um longo processo que associa o tradicional e o moderno à perfeição artesanal.

A Empresa 5 possui um modelo de governança, é estruturado, separando as duas principais áreas decisórias do Grupo: o Conselho Deliberativo e o Conselho de Administração. Trata-se de uma empresa de Cooperativismo, a empresa define-se com multiformato e ênfase na responsabilidade social. Na empresa considera-se a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens como um princípio básico e estratégico da gestão da organização.

As empresas demonstram compromisso com a responsabilidade social e com a qualidade dos produtos e as cooperativas primam pela a igualdade de oportunidades que se caracteriza um dos princípios cooperativistas. Nota-se que a representatividade dos trabalhadores nas decisões das empresas fortalece uma gestão mais moderna e participativa alavancando a possibilidade de sucesso dos planos de igualdade, não sendo apenas mais um acordo formal e sim uma prática profícua e real.

Tabela 4 – Faturamento das empresas da Província de Granada

<b>Empresa</b>	<b>Ramo de Atuação</b>	<b>Faturamento Anual Aproximado em Euros (€)</b>
1	Cooperativa Agroalimentar	27.739.880
2	Empresa Agroalimentar (Produtos Lácteos)	631.341.592
3	Empresa familiar francesa líder mundial no processamento de frutas e laticínios	139.661.742
4	Indústria Agoralimentar (Azeitonas)	133.059.003
5	Cooperativa Híbrida	12 Bilhões

Fonte: Dados adaptados pela autora (2023)

**Nota:** Informações disponíveis nos sites das empresas relacionadas como amostra da pesquisa.

As duas empresas com maior faturamento se justificam pela atuação em um mercado mais amplo, a empresa agroalimentar de produtos lácteos está vinculada à região da Andaluzia e, a empresa que é composta por uma Cooperativa Híbrida, atua em toda Espanha.

Após a caracterização das empresas seguem os resultados apresentados pelos relatos das participantes da pesquisa. Quando questionadas sobre os companheiros de trabalho do seu entorno, elas citam que<sup>5</sup>: “Depende do dia, em média trabalham com 20 mulheres (E1)”, “Trabalha com 4 mulheres (E2)”, “Atua com mulheres de diferentes departamentos”, (E3), “Trabalho diretamente com dez mulheres” (E4). Somos em muitas mulheres, ou seja, como somos uma empresa distribuidora com aproximadamente 29.000 pessoas, temos uma representação significativa com 77% dos cargos ocupados por mulheres (R5).

---

<sup>5</sup> Depende del día aprox 20 (E1).

Trabajo com 4 mujeres (E2.)

Con varias en distintos departamentos (E3).

Trabajo diretamente con 10 mujeres (E4).

Muchas, somos un distribuidor de casi 29.000 personas 77% mujeres (E5).

### 3.1.2 Desafios da Carreira para as Mulheres Executivas da Província de Granada/Espanha

Dentre os principais desafios estão o desenvolvimento da carreira, a forma de circular em ambientes masculinizados e ganhar a confiança das pessoas na empresa. O avanço das mulheres em suas carreiras, torna-as mais próximas da gestão estratégica das empresas e, por consequência, dos conselhos administrativos. Sobre os desafios enfrentados ao longo de suas carreiras<sup>6</sup>:

Seguir me desenvolvendo e crescendo na carreira (E1).

Infinitos, daria para escrever um livro (E2).

O grande desafio da minha carreira durante muitos anos foi aprender a circular e me desenvolver em um entorno muito masculinizado. (E3).

O maior desafio é ganhar a confiança das pessoas. Não gerar tensão diante dos pares – Saber carregar a inveja dos outros (E4).

Atuei como diretora durante 20 anos, liderei a área de marketing, a área econômico-financeira, a gestão de negócios de alimentos, a gerência geral e agora sou o CEO da empresa (E5).

A representação das mulheres nos conselhos de administração das empresas está associada a vários efeitos positivos. Uma maior representação feminina está diretamente relacionada com um melhor desempenho organizacional. No entanto, nos estudos espanhóis, a relação entre a representação feminina e o desempenho organizacional variou de positiva a negativa, e nenhum dos estudos sobre práticas comerciais éticas e responsabilidade corporativa foi realizado na Espanha. (ADECCO GROUP, 2021).

Percebe-se que na Espanha a relação entre representação feminina e o desempenho organizacional precisa estar direcionado às práticas comerciais e

---

<sup>6</sup> Seguir creciendo laboralmente (E1).

Infinitos, tendría para escribir un libro (E2).

El gran desafío durante muchos años de mi carrera fue aprender a moverme y desenvolverme en un entorno muy masculinizado (E3).

Obtener la confianza-no generar tension ante compañeros-saber llevar la envidia de otros (E4).

Soy directiva desde hace 20 años, he liderado el area de mk, el area economico financiera, la dirección de negocio alimentario , la dirección general y ahora soy la CEO de la compañía (E5).

a ética. Sobre a dupla jornada, as renúncias e os desafios, seguem alguns excertos dos relatos<sup>7</sup>:

Regular porque meus familiares cuidam dos meus filhos enquanto eu trabalho e tem semanas que os vejo somente no horário de levá-los à escola, pois quando chego em casa já estão dormindo (E1).

Difícilmente não há renúncias, sempre há alguma resignação (E2).

A conciliação tem sido muito difícil, devido ao número de horas que meu trabalho exige de mim. Por isso, sempre me baseei em dedicar horas de qualidade aos meus filhos, ou seja, quando me dedico estou 100% com eles, algo bem diferente, por exemplo, de estar em um parque e enquanto as crianças brincam com outras crianças, e os pais/mães conversam entre si. Quando estou com eles estou 100% concentrada neles (E3).

Coordeno a vida profissional e a pessoal graças ao meu marido (E4).

Com apoio familiar, apoio externo e com muita organização (E5).

Para melhor compreensão, é importante ressaltar que a situação na Espanha difere de outros países europeus e dos EUA no seu progresso econômico e político. Nota-se que, historicamente, as mulheres têm estado representadas na força de trabalho espanhola, principalmente em atividades de cuidado profundamente enraizadas em relação às mulheres. No entanto a ditadura esteve associada a um regresso aos papéis mais tradicionais de gênero, incluindo a revogação dos progressos já respeitados em matéria de igualdade entre homens e mulheres (BARK; ESCARTÍN; VAN DICK, 2014).

A dupla jornada de trabalho das respondentes é representada por renúncias, pelo apoio da família e dos cônjuges e pela organização do tempo, a adequada distribuição das atividades pessoais e profissionais, de tal forma que a família não se torne um fardo, vale citar Figueroa (2021), quando afirma que o mercado agroalimentar é mais exigente com as mulheres, tanto em grau de

---

<sup>7</sup> Regular porque me cuidan a mis hijos mientras trabajo y hay semanas que los veo para llevarlos al cole y dormidos (E1).

Difícilmente, siempre hay alguna renuncia (E2).

La conciliación ha sido muy difícil, por la cantidad de horas que mi trabajo me requería. Por ello, siempre me basé en dedicar a mis hijos horas de calidad, es decir, cuando estoy con ellos dedicada al 100%, algo muy distinto por ej, a estar en un parque y mientras los niños juegan con otros niños, los papás/mamás charlan entre ellos. Yo estaba 100% con ellos (E3).

Gracias a mi marido(E4).

Con apoyo familiar, apoyo externo y con mucha organización (E5).

decisão quanto de exigência, para que possam ter uma carreira competitiva precisarão abrir mão do tempo livre e do lazer.

Conforme Figueroa (2021), a dedicação ao trabalho faz com que a vida pessoal seja relegada para segundo plano, sendo uma renúncia constante ao lazer e ao tempo livre, ainda mais neste tipo de trabalho, onde não há horário definido, pois é difícil quantificar o tempo que deve ser investido nesses projetos. O contexto atual do mercado de trabalho europeu é medido por resultados, que contêm grande incerteza devido uma vez que não é possível antecipar quais as dificuldades e desafios que irão surgir em cada etapa do projeto, que também estão sujeitos a prazos de conclusão ou entrega fixos e que nada têm a ver com a jornada normal de trabalho.

Nesse sentido, vale reforçar que na Espanha, desde 2004, há um movimento pela diversidade nos Conselhos Administrativos que tomou força em 2007, com a aprovação da Lei de Igualdade entre homens e mulheres, desta forma, as empresas espanholas de todos os segmentos puderam se preparar para as mudanças e para implementação do Plano de Igualdade.

Na sequência da pesquisa, quando indagadas sobre o perfil de liderança, por meio de adjetivos elas se descrevem da seguinte maneira<sup>8</sup>:

Gentil, empática, rigorosa, produtiva (E1).

Consciente, transformadora, saudável, integrativa (E2).

Executiva, direta, próxima e colaborativa (E3).

Meu estilo é de professora (E4).

Participativa, motivadora, facilitadora, firme (E5)

---

<sup>8</sup> Amable, Empatico, estricto, productivo (E1).

Consciente, transformador, sano, integrativo (E2).

Ejecutivo, directo, cercano y colaborativo (E3).

Estilo teacher (E4).

Participativo, motivador, facilitador, firme (E5).

Uma questão pontual sobre essa autodefinição é que as mulheres com cargos executivos superiores, como CEO, têm uma posição consciente, transformadora, saudável, integrativa e estilo professora/treinadora. Já nos cargos da alta direção, há uma mistura de gentileza e empatia com rigor e firmeza.

Pode-se observar que, os estereótipos em que associam a mulher como mãe e esposa, que continua cuidando de crianças e de trabalho doméstico, faz com que as empresas não as contratem pois trará menor produtividade e maior custo. Percebe-se que os empregos ocupados por mulheres no setor agroalimentar são caracterizados por sua temporalidade e parcialidade. Acrescenta-se também que as mulheres na indústria agroalimentar têm menos empregos e reconhecimento, além de uma remuneração menor (FIGUEROA, 2021).

O gerenciamento das carreiras de alto escalão ocupadas por mulheres no setor agroalimentar da região de Andaluzia, especificamente da Província de Granada, indicam que dentre as principais competências desenvolvidas estão a produtividade, motivação, a conciliação e a colaboração.

Quando questionadas sobre como enfrentam os problemas e como os solucionam<sup>9</sup>, elas afirmam que

Uso a comunicação e tento resolver o mais rápido possível (E1).

Trabalhando, meditando, buscando soluções (E2).

Depende da situação e do problema, mas em geral ajudando e contribuindo com a equipe onde surgiu o problema (E3).

Ouvindo. nunca impondo. buscando o melhor de todos (E4).

---

<sup>9</sup> Comunicación, de la manera más rápida posible (E1).

Trabajando, meditando, buscando soluciones (E2).

Depende de la situación y del problema, pero en general ayudando y aportando al equipo donde se ha generado el problema (E3).

Escuchando. nunca imponiendo. sacando lo mejor de todos (E4).

En equipo, con información ,con reflexión , un buen diagnóstico, viendo las alternativa e identificando con templanza la mejor decisión (E5).

Em equipe, com informação, com reflexão, um bom diagnóstico, olhando as alternativas e identificando com moderação para obter a melhor decisão (E5).

A fim de solucionar os problemas encontrados nas empresas, as respondentes destacam que fazem bom uso da comunicação, costumam ouvir seus colaboradores, buscam informações e dados para diagnosticar o problema, para que desta forma consigam encontrar a solução mais acertada.

Percebe-se que os empregos ocupados por mulheres no setor agroalimentar, da região de Andaluzia, são caracterizados por sua temporalidade e parcialidade. Acrescenta também, que as mulheres na indústria agroalimentar têm menos empregos qualificados e menor reconhecimento e remuneração.

Também é notório que Gerentes, Líderes e Executivos têm enfrentado uma curva de aprendizado mais lenta, conforme as novas formas de trabalho surgiram, cresceram também as expectativas para seu desempenho. Uma lacuna *de Soft Skills*<sup>10</sup> surgiu, a necessidade de treinamento da liderança e desenvolvimento de *upskilling*<sup>11</sup> *parece uma maneira eficaz do gerenciamento da inteligência emocional. Num momento em que houve uma maior conexão tecnológica nunca os colaboradores se sentiram tão desconectados (ADECCO GROUP, 2021).*

Nesse sentido, conforme o relato das respondentes as *Soft Skills*, ou seja, as *habilidades socioemocionais* estão bem presentes na forma pelo qual resolvem os problemas e definem seu perfil de liderança.

---

<sup>10</sup> Habilidades leves

<sup>11</sup> Qualificação

### 3.1.3 Des(Igualdade) de Gênero conforme o Posicionamento das Mulheres Executivas da Província de Granada/Espanha

Conforme as respostas das entrevistadas foi possível verificar que, duas empresas não possuem plano de igualdade e, três empresas têm o plano de igualdade, uma delas tem o plano desde 2017. A seguir, destacam-se os seguintes trechos<sup>12</sup>:

Temos um plano que é gerido por um grupo da empresa há muito tempo e todos os trabalhadores têm acesso (E1).

Apesar da empresa não ter ainda um Plano de Igualdade, somos poucas pessoas, porém muito envolvidas nas questões de igualdade (E2).

Trabalhamos com um Plano de Igualdade desde 2017. Na nossa empresa não existe discriminação de gênero, uma vez que a idade média é de 33 anos, e felizmente as novas gerações são as grandes promotoras da igualdade. No ambiente familiar, os pais estão muito mais envolvidos hoje do que antes. Com a ajuda do teletrabalho deu-se um grande passo em termos de ajuda na conciliação (E3).

Nas últimas modificações houve conflito, porém no início não tivemos problemas com o consenso (E4).

As leis de igualdade e o debate aberto na sociedade espanhola sobre a diversidade nos conselhos de administração têm sido proeminentes desde 2004, seu auge aconteceu em 2007, quando o parlamento espanhol aprovou uma nova Lei da Igualdade entre Homens e Mulheres, que permite um maior emprego das mulheres, dando tratamento preferencial a empresas com plano de igualdade (BARK; ESCARTÍN; VAN DICK, 2014).

No que se refere a afirmação da Entrevistada 3 quando cita que “com a ajuda do teletrabalho deu-se um grande passo em termos de ajuda na conciliação entre trabalho e atividades domésticas e de cuidados” é importante

---

<sup>12</sup> Si desde hace bastante lo gestiona un grupo de la empresa y todos los trabajadores tenemos acceso (E1).

No, somos pocas personas, eso sí, muy implicadas en temas de igualdad (E2).

Si. 2017. En nuestra empresa no hay discriminación de genero, pues la media de edad es de 33 años, y por suerte las nuevas generaciones son las grandes promotoras de la igualdad. En el entorno familiar, hoy los papás se implican mucho más que antes. Con la ayuda del teletrabajo, se ha dado un gran paso en lo que a la ayuda en la conciliación se refiere (E3).

Si-hace años-tediosa en las modificaciones ultimas-al principio sin problema con consenso (E4).

perceber que por trás da “ajuda” pode existir uma exploração da jornada de trabalho.

Para Antunes (2020), esse contexto de regresso nas políticas públicas e no mundo do trabalho tem contribuído para a expansão da uberização do trabalho e desafios para garantir o acesso aos direitos fundamentais. A tríade “terceirização, informalidade e flexibilidade” que caracterizam a crise contemporânea tende a ser ampliada com esse processo, com efeitos significativos principalmente na vida das mulheres trabalhadoras. Uma questão relevante é o aumento da exploração e jornada de trabalho com essas modalidades virtuais. Outro ponto, são as dificuldades adicionais para exercer suas atividades em função da compra de instrumentos de trabalho, o que pode acarretar dívidas para aumentar a produção e satisfazer as demandas.

A implementação dos Planos de Igualdade tem fortalecido a presença de homens e mulheres comprometidos, não somente com as suas funções e desempenhos, mas também com o futuro das empresas e da gestão empresarial. Sobre medidas de igualdade implementadas nas empresas, foram feitas as seguintes colocações<sup>13</sup>:

Um dos principais benefícios do Plano de Igualdade, flexibilidade e teletrabalho (E3).

Horário flexível, licença parental e acompanhamento na gravidez (E4).

Está em andamento uma proposta de criar um observatório de igualdade, porém já existe a equidade salarial, o protocolo contra a violência de gênero e a conscientização com eventos anuais (E5).

Vale mencionar que há aspectos negativos do teletrabalho que precisam ser considerados, tais como: redução dos contatos com os colegas de trabalho, déficit de proteção jurídica por omissão ou inadequação da legislação trabalhista, além da ausência de identificação com o local de trabalho, isolamento e stress que podem gerar doenças psíquicas, dificuldade em organizar o tempo de

---

<sup>13</sup> Flexibilidad, teletrabajo (E3).

Horario flexible-permiso paternal ecos embarazos (E4).

Si, puesta en marcha observatorio de igualdad, equidad retributiva, protocolo en contra la violencia de genero, sensibilización , eventos anuales "complices" (E5).

trabalho e o espaço doméstico, principalmente relacionados a conciliar a rotina com as exigências familiares (VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2021).

Sobre os cargos do mais alto escalão da empresa e quem ocupa esse posto, a Entrevistada 1 e a Entrevistada 3 informaram que o cargo é ocupado por homens, já as Entrevistadas 2 e a 5 ocupam a função de CEO, e a Entrevistada 4 informou que na sua empresa os cargos de maior nível hierárquico são ocupados por mulheres.

Já sobre a percepção de quais fatores fazem com que os cargos de liderança sejam ocupados em maior proporção por homens do que por mulheres no mundo dos negócios<sup>14</sup>, a entrevistada 1 diz que “são as prioridades de cada um, para muitas mulheres a prioridade são os filhos”. A Entrevistada 2 considerou “os fatores sociais, costumes e falta de igualdade real”. As demais respondentes dizem que

É fato que antigamente quem trabalhava era o homem e a mulher quem cuidava da família, em algumas ocasiões reduzindo suas horas de dedicação ao trabalho, chegando mesmo a deixar o emprego para cuidar dos filhos. Felizmente isso está mudando com os mais jovens, o que significa que há cada vez mais mulheres que estão dispostas a ocupar cargos de responsabilidade, e que finalmente o fazem. Também é verdade que nem todas as mulheres querem, porque às vezes não se sentem preparadas (algo que os homens nem consideram, são muito mais determinados), ou preferem se dedicar aos filhos (E 3).

A sociedade apresenta uma certa conformidade com os cargos de liderança ocupados por homens. Também há que se considerar a confiança conquistada entre eles ao longo de suas carreiras (E4).

---

<sup>14</sup> Los hijos (E1).

Factores sociales, costumbres, y falta de igualdad real (E2).

Es un hecho que en el pasado el hombre era el que trabajaba y la mujer se encargaba de la familia, en algunas ocasiones reduciendo sus horas de dedicación al trabajo, e incluso llegando a abandonar su trabajo por el cuidado de sus hijos. Por suerte esto está cambiando con la gente más joven, lo que hace que cada vez haya más mujeres que estén en disposición de ocupar puestos de responsabilidad, y que finalmente los ocupen. También es cierto, que no todas las mujeres quieren, pues a veces no se sienten preparadas (algo que los hombres ni se lo plantean, son mucho más decididos), o prefieren dedicarse a sus hijos (E3).

Comodidad masculina. confianza ganada ante entre ellos (E4).

La cultura y la conciliación (E5).

Isso está diretamente relacionado com a cultura empresarial, outra questão está centrada com a capacidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional (E 5).

Percebe-se claramente que as barreiras enfrentadas pelas mulheres estão relacionadas com o teto de vidro, paredes de vidro e também pelo céu de chumbo<sup>15</sup>.

As metáforas, de origem inglesa, do telhado e das paredes de vidro mostram que a ascensão pode estar bloqueada pelo contexto institucional e pelas suas redes de relações. Os bloqueios podem estar na admissão, durante a avaliação de desempenho, nos processos de progressão e também na participação na tomada de decisões estratégicas. A pirâmide organizacional é configurada por uma assimetria de gênero. A mobilidade de homens e mulheres na estrutura hierárquica evidencia as desigualdades enfrentadas pelas mulheres em suas carreiras (CAPPELIN, 2008).

Para Figueroa (2021), apesar dos avanços experimentados com as ações e medidas adotadas em igualdade de gênero nos últimos anos, considerando os programas de investigação e desenvolvimento tecnológico da União Europeia, pode-se dizer que, é preciso continuar avançando para que se reflita na prática demonstrando que há necessidade de incorporar a perspectiva de gênero nos projetos e na formação, que ainda não foi suficientemente atendido. Seria recomendável que as medidas contempladas para superar a discriminação e garantir igualdade efetiva entre mulheres e homens não seja apenas aplicado como obrigação, é necessário fazê-lo acontecer, porque às vezes o que é uma recomendação, tende a não ser levado em consideração.

Sobre as medidas que poderiam tornar mais fácil para as mulheres quebrarem o “teto de vidro”, essas foram as considerações<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> O céu de chumbo é a soma de discriminações, de pequenas diferenças de “partida”, no âmbito material e simbólico (as citações, as medalhas, os prêmios, as presidências dos fóruns e congressos) que se traduzem por grandes discrepâncias ao longo de diversos anos de carreira (MARRY; JONAS, 2008).

<sup>16</sup> El horario laboral, la empresa tiene que modificarlo (E1).

Q no existiera, o q rompan ese techo los hombres, pq encima mayor esfuerzo para romperlo es nuestro. Los hombres deberían avergonzarse de q sus mujeres/compañeras/madres cobren menos q sus compañeros en el mismo puesto, pero esto es un tema social, de educación, las medidas se deben adoptar a todos los niveles (E2).

É preciso modificar e flexibilizar o horário de trabalho. A empresa tem que modificá-lo (E1).

Muitas vezes as organizações consideram que isso não existe, ou que os homens quebram esse teto, porque ainda por cima é nosso o maior esforço para quebrá-lo. Os homens deveriam ter vergonha de suas mulheres/companheiras/mães por toda responsabilidade e cobrança que são impostas a elas, deveriam respeitar mais suas companheiras no mesmo cargo, mas isso é uma questão social, educacional, ou seja, medidas devem ser tomadas em todos os níveis (E2).

As obrigações para com os filhos são as mesmas para o homem e para a mulher. Um passo à frente já foi dado com a licença maternidade/paternidade. Agora precisamos continuar até que 50% dos que decidem focar no cuidado infantil sejam homens. E por outro lado, que as próprias mulheres assumam o desafio de ocupar cargos de responsabilidade (E3).

Priorizar a decisão e a determinação de descentralizar as decisões contando sempre com múltiplas equipes de trabalho em todos os níveis organizacionais (E4).

É preciso priorizar a conciliação entre vida pessoal e profissional. No âmbito do mundo dos negócios espera-se que as mulheres tenham preparo e segurança na tomada de decisão além de transparência e plena conscientização de todos os colaboradores sobre a alta relevância das mulheres em cargos decisórios (E 5).

As práticas para redução do teto de vidro incluem critérios de promoção igualitários, política de treinamento, fortalecimento e formação de talentos dentro da empresa; conscientização dos benefícios da diversidade na gestão para a empresa; igualdade salarial; flexibilidade da gestão e de horários; auxílio-creche ou creche vinculada à empresa; legislação que possibilite igualdade de gênero em cargos de gestão; aumento do tempo na licença paternidade; programa de apoio à igualdade de gênero e; combate ao assédio moral e sexual (GOMES DE GOMES *et al*, 2019).

Segundo o estudo de Gomes de Gomes *et al.* (2019), as estratégias das mulheres gestoras para quebrar o teto de vidro são: educação formal, mudança

---

Que las obligaciones para con los hijos fueran igual para el hombre que para la mujer. Ya se ha dado un paso adelante con la baja maternal/paternal. Ahora falta continuar y que el 50% de los que deciden poner foco en el cuidado de menores sean los hombres. Y por otro lado, que las mujeres, ellas mismas quieran asumir el reto de ocupar puestos de responsabilidad (E3).

Decision y determinacion de ellas-equipos multi desde todas las capas de la empresa (E4).

la conciliación, la decisión , la sensibilización (E5).

cultural e social, acordos com a família sobre as responsabilidades domésticas e familiares; qualificação profissional; competência e resultados para legitimidade; estilo de liderança adequado ao grupo; autoconfiança feminina sobre suas capacidades e; empoderamento feminino e busca por desafios.

Entre as estratégias a educação, destacam-se incorporando a educação formal e informal, para que as trocas ocorram de forma equilibrada é preciso equiparar os níveis de estudo de homens e mulheres. Essa questão contribui substancialmente para redução do machismo, as mulheres mais qualificadas e preparadas possuem mais chances de alçar cargos mais elevados.

Sobre as expectativas de carreira profissional e do trabalho<sup>17</sup> a Entrevistada 1 diz “Sair de onde estou e exercer cargo condizente com meus estudos e minhas habilidades”, a Entrevistada 2 deixou uma indagação, considerando as dúvidas que por vezes acompanham as mulheres e faz a seguinte consideração “Mudar a forma como as empresas são geridas, humanizando-as”, a Entrevistada 3 coloca da seguinte forma: “No meu caso, minha expectativa é ser feliz e curtir tanto minha família, quanto ao trabalho que faço”. A Entrevistada 4 afirmou que “mesmo que pareça ilusão é preciso sonhar com algo melhor e maior para todas as pessoas, para os que virão e para aqueles que depositaram toda confiança em nós. Por fim, a Entrevistada 5 fez a seguinte colocação: “o desafio será manter minha posição e atingir os objetivos de negócios”.

---

<sup>17</sup> Salir de donde estoy e ejercer un puesto acorde con mis estudios y mi capacidades (E1).

?? Cambiar la forma de gestionar las empresas, humanizarlas (E2).

En mi caso, mis expectativas son ser feliz y disfrutar tanto de mi familia como con el trabajo que realizo(E3).

Ilusionantes porque siempre debemos soñar para algo mas y mejor por nosotras, las que vendrán y las que nos dieron el relevo (E4).

Mantener mi posición y conseguir los objetivos empresariales (E5).

### 3.2 SÍNTESE DA DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA NA PROVÍNCIA DE GRANADA NA ESPANHA

As empresas participantes da pesquisa caracterizam-se como indústrias de bens não-duráveis: envolvem produtos perecíveis considerados de primeira necessidade, por exemplo, os alimentos, bebidas, etc. Das cinco empresas participantes do estudo duas são Cooperativas agroalimentares. Todas as respondentes ocupam cargos estratégicos e de alta cúpula nas empresas de vínculo.

Percebe-se que o apoio familiar e dos cônjuges é um fator primordial para que ocupem altos cargos nas organizações. Três empresas participantes da pesquisa possuem o Plano de Igualdade implementado e outras duas não possuem, porém, todas as empresas tem programas e ações voltadas para igualdade e para melhoria das condições de trabalho.

Para que as mulheres possam assumir responsabilidades e ter uma carreira longa é necessário que queiram assumir responsabilidades, consigam conciliar a família e o trabalho, para muitas mulheres construir uma carreira exige uma dedicação extrema é muito difícil considerando sua estrutura familiar e sua rede de apoio.

É fato notório nos trechos dos relatos questões como: flexibilização do horário de trabalho, divisão de responsabilidades em casa tornando as atividades no lar menos pesadas para as mulheres que inúmeras vezes tem que assumir todo trabalho da casa e dos filhos. Outro ponto é a necessidade de preparo e qualificação para que as mulheres executivas possam assumir riscos e ter mais segurança na tomada de decisão.

Também é importante ressaltar um dos trechos dos relatos que uma das entrevistadas comenta sobre a “conformidade da liderança masculina por parte da sociedade”, inclusive em outro trecho uma das entrevistadas comenta que “os homens afirmam que são eles que quebram o teto para que as mulheres possam ocupar a liderança organizacional”.

Quando questionadas sobre os Planos e as Ações de igualdade já implementadas elas consideram como pontos positivos destacam-se: teletrabalho e flexibilidade de horário, Licença parental e maternidade, protocolo

contra violência de gênero, capacitação sobre as temáticas em eventos anuais, equidade salarial e a criação de um observatório de igualdade.

Com relação aos planos de Igualdade é possível perceber a diferença entre um plano elaborado com cuidado e atenção aos detalhes e o plano que foi elaborado unicamente para cumprir com as exigências legais. No entanto o que vale mesmo será a prática e o compromisso das empresas com o cumprimento das exigências legais. Outro fator que será primordial será a atuação dos comitês.

Figura 1 – Nuvem de palavras das respostas das entrevistadas na Província de Granada



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Conforme as palavras mais usadas pelas entrevistas em suas respostas é possível chegar ao seguinte resultado: Mulher (11), Empresa (10), Cargo (10), Igualdade (8), Trabalho (7), Homens (7) e Filhos (6).

Essas palavras estão de acordo com os resultados apresentados nas entrevistas. A luta constante dessas mulheres pela igualdade nas empresas, bem como, a situação de liderança que exige delas a conciliação com a família, principalmente com os filhos. Além disso precisam superar diversos desafios que se impõe na relação com os homens em posição hierárquica vertical e horizontal, além do enfrentamento das questões familiares e da vida pessoal.

### 3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS NA REGIÃO DOS MUNICÍPIOS DO CONTESTADO EM SANTA CATARINA - BRASIL

Foram realizadas entrevistas com mulheres que ocupam cargos de liderança nas empresas do setor agroindustrial da Região dos Municípios do Contestado em Santa Catarina, desta forma foi possível analisar as perspectivas e desafios enfrentados por elas em seus cargos e na conciliação com a vida pessoal.

As entrevistas contêm relatos significativos de mulheres executivas em cargos de comando a nível de diretoria, supervisão e gerência. Os postos ocupados nas empresas englobam Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Vendas, Supervisão/Setor Florestal, Diretoria Administrativa e Gerência de Recursos Humanos. A área de recursos humanos é um espaço considerado feminizado, neste sentido em uma região composta por empresas familiares e com predominância de homens nos altos níveis hierárquicos as mulheres tendem a ocupar cargos nos níveis intermediários e em áreas consideradas feminizadas.

Cappelin (2008) diz que para as mulheres nas grandes organizações, é extremamente difícil compor os níveis estratégicos superiores como a área de desenvolvimento de produtos, de finanças, dentre outras. É visto que muitas mulheres galgam postos de comando permanecendo restritas a cargos de menor posição estratégica, como as direções de recursos humanos e de administração.

As entrevistas versaram sobre os seguintes temas: presença da mulher em cargos executivos; dupla jornada; carreira; processo decisório, qual a participação das mulheres nos ambientes organizacionais; teto de vidro, presença das mulheres nos conselhos, desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de poder. A entrevista foi dividida em três conteúdos: primeiro a trajetória profissional, segundo desafios da carreira e terceiro e último bloco a des(igualdade) de gênero.

As entrevistadas são executivas dos seguintes segmentos agroindustriais: a agroindústria de produtos alimentícios e bebidas; e a agroindústria de produtos não-alimentícios que engloba a indústria madeireira e de papel e celulose.

### 3.3.1 Trajetória e Perfil Profissional das Executivas na Região dos Municípios do Contestado – Santa Catarina/Brasil

Com relação ao tempo de serviço das entrevistadas em suas respectivas empresas, a mais jovem tem 36 anos de idade e a mais velha tem 52 anos de idade. A média de tempo de serviço das entrevistadas é de cinco anos e seis meses, a média de idade é de 42 anos. Duas participantes da pesquisa têm filhos e outras três não têm filhos, duas são solteiras e as outras três são casadas.

As entrevistadas ressaltaram o apoio da família e de seus companheiros como fundamental para suas carreiras profissionais. A entrevistada 5 considerou o apoio dos chefes e colegas do sexo masculino e ressaltou a falta de apoio de outras mulheres no seu ambiente de trabalho.

As entrevistadas participaram da pesquisa de forma anônima e por isso serão nominadas como Entrevistada 6 (E6), Entrevistada 7 (E7), Entrevistada 8 (E8), Entrevistada 9 (E9) e Entrevistada 10 (E10). A seguir, apresenta-se a descrição do segmento de atuação, e dos respectivos cargos das entrevistadas.

Quadro 8 – Caracterização do perfil das entrevistadas na Região dos Municípios do Contestado

Entrevistada	Segmento de Atuação	Cargo	Formação
6	Indústria de MDF e Compensados	Supervisora de Suprimentos Florestais	Graduação e Mestrado em Engenharia Florestal
7	Paineis e Serrados	Gerente de Recursos Humanos	Graduação em Administração de Empresas
8	Papel e Celulose	Diretora Administrativa	Graduação em Administração de Empresas
9	Grupo Industrial de Madeiras	Gerente de Vendas	Graduação em Administração de Empresas
10	Grupo Empresarial no setor Agroindustrial e Comercial	Gerente de Recursos Humanos	Graduação em Administração e MBA em Gestão Empresarial

Fonte: Dados adaptados pela autora (2022)

**Nota:** Informações disponíveis nos sites das empresas relacionadas como amostra da pesquisa

Conforme evidenciado, as mulheres ocupam cargos em empresas com grande representatividade nacional e internacional, três gerentes e uma diretora têm formação em administração de empresas, e uma das entrevistadas é de uma área técnica, no caso, engenharia. Todas as entrevistadas foram muito acessíveis e abertas aos questionamentos, responderam todas as questões e mostraram-se interessadas no tema.

Quadro 9 – Caracterização das empresas na Região dos Municípios do Contestado

<b>Empresa</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Ramo</b>	<b>Mercado</b>
6	1984	Indústria de Paineis, MDF, Compensados	Exportação para mais de 50 países
7	1952	Indústria de Papel e Celulose	Mercado nacional
8	1958	Indústria de MDF e Compensados	Mercado nacional e internacional. Mais de 60 países em todos os continentes.
9	1957	Holding de um sólido grupo de empresas, formadas por uma empresa industrial de madeiras, outra exportadora de madeiras e finaliza com uma empresa agropastoril para compor o grupo.	As exportações são direcionadas para a maioria dos países Sul-Americanos, para Europa e Estados Unidos.
10	1970	Grupo empresarial composto por uma empresa agroflorestral, uma empresa do industrial de madeiras, além de uma empresa de logística, e mais três empresas uma de varejo outra de atacado no ramo alimentício.	Mercado nacional e internacional.

Fonte: Dados adaptados pela autora (2022)

**Nota:** Informações disponíveis nos sites das empresas relacionadas como amostra da pesquisa.

As empresas de vínculo das entrevistadas possuem características que estão relacionadas com a qualidade, a modernidade e a expansão nos negócios. Conforme as informações disponibilizadas em seus sites<sup>18</sup> foi possível descrever de forma sucinta em que área destacam-se.

A empresa número 6 tem como propósito de fornecer materiais de alta qualidade, com esse pensamento e propósito, a empresa opera em três unidades fabris, localizadas no Paraná e Santa Catarina. Destaca-se também o comprometimento e o desenvolvimento responsável e sustentável. Vale destacar, investimentos em tecnologia, qualificação dos colaboradores e modernização do parque industrial.

A indústria número 7 possui a unidade produtiva mais moderna da América Latina. Destaca-se por trabalhar com produtos que ajudam a melhorar a vida das pessoas, apoiando o mercado global e gerando um impacto positivo nas comunidades locais.

A empresa número 8 desenvolve seus processos e produtos com a cultura da Qualidade Total, através dos seus procedimentos com envolvimento de todos os seus Colaboradores. Consolidou-se no seu ramo, sempre primando pelo cumprimento da lei, busca continuamente minimizar o impacto ambiental. A empresa está comprometida com práticas responsáveis que colaboram com a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

A empresa número 9, tornou-se uma marca respeitada pela seriedade do seu trabalho que se traduz na qualidade do que produz, desta forma conquistou a expansão, tanto no âmbito nacional como internacional.

A empresa 10 atua no varejo, indústria, transporte, distribuição e pecuária, tornando-se um respeitado grupo empresarial no mercado nacional e internacional. São comprometidos com a ética e com o trabalho, primando pela inovação e expansão dos negócios.

Conforme a descrição são empresas que oferecem produtos de qualidade e com responsabilidade social e ambiental, preocupam-se com a expansão e inovação de seus negócios, porém com relação a divisão sexual do

---

<sup>18</sup> As informações foram coletadas no site das empresas, as quais não serão nominadas no intuito de respeitar a confidencialidade das mesmas.

trabalho a igualdade entre homens e mulheres não é um indicador positivo. Neste sentido a descrição das empresas em seus sites projeta uma imagem institucional que precisa existir de fato em suas práticas cotidianas, lembrando que ética, qualidade e responsabilidade empresarial precisam de homens e mulheres comprometidos e engajados com os propósitos da empresa. Vale reforçar que a desigualdade não está em conformidade com a qualidade e com responsabilidade social que configuram como os principais compromissos das empresas com seu ambiente interno e externo.

Tabela 5 – Número de trabalhadores nas empresas da Região dos Municípios de Contestado

<b>Empresa</b>	<b>Ramo</b>	<b>Número de trabalhadores</b>	<b>% Homens</b>	<b>% Mulheres</b>
6	Indústria de MDF e Compensados	-	-	-
7	Paineis e Serrados	-	-	-
8	Papel e Celulose	92	76%	24%
9	Grupo Industrial de Madeiras	307	54%	46%
10	Grupo Empresarial no setor Agroindustrial e Comercial	260	57%	43%

Fonte: Dados adaptados pela autora (2022)

**Nota:** Informações disponíveis nos sites das empresas relacionadas como amostra da pesquisa. Os dados não informados não estavam disponibilizados nos sites.

Com relação aos dados sobre o indicador do número de mulheres que estão trabalhando nas empresas, as duas empresas com maior número de colaboradores não informaram os índices, mas afirmam que há um número maior de homens do que de mulheres em todos os níveis hierárquicos. Por meio dos índices disponíveis, 62% dos colaboradores das empresas são do sexo masculino e 38% são do sexo feminino. Os dados gerais não demonstram uma diferença significativa, porém é perceptível que uma das empresas possui 76% de homens, indicador que revela a masculinização de determinados setores

agroindustriais. Desta forma, percebe-se que não como estabelecer uma comparação entre a Região dos Municípios do Contestado com a Província de Granada, o intuito é justamente apresentar duas realidades diversas que por meio da sua trajetória

Tabela 6 - Dados sobre o faturamento das empresas na Região dos Municípios do Contestado

<b>Empresa</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Faturamento Aproximado R\$</b>
Empresa 6	Indústria de MDF e Compensados	2,2 Bilhões
Empresa 7	Paineis e Serrados	1 Bilhão
Empresa 8	Papel e Celulose	3 Bilhões
Empresa 9	Grupo Industrial de Madeiras	1,5 Bilhões
Empresa 10	Grupo Empresarial no setor Agroindustrial e Comercial	2,5 Bilhões

Fonte: Dados adaptados pela autora (2023)

**Nota:** Informações disponíveis nos sites das empresas relacionadas como amostra da pesquisa.

Sobre a mudança de carreira cabe destacar as seguintes colocações:

Sim já mudei de carreira, trabalhei na área de produção e solicitei o retorno para área florestal (E6)

Sempre atuei na área de vendas e nunca pensou em mudar de área. No caso da gestão tem oportunidade de conhecer a realidade das regiões, desde a cultura local até a cultura empresarial (E9).

Sobre o papel decisório, apenas uma das entrevistadas que ocupa um cargo de Diretoria, tem mais autonomia para decidir, e ainda assim precisa considerar a opinião de seus pares. Sobre os desafios enfrentados na carreira profissional, destacam-se os seguintes relatos:

Quando trabalhei na área de produção foi um desafio pelo fato de não ser sua área específica de conhecimento e recebeu apoio de seus

superiores para retornar a área florestal. Entre os desafios estão o ambiente de trabalho com muitos homens e a necessidade de mostrar competência para poder estar no comando. O desafio de enfrentar o preconceito e manter a calma diante de situações delicadas como as piadinhas “Está de TPM”. E outra questão está relacionada ao comportamento dos homens em situações semelhantes enfrentadas por homens e mulheres, os homens sempre tem razão caso se excedam são considerados coerentes e tiveram motivo para tal comportamento já as mulheres são consideradas surtadas ou dizem que não estão em um bom dia (E6).

A transição foi bem tranquila, o preconceito maior veio dos próprios colegas de trabalho, mais das mulheres do que dos homens. Já os clientes sempre demonstram apoio e enaltecem a coragem de assumir um cargo assim (E9).

Principalmente ser respeitada enquanto profissional, ser ouvida e minha opinião fazer diferença (E10).

É fato que as mulheres entrevistadas demonstram em seus relatos que dentre os principais desafios enfrentados em seus ambientes de trabalho estão a necessidade de provar constantemente a competência diante de seus pares, além disso precisam consolidar o respeito perante seus subordinados e superiores. Nota-se que há uma ênfase individualizada na qual precisam focar intensamente em suas carreiras e, conforme cita Reverter Bañon (2020), há que se considerar o apagamento do sujeito coletivo, e cada mulher deverá superar suas dificuldades, sejam elas pessoais ou profissionais.

Neste sentido e com ênfase no indivíduo, a estrutura neoliberal nos leva a pensar o mundo de tal forma que até um movimento social, como o feminismo, pode ter tal interpretação plana e não social que não acarreta mais a necessidade de demanda política, ou sujeito coletivo. Isso pode ser substituído pelo chamado empoderamento, que já vimos foi entregue nas mãos do neoliberalismo em um cartaz de propaganda cuja tradução conceitual se refere simplesmente ao trabalho individual, psicológico e emocional que cada mulher terá que fazer para superar situações de desigualdade (REVERTER, BAÑON, 2020).

Sobre a dupla jornada, além da sobrecarga de trabalho é possível perceber o quanto o apoio familiar e de seus colegas e chefias no ambiente de trabalho pode contribuir para uma carreira profícua, principalmente para mulheres que são casadas e mães. Segue alguns excertos da entrevista:

A dupla jornada é um grande desafio, no meu caso tenho total apoio do esposo que é um parceiro incondicional. (E6)

*Full time*<sup>19</sup>. A dupla jornada é um exercício que exige espaço para um momento pessoal, um maior cuidado com a saúde e organização de atividades, como férias escolares (E7)

Muito Difícil, trabalho em excesso, desgastante e dificuldade para cuidar da própria saúde. A conciliação passa pelo repasse de tarefas, colaboração das filhas e equilibrar trabalho/família (E8)

Não tenho filhos. Se fosse casada e tivesse filhos minha realidade seria bem mais difícil. Porém não é pelo fato de não ser casada e ter filhos que não possuo jornada dupla. Não é pelo fato de não ter filhos, ou marido que não tenho família e/ou responsabilidades. A dupla jornada é um grande entrave principalmente para mulheres casadas e que tem filhos. É preciso um suporte familiar muito estruturado para que as mulheres possam seguir em frente e alçar cargos mais elevados (E9)

Como sou solteira é muito tranquilo. Sempre adequo meus horários conforme a necessidade (E10).

Conforme Hirata (2015) a mudança nos modos de conciliação entre vida familiar e vida profissional é um tema de grande atualidade social e científica, o modelo da delegação está se tornando tendencialmente hegemônico e indica claramente uma convergência no Brasil e em países europeus.

- ✓ Modelo tradicional: a mulher não trabalha fora assumindo cuidados da casa e dos filhos, o homem é o provedor. Essa configuração está sendo hoje ultrapassada pelos domicílios em que ambos os cônjuges trabalham para o sustento da família. Entretanto, ainda é realidade, sobretudo quando o número de filhos torna difícil a “conciliação” entre afazeres domésticos e de cuidados e trabalho profissional.
- ✓ Modelo da conciliação: a mulher trabalha fora, mas concilia trabalho profissional e trabalho doméstico; o homem não vê a necessidade de conciliar, pois não existe para ele uma norma social, segundo a qual ele deva realizar o trabalho doméstico e de cuidados concomitante ao trabalho profissional.
- ✓ Modelo da parceria: mulheres e homens repartem tarefas domésticas e cuidados da família. Ora, a parceria supõe igualdade de condições: será que existe, hoje, igualdade na posição dos homens e das mulheres na família e na sociedade?

---

<sup>19</sup> tempo integral de trabalho.

- ✓ Modelo da delegação: a mulher delega a outras mulheres o cuidado com a casa, família e crianças. Por exemplo: mulheres executivas e com postos de responsabilidade só podem trabalhar se outras mulheres, desprovidas de recursos e necessitando trabalhar para sustentar a família, assegurarem essas tarefas. O primeiro grupo de mulheres não pode existir sem o outro (HIRATA, 2015)

O modelo da delegação, da conciliação estão presentes em quatro perfis das mulheres entrevistadas, já o modelo da parceria, encontra-se direcionado apenas a um perfil que seria da entrevistada mais jovem.

A divisão sexual do trabalho na empresa e especificamente nos espaços de trabalho, acaba despercebido e vem à tona quando as empresas de gestão tradicional e conservadora passam por uma reestruturação ou pela implantação de gestão profissional. Neste sentido, a mulher é explorada e como muito bem apresentado pelo pensamento crítico de Federicci (2020), seu trabalho não acabado quando se fecha a porta da fábrica, pelo contrário, ela continuará trabalhando, sendo ignorada e tornando-se invisível.

Para Federicci (2020), quando centenas de milhares de mulheres deixam sua casa para enfrentar anos de humilhação e isolamento, vivendo com a angústia de não poder dar às pessoas que amam o mesmo cuidado que dão a estranhos em outras partes do mundo, sabe-se que algo bastante dramático está acontecendo na organização da reprodução mundial.

Com relação à experiência profissional e a inserção de mulheres em cargos de poder, elas afirmam que:

O principal problema é a inserção feminina em ambientes masculinos, no espaço de trabalho a mulher tem que provar sua capacidade para conseguir obter respeito e confiança (E6)

Pouca voz para as mulheres. No momento da venda é preciso ter conhecimento e vivência. Nesse aspecto as mulheres são mais assertivas e conseguem atender melhor o cliente (E9).

Para as mulheres alçarem cargos de liderança em ambientes tradicionalmente masculinizados, além de “pouca voz”, conforme o relato de uma das entrevistadas, há também a questão da obtenção de respeito. E para que

possam ser respeitadas, as mulheres precisam ser vistas e ouvidas, é preciso que deixem de ser invisíveis.

É válido considerar que as exclusões e a baixa participação das mulheres estão relacionadas com a sobrecarga que as mulheres precisam carregar para que possam fortalecer suas identidades, bem como ter uma efetiva representação em seus espaços organizacionais.

Na França por meio de estudos acadêmicos surgiu uma nova metáfora; o céu de chumbo como a representação no meio científico/acadêmico de discriminações que aparentemente podem parecer insignificantes como premiações, títulos, participação em congressos porém no decorrer dos anos se transformam em grandes discrepâncias na carreira de muitas mulheres. Os patamares de desigualdades estão dispostos nas mais variadas áreas (CAPPELIN, 2008; MARRY, JONAS, 2008).

Sobre a participação das mulheres nas empresas, todas consideram que há pouca participação, desta forma todas são favoráveis à maior participação das mulheres em cargos decisórios. Com relação a essa questão, todas foram unânimes em considerar as mulheres de suma importância para a sustentabilidade dos negócios. Sobre a presença de mais mulheres ocupando cargos estratégicos nas empresas, essas foram as considerações

A inserção feminina é maior em cargos da base hierárquica e nos níveis superiores é menor, até tornar-se inexistente (Entrevistada 6).

Seria muito importante ter mais mulheres trabalhando no setor industrial, pois conforme a minha experiência elas demonstram maior produtividade e qualidade em seu trabalho (Entrevistada 9).

Um outro ponto importante que foi destacado é a autonomia e as limitações impostas pelos cargos

Tenho autonomia na área como por exemplo contratações, negociação e acordo mútuo, e limitações para decisões que não sejam necessariamente da área de recursos humanos. É preciso ter respeito, respeito se constrói. Num ambiente masculino é preciso ter postura. Mulheres no ambiente de trabalho não devem servir de secretárias para seus colegas. Cada um deve reconhecer o seu lugar. Só assim se obtêm um ambiente respeitável (E7)

O meu papel é ouvir as opiniões direcionar e avaliar, como diretora todas as decisões passam pelo meu aval. (E8).

A identidade acaba por ser o efeito das práticas discursivas, as identidades são instituídas e abandonadas em seu contexto de lutas, a disputa política das relações de poder precisa considerar que não tem um sujeito único, pois são muitos. Para as mulheres assumirem postos de liderança e conquistarem autonomia é preciso considerar o processo político na produção das mulheres como “sujeitos políticos”.

Torna-se perceptível que na lógica da reprodução o corpo universal é masculino e às mulheres cabe contrapor e criticar a representação de um sujeito universal, tornando suas limitações uma oportunidade para que possam ter reconhecimento e estratégias de deslocamento que permitam defender interesses comuns, como a redução da desigualdade no espaço de trabalho.

### **3.3.2 Desafios da Carreira das Mulheres Executivas na Região dos Municípios do Contestado – Santa Catarina/Brasil**

O estilo de gestão, adotado pelas empresas, divide-se em duas gestões por resultados, uma gestão moderna e participativa e duas são gestões que se enquadram como conservadoras e tradicionais. Quando indagadas sobre o processo de tomada de decisões na empresa, as entrevistadas afirmam que

Acontece de forma transparente e por meio de diálogo em reuniões de alinhamento de programas e estratégias (E6).

As decisões são tomadas pelo Presidente e Diretores (E7).

Por meio de estudo e análise. É preciso melhorar o ambiente de trabalho, primar pela saúde dos colaboradores. Implementamos o dia da fruta e estamos pouco investindo na qualidade de vida. Para que as pessoas possam sair inteiras da empresa, sem desgastes físicos ou emocionais (E8)

As decisões são centralizadas pelos sócios (E9).

Há liberdade para tomada de decisões na área de atuação de cada chefia, desta forma, a empresa permite que atue com uma liderança participativa, compreensiva e acessível. Geralmente discuto possibilidades com outras pessoas do setor, e peço ajuda para que mais pessoas se envolvam e se sintam responsáveis pela solução (E 10).

As mulheres entrevistadas apresentam limitação em seus processos decisórios, ou seja, o discurso de identidade, refletidos na representatividade de seus cargos, restringe-se a seu setor, departamento ou chefia.

A metáfora do teto de vidro remete a movimentação dos postos de comando relacionada a quem consegue subir de nível e aqueles que permanecem parados na base hierárquica, preteridos e imóveis. Já a metáfora das paredes de vidro denota a especificação de critérios relacionados a avaliação que internalizados no comando, são expostos apresentando a “distância de gênero na autoridade” (CAPPELIN, 2008).

Sobre a política de equidade para homens e mulheres na empresa, duas entrevistadas informam que não existe nenhuma política implementada na empresa, e outras três entrevistadas fazem algumas considerações:

A política está sendo implementadas, nos cargos de gestão já existem 3 mulheres (E7).

Política formalizada não há, porém, intenção de formalizar uma política de qualidade (E8).

Não há uma política implementada. Alguns benefícios como isonomia salarial entre homens e mulheres em determinadas funções no setor produtivo eu consegui ao longo dos anos. Foi uma conquista de muita argumentação, e uma batalha solitária com a direção da empresa (E 10).

Nos dias atuais, o trabalho, em tempo parcial, é uma característica da sociedade contemporânea, o eufemismo que as mulheres preferem esse tipo de trabalho por se adequar a possibilidade de administrar o lar e o emprego, esconde a retomada das antigas divisões sexuais do trabalho e reforça a manutenção das diferenças remuneratórias entre homens e mulheres. Desta forma, o lugar em que as mulheres ocupam profissionalmente é na sua maioria relacionado com o cuidar e o educar. Portanto, o difícil processo de reconhecimento das mulheres se faz mais latente nos ambientes masculinizados (PINSKY; PEDRO, 2012).

Quando indagadas sobre os desafios para o futuro das empresas, as informações englobam desde a área específica até o mercado de atuação da empresa, e as considerações revelam desde questões básicas até visões mais abrangentes, vale citar:

Como esse é um mercado muito competitivo e possui muita mão-de-obra qualificada no mercado é preciso estar se atualizando permanentemente (E6).

Como a empresa tem uma estrutura tradicional, um dos temas que precisa de atenção é a gravidez. (E7)

Para o futuro os desafios são: inovação, desenvolvimento, governança, retenção de pessoal e compartilhamento. Primar pela redução da instabilidade e da rotatividade (E8).

Como a empresa trabalha com madeira e sua matéria-prima é a madeira, um ponto que precisa ser considerado é a possibilidade dos produtos se tornarem obsoletos como por exemplo o palito de picolé, fósforo, dentre outros. Outra questão refere-se as disparidades territoriais do Brasil, temos um país pobre e desigual – norte e nordeste (E10).

Há uma aparente desconexão: as empresas estão enfrentando escassez de talentos, mas um número significativo de mulheres está em condições de trabalho abaixo do desejável, subempregadas ou incapazes de se reinserir no mercado de trabalho. Essas mulheres encontram várias barreiras ao retornar ao trabalho, como a falta de oportunidades de trabalho com horários flexíveis e de empregos adequados, bem como preconceito e discriminação por parte dos empregadores. Elas também enfrentam barreiras pessoais, como falta de habilidades atuais e baixa confiança. E com o passar do tempo, quanto mais tempo as mulheres não estão no mercado de trabalho, mais barreiras elas enfrentam ao tentar reingressá-lo (MELCHENKO, 2022).

Sobre as políticas sociais implementadas na região de abrangência da empresa, é possível compreender a importância das políticas de reconhecimento e redistribuição que se fazem necessárias. Neste caso é importante frisar que:

Em termos de educação e na área social parece que as necessidades são atendidas, porém a área de saúde pode melhorar (E6)

Não há políticas específicas, porém percebe-se ações para crianças, jovens principalmente na área de esportes (E7)

A política municipal é boa. Existem muitas iniciativas da saúde da mulher. Na fábrica percebe-se a necessidade de apoio psicológico (E8).

Não são suficientes, ainda há necessidade de desenvolver parcerias público-privadas e ter uma contribuição social (E9).

Nanci Fraser (2012) afirma que, a política feminista apropriada para o mundo de hoje deve incluir as duas dimensões: de reconhecimento e de redistribuição. Somente tal política pode prevenir que a agenda feminista seja truncada e coincida com o neoliberalismo. No entanto, elaborar essa política feminista não é fácil. Não basta prosseguir adicionalmente, como se você pudesse simplesmente adicionar uma política de redistribuição para uma política de reconhecimento. Proceder de tal maneira envolveria tratar as duas dimensões como se ocupassem duas esferas separadas. Na verdade, distribuição e reconhecimento são profundamente sobrepostas. Demandas por redistribuição e reconhecimento não podem se isolar. Pelo contrário, ambas afetam uma à outra de maneira que podem causar efeitos não intencionais e indesejados.

Considera-se primeiro como as reivindicações feministas por redistribuição afetam o reconhecimento. As políticas redistributivas que abordam aliviar a pobreza das mulheres podem ter um efeito sobre a situação dos beneficiários. Por exemplo, programas de ajuda pública voltadas para especificamente aos "chefes de família" que são mulheres, frequentemente desvalorizam "as tarefas de criar os filhos", em relação a "ganhar um salário", e estigmatizam as mães dependentes do bem-estar 'vis-a-vis' aos contribuintes" (FRASER, 2012).

### **3.3.3 Des(Igualdade) de Gênero conforme o Posicionamento das Mulheres Executivas na Região dos Municípios do Contestado – Santa Catarina/Brasil**

Quando questionadas se enfrentam "o teto de vidro", traduzidos em obstáculos significativos de acesso a posições de topo no contexto corporativo, sendo assim é notório considerar o impacto desses obstáculos para as mulheres conforme os relatos abaixo:

Em um contexto geral é preciso evoluir muito. Na empresa especificamente não existem barreiras até porque os níveis hierárquicos superiores são bem abertos para mudanças inclusive com a inserção de mais mulheres no ambiente de trabalho (E6).

Aqui na empresa os critérios se dão por mérito, competência, aderência ao cargo, análise do mercado e capacidade de aprendizado (E7).

É complicado ter lideranças femininas em determinadas áreas. Muitas mulheres optam pelo cuidado da família e muitas mulheres não conseguem se expor aos riscos, outras buscam o topo pelo topo e não cuidam de seu entorno. Muitas vezes o teto é imposto pelas próprias mulheres (E8)

É fato que as mulheres enfrentam o “teto de vidro”. As pessoas estão muito nervosas, é preciso que as mulheres se mantenham firmes. Há falácias como “é mais fácil lidar com mulheres” ou “as mulheres explodem com maior facilidade” (E9).

Os fatores que fazem com que os cargos de liderança sejam ocupados em sua maioria por homens relaciona-se com a dificuldade dos homens em serem chefiados por mulheres. Eu acredito que não é um trabalho de meses nem anos. Ainda levará décadas. Principalmente em nossa região onde ainda há a dominância masculina. Se cometemos algum erro, ouvimos que aconteceu porque era uma mulher. O profissionalismo e a postura, na minha opinião é o que vai contribuir para esta conquista. A postura profissional deve ser adotada, por nós mulheres, para continuarmos a provar nossa capacidade (E10).

As entrevistadas E7, E8, E9, E10 têm relatos pautados na ideologia dominante do capitalismo, no seu modo de ver o mundo, tais como: “na empresa os critérios se dão por mérito, competência, aderência ao cargo, análise do mercado ...”, parte-se do princípio que mulheres e homens tem as mesmas condições e vivem a mesma realidade, o que é notório que não ocorre acontece na prática quando considerada a dupla jornada de trabalho e as barreiras invisíveis do teto de vidro, relacionadas aos fatores socioculturais associados ao gênero.

Também se comprova em outro trecho “*É difícil ter mulheres em determinadas áreas...*”, como se as mulheres não fossem capazes de superar as barreiras e conquistar espaço em qualquer área que queiram. Outro trecho que demonstra como a divisão de gênero pode ser inversa, trata da “dificuldade dos homens em serem chefiados por mulheres”. E mais uma vez surge à tona a discussão sobre “*profissionalismo e postura*”, o que denota a preocupação das entrevistadas com terminologias organizacionais generalizadas como: capacidade, competência, profissionalismo e qualificação. Na maioria das vezes há uma certa autodefinição com jargões empresariais.

Neste sentido, há um conceito que consegue definir a posição da maioria das entrevistadas, a *Queen Bee*, ou Abelha Rainha, é o nome dado ao perfil tendencioso de mulheres que alçaram cargos estratégicos nas organizações e,

moldaram-se como questionadoras e críticas com outras mulheres, em cargos de base e intermediários. Desta forma, acabam por não apoiar seus pares como grupo. É importante considerar três características principais que se fazem presentes em mulheres *Queen Bee*: um distanciamento das mulheres em posições de base e intermediárias, a compreensão de fazer parte de um grupo de maior status, com características profissionais mais masculinizadas, legitimando o *status quo*, por meio da negação de políticas direcionadas a desigualdade de gênero (FANIKO *et al.*, 2017).

Sobre a questão do “piso-pegajoso”, ou seja, a dificuldade que as mulheres concentradas nestes setores e empregos, menos valorizados economicamente, encontram para alterar a sua situação. No setor agroindustrial o piso pegajoso é facilmente identificado. Vale citar o que as entrevistadas responderam:

Há muito que evoluir principalmente para mães educarem seus filhos de forma mais igualitária. As mulheres de chão de fábrica no caso da indústria possuem muitas dificuldades para conseguirem se manter no mercado de trabalho e essa dificuldade aumenta quando se trata de galgar uma carreira (E6).

Considerando essa questão a empresa tem realizado rodas de discussão, projetos que incluem mulheres no trabalho e principalmente a inserção de mais mulheres nas áreas técnicas (E7).

As mulheres precisam de educação e capacitação, precisam ter coragem para assumir riscos. Para enfrentar ambientes masculinizados é necessário ter conhecimento (E8)

Na empresa os setores tem líderes. Não é fácil de se impor no chão-de-fábrica. Há mais união para derrubar do que para promover (E9).

Nos conselhos de administração, das maiores empresas listadas na Bolsa de Valores do Brasil, ainda há uma maioria de diretores do sexo masculino. Quando questionadas sobre a baixa participação das mulheres em cargos executivos, essas foram as considerações:

Falta estrutura de apoio em que as mulheres possam ter tempo para sua qualificação e para sua carreira profissional da mesma maneira que os homens (E6).

Para estar no topo é preciso de capacidade técnica, as mulheres precisam ter vontade e disponibilidade para tal (E7).

As mulheres são impedidas pela falta de experiência, muitas não têm coragem de abandonar a sua condição que muitas vezes é de

cuidadora filhos, dos idosos e de outras pessoas próximas. Outra questão é a dificuldade de assumir riscos (E8).

A mulher para se fazer ouvir precisa convencer de forma efetiva. A mulher tem que provar que merece o cargo (E9).

A metáfora das paredes de vidro é uma ferramenta que questiona atuação dos profissionais que contratam ou promovem as trabalhadoras. Nota-se que a empresa estabelece o próprio simbolismo dos papéis profissionais atribuídos as mulheres e aos homens. A metáfora do céu de chumbo parece demandar detalhamentos mais minuciosos e menos visíveis. A organização elabora sua própria classificação hierárquica em suas construções de perfis de carreiras (CAPPELIN, 2008).

Sobre o impacto em termos de desempenho a partir de uma maior presença de mulheres nos conselhos de administração, as colocações foram as seguintes:

A maior participação das mulheres nos conselhos proporcionaria uma visão mais ampla e completa, um melhor encaminhamento das situações de conflito e com certeza uma maior lucratividade (E6)

Quanto a mais mulheres nos Conselhos pode ter como consequência um olhar diferenciado agregando uma leveza em lidar com determinadas situações. Porém é preciso pensar no equilíbrio, pois as empresas precisam de homens e mulheres capazes e comprometidos (E7).

O principal é o impacto de ambientes mais sustentáveis. O principal foco da mulher não é o sentimentalismo, mas sim espaços mais humanizados. Uma empresa com mais mulheres gerará ambientes organizacionais ao qual as mulheres poderão se superar (E8).

As mulheres conseguem desenvolver melhor os relacionamentos e a responsabilidade social das empresas. A presença de mulheres torna os ambientes mais humanos e assim é possível compreender o poder transformador das mulheres (E9).

Tenho estudado vários assuntos diversos que podem contribuir para meu crescimento. Não tenho expectativas neste momento, considerando a crise econômica e política. Entendo que todas as mulheres precisam expandir sua visão para poderem prosperar pessoalmente e profissionalmente (E10)

Para Faniko *et al.*<sup>20</sup> (2017) as mulheres em posições de gerência afirmaram ter se dedicado mais, e também ter enfrentado mais batalhas e

---

<sup>20</sup> Conforme o estudo realizado com 1.222 mulheres com mais de 15 anos em cargos de comando em empresas suíças, oitenta e sete trabalhavam em posições de prestígio (cargos de gestão) e 135 em posições consideradas subordinadas. Toda as respondentes trabalhavam há mais de 15 anos em seus campos de atuação. O questionário avaliava os seguintes itens:

dificuldades na sua vida profissional, do que as outras mulheres em posições inferiores. Essas mulheres também consideraram que, possuem maior comprometimento com suas carreiras, do que suas colegas em posições inferiores e se descreveram com perfis mais masculino do que seus pares de posições subordinadas. Ressalta-se que, as mulheres em posições de liderança foram menos favoráveis às cotas direcionadas às mulheres do nível intermediário do que às mulheres no mesmo nível que elas.

Com relação à implantação de cotas em conselhos de administração como uma forma de criar igualdade de gênero ou discriminação reversa (contra os homens), três respondentes são contrárias a cotas e apenas uma considera a alternativa plausível. Vale mencionar:

As cotas seriam adequadas e imprescindíveis para ampliar a participação feminina nas empresas (E6).

Sou contra cotas nas Universidades, tudo que é obrigatório é contraditório. As mulheres devem ocupar seus espaços de forma natural. Contra a força há a inteligência (E7)

Não me agrada, é necessária a discrepância. É preciso de um movimento dos dois lados. Considero que desenvolver as pessoas para posteriormente dificultar e gerar sofrimento ao invés de um prêmio é um castigo. Para que as mulheres ocupem seu espaço nos conselhos, precisam conquistar esse posto por conhecimento e coragem (E8).

Você tem que conseguir o seu espaço por mérito e não imposição. é importante considerar o risco de ter pessoas fazendo papel de figurantes. Não é fácil assumir uma responsabilidade assim, se houve muitas piadas sobre a inferioridade feminina. A cultura da nossa região, a cultura dos coronéis ainda é muito intensa. (E9).

As mulheres enfrentam muitos desafios para que possam permanecer no mercado de trabalho, neste sentido vale citar Orzoco (2019):

- ✓ Em primeiro lugar, quebre o olhar dicotômico com o que tendemos a pensar nesta estrutura em torno das divisões como trabalho remunerado, não remunerado, empresa, domicílio, produção e reprodução, emprego, cuidado, esfera pública e esfera privado-doméstica, homens e mulheres;

---

sacrifícios pessoais para alcançar sucesso profissional; percepção do comprometimento com a carreira (seu próprio e de mulheres em posição acima ou abaixo delas); autodescrição, em termos de traços considerados masculinos e femininos; e percepções acerca do outro grupo de mulheres (FANIKO et al., 2017)

- ✓ Em segundo lugar, entender como a noção de (in) visibilidade se aplica às demais esferas e divisões socioeconômicas, além das divisões mercantil e não mercantil e masculino e feminino. Temos que ver que papel ela desempenha nesta configuração de iceberg a economia informal ou popular e os recursos e entender esse iceberg em termos globais, combinando-o com a estratificação étnica, com o (neo) colonialismo e com as desigualdades mundiais entre países e territórios;
- ✓ Terceiro, devemos nos perguntar como toda essa estrutura está sendo reconfigurada e identificar as linhas de continuidade e transformação. Entre os processos de mudança que precisamos levar em consideração são financeirização e globalização neoliberal, que implica a intensificação do conflito capital-vida e a lista do Estado para o processo de acumulação. Isso nos força a compreender a interação complexa e tensa entre a produção e distribuição comercial e o campo das finanças (OROZCO, 2019).

#### 3.4 SÍNTESE DA DISCUSSÃO DE RESULTADOS NA REGIÃO DOS MUNICÍPIOS DO CONTESTADO – SANTA CATARINA/BRASIL

A princípio é válido considerar que a caracterização regional está centrada na indústria de base<sup>21</sup>, e, portanto, as empresas possuem uma gestão mais tradicional e conservadora, com algumas exceções, principalmente relacionadas a empresas de maior porte e com atuação no mercado internacional.

O ramo agroindustrial ainda mantém características do coronelismo<sup>22</sup> bem latentes, tais como a influência dos “donos de terra”, o que hoje se pode denominar como os proprietários das indústrias, muitas delas extrativistas e com um vínculo muito restrito a madeiras, as florestas e a seus derivados. Contudo, percebe-se que o patriarcado se aproxima muito das práticas utilizadas nesse setor industrial. Pois em empresas com maior número de homens somente eles

---

<sup>21</sup> As indústrias de base, também chamadas de indústrias de bens de produção, são aquelas que fazem a transformação da matéria-prima bruta, encontrada diretamente no meio natural, em matéria-prima processada, que será usada em outros ramos industriais.

<sup>22</sup> A partir do Império, o mandonismo local é denominado indistintamente de coronelismo (maior parte do Brasil).

teriam capacidade suficiente para tomar decisões importantes. As mulheres são consideradas mais frágeis, tanto física quanto mentalmente.

As empresas deste ramo têm em comum uma maior concentração de homens no comando, é como se os estratégicos fossem cadeira cativa dos homens, para as mulheres cabe as lideranças intermediárias e cargos de menor importância. E infelizmente as mulheres entrevistadas, mesmo ocupando cargos representativos e de liderança ainda precisaram provar competência para “conquistar” o devido respeito de seus pares.

Inicialmente é notório que a discussão sobre cotas se trata de uma contradição, pois no que diz respeito à necessidade de ampliar o número de mulheres nas empresas do ramo agroindustrial, há convergência em todos os relatos, porém apenas uma das entrevistadas se mostrou favorável a cota, ou seja, a entrevistada mais jovem, com maior nível de instrução e vinculada a uma gestão moderna e participativa foi a única que reconhece a necessidade de uma legislação que garanta a inserção de mais mulheres em todos os níveis das empresas.

Outra questão a ser considerada está centrada ao ambiente de trabalho masculinizado, nota-se que elas se sentem seguras e acolhidas por seus colegas após o período de adaptação e de comprovação de suas capacidades. Vale lembrar o relato de uma das entrevistadas que afirma ter mais apoio dos homens do que das mulheres no seu ambiente de trabalho. Em outro relato uma das entrevistadas diz que chegou a contratar uma mulher para um alto cargo da empresa, porém ela acabou desistindo por questões familiares. Isso revela que, para que as mulheres possam avançar em suas carreiras, precisam de políticas redistributivas e de reconhecimento. Afinal, como as mulheres poderão crescer profissionalmente? Com quem deixarão seus filhos e/ou idosos e demais familiares que precisam de cuidados? Como terão acesso ao ensino de qualidade? Como diminuir a carga pesada que carregam com a dupla jornada?

Se para as mulheres em cargos de liderança a situação é desafiadora, para aquelas que estão na base da pirâmide a situação é ainda mais complicada e é dessa forma que se justifica a necessidade das políticas redistributivas. Por si só, essas mulheres não conseguirão seguir em frente e terem carreiras

promissoras, é preciso de políticas públicas, de iniciativas privadas e principalmente do apoio e incentivo de outras mulheres.

As mulheres enfrentam muitos desafios ao longo da sua carreira, e principalmente em ambientes masculinizados é notório que muitas mulheres não conseguem sair do piso pegajoso, ou seja, não conseguem avançar e muito menos sair das posições operacionais, acabam permanecendo em cargos sem qualificação e de baixa remuneração. Conforme as entrevistas, é possível considerar que nas agroindústrias isso é comum, muitas não conseguem apoio pessoal e profissional para prosseguir (CESÁRIO, 2019).

Aquelas que conseguem subir os degraus da hierarquia e romper as barreiras do teto de vidro, se posicionando em cargos de alto nível hierárquico, podem servir de exemplo e incentivo para outras mulheres na linha inferior da hierarquia. Proni e Proni (2018), afirmam que poucas mulheres conseguem cargos hierárquicos do topo organizacional no Brasil. De fato, todas as entrevistadas ocupam cargos de liderança como gerentes, diretoria e supervisão, porém em todas as empresas o principal gestor é do sexo masculino.

Também vale enaltecer o fenômeno da Abelha Rainha (*Queen Bee*), que é caracterizado pela predominância de homens em cargos de liderança, onde há o sentimento de ameaça diante da identidade social feminina, são mulheres que não possuem identificação com a questão de gênero e justificam sua performance como mérito próprio (NUNES LIMA, 2021).

Conforme resultados apresentados, quatro entrevistadas se posicionam contra o sistema de cotas, no entanto, todas são favoráveis sobre o maior número de mulheres nos Conselhos, no qual ressaltam a importância da capacidade e do mérito, além da dedicação e da quebra de barreiras, tais como fazer escolhas, ou seja, é preciso uma maior dedicação das mulheres em suas carreiras e conseqüentemente um menor tempo para família, e para si próprias. Neste sentido, as respondentes sem nenhuma exceção relatam o apoio de seus cônjuges e familiares para que possam se dedicar ao trabalho.

Vale ressaltar que o labirinto não se concentra em uma metáfora simples, pois os obstáculos que as mulheres enfrentam em suas carreiras acontecem desde o início até o final de suas jornadas. Para chegar ao objetivo central de suas carreiras, as mulheres durante sua passagem pelo labirinto encontram

inúmeros obstáculos, que são representados pelas paredes do labirinto (EAGLY;CARLI, 2014).

Por fim, não há como deixar de considerar o sexismo<sup>23</sup> que afeta as empresas, de forma explícita, vale destacar o seguinte trecho de uma das entrevistas: “Entre os desafios estão o ambiente de trabalho com muitos homens e a necessidade de mostrar competência para poder estar no comando. O desafio de enfrentar o preconceito e manter a calma diante de situações delicadas como as piadinhas “Está de TPM”.”.

Figura 2 – Nuvem de palavras das entrevistas na Região dos Municípios do Contestado



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Conforme a nuvem de palavras gerada com base as respostas das entrevistadas as palavras mais comumente utilizadas foram: mulher (45), empresa (16), trabalho (11), ambiente (10), homens (7), gestão (7), cargo ( ), filhos (7), pessoas (7) e política (7).

São palavras bem significativas, pois quando se trata de pensar em conjunto, a palavra mulher foi a mais citada pontuando quarenta e cinco vezes.

<sup>2323</sup> Sexismo é o preconceito ou discriminação baseada no sexo ou gênero de uma pessoa. O sexismo pode afetar qualquer gênero, mas é particularmente documentado como afetando mulheres e meninas.

Após o destaque da palavra mulher, as outras palavras utilizadas com maior número de citações foram empresa (16) e trabalho (11).

Vale dizer que, se juntarmos as três principais teremos: mulher, empresa e trabalho de fato é a partir dessa tríade que a discussão sobre divisão sexual do trabalho, desigualdade de gênero e desafios da carreira serão aportados e discutidos.

### 3.5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

Na Espanha são evidentes os avanços das políticas públicas que favorecem as mulheres, ainda assim a imposição da ideologia dominante determinada pelo capitalismo faz com que os obstáculos enfrentados na Espanha ou no Brasil seja caracterizado pelo teto de vidro, pelo piso escorregadio e pela abelha rainha. A discriminação no ambiente do trabalho torna a divisão sexual do trabalho explícita e desafiadora.

Diante dessa questão é importante compreender se o equilíbrio por meio de índices é o suficiente para que a igualdade aconteça de fato dentro das empresas. Neste sentido, não serão as vagas destinadas as mulheres que tornarão a empresa mais inclusiva ou igualitária, mas sim as propostas e ações que forem sendo implementadas, outro fator primordial é o acompanhamento e a avaliação de resultados.

A principal expectativa das mulheres executivas relaciona-se equilíbrio pessoal e profissional e o efetivo cumprimento dos planos de igualdade. O maior avanço para a comunidade feminina espanhola são os planos de igualdade, mesmo com limitações e até a detecção de melhorias, essa prática será o marco das práticas de igualdade e definitivamente a maior participação das mulheres em todos os níveis hierárquicos.

É importante ressaltar que os obstáculos enfrentados no Brasil e na Espanha estão centrados nas barreiras que as mulheres enfrentam todos os dias, que seriam barreiras familiares, dificuldade para conciliar vida pessoal e profissional, pois sem uma rede de apoio dificilmente as mulheres conseguem se manter no mercado de trabalho. Além do apoio familiar é preciso que existam políticas públicas que possam suprir as demandas das mulheres seja na

educação, na saúde e na área social. Além disso há também a comunidade que cobra constantemente determinados estereótipos de conduta da mulher seja na sua família, seja no seu trabalho.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A divisão sexual do trabalho permitiu às mulheres a tomada de consciência sobre a opressão, reconhecendo a quantidade imensa de trabalho que não retorna como resultado para elas, e sim para os outros. O trabalho doméstico, que não é visto nem reconhecido, e até hoje remonta a expressão estamos cheias, tornando-se jargão dos primeiros jornais feministas franceses, indiscutivelmente, o que chamam de amor nada mais é que trabalho não pago. Para que as mulheres possam ter igualdade no mercado de trabalho é preciso que sejam reconhecidas e respeitadas.

Ao avaliar a participação das mulheres em cargos de direção nas maiores empresas do complexo agroindustrial, inseridas nas duas regiões, Granada/Espanha e Região dos Municípios do Contestado/Santa Catarina/Brasil, ficou evidenciado que, a dificuldade de inserção de mulheres em determinados segmentos agroindustriais é mais acentuada no caso de empresas madeireiras e agroflorestais. A conciliação entre trabalho e família é um obstáculo complexo e permeia o ambiente das mulheres, tanto no Brasil, quanto na Espanha. E, retomando a expressão estamos cheias, demonstra que não importa o nível hierárquico, as mulheres têm uma carga de trabalho que lhes foi imposta e que as oprime.

Para que os obstáculos e as expectativas das mulheres em regiões diferentes fora necessário compreender a realidade da província de Granada, na Espanha e da Região dos Municípios do Contestado/Santa Catarina/Brasil. O setor agrícola tem um peso significativo na Província de Granada (18,60% do número total de trabalhadores filiados). Por outro lado, os setores industriais (que geram mais riqueza e empregos de alta qualidade) e as empresas de construção são os menos representativos da província.

Para o levantamento teórico e documental foram realizadas pesquisas nas plataformas do Ministério do Trabalho na Espanha, EIGE, DELLOITE e também nos Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, Estatísticas do IBGE, caracterizando a realidade de cada Região/País. No Brasil 82,45% dos membros dos conselhos das empresas listadas na Bolsa de Valores B3 são homens e na

Espanha os membros do conselho das empresas listadas na Bolsa de Valores de Madri totalizam 71,69% de homens.

Na Região que abrange os Municípios do Contestado em Santa Catarina/Brasil a pesquisa constatou que todas as empresas possuem um quadro de colaboradores com mais homens do que mulheres, compreendendo que a área de atuação e o ramo de atividade das empresas se insere no complexo agroindustrial com ênfase em empresas agroflorestais e indústria madeireira. Desta forma, é comum a contratação do maior número de homens, até pela caracterização do trabalho desenvolvido no chão de fábrica. Mesmo assim há mulheres que se fazem presentes desde a base até o topo das empresas e, para essas mulheres, permanecer em uma área altamente masculinizada é um desafio composto por muitas etapas, as quais precisam de uma rede de apoio para que possam ter resultados profícuos em suas carreiras.

Já na Província de Granada/Espanha, desde 7 de março de 2022 passou a ser obrigatório que as empresas com mais de 50 trabalhadores tenham um plano de igualdade. O referido plano de igualdade é definido como um conjunto ordenado de medidas, adotadas após a realização de um diagnóstico da situação, visando alcançar a igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres na empresa, eliminando assim a discriminação em razão do sexo.

Sendo assim, as empresas precisam adequar conforme a determinação legal. Em meados de novembro de 2022 nove empresas do complexo agroindustrial já tinham seus planos aprovados e em andamento, conforme o levantamento documental apresentado na pesquisa. Vale destacar que, três cooperativas e uma indústria alimentícia tem um quadro de colaboradores com mais homens do que mulheres. Uma das cooperativas tem 93% de mulheres em seu quadro funcional, neste caso também terá que fazer ajustes e criar políticas para a contratação de mais homens.

Conforme a coleta de dados realizada com as empresas espanholas da província de Granada, duas empresas possuem um número significativo de mulheres em seus quadros funcionais, já as outras três possuem mais homens do que mulheres.

A representatividade feminina nas empresas é maior no segmento cooperativista e na indústria alimentícia, conforme os dados e informações coletados na província de Granada. Já o setor de semento agroflorestal e madeireiro na Região dos Municípios do Contestado é caracterizado por um número maior de homens.

Evidencia-se que os obstáculos enfrentados pelas mulheres no Brasil e na Espanha em cargos de liderança estão relacionados às barreiras impostas à gestão feminina, e foi possível confirmar isso na pesquisa de campo quando indicam as seguintes barreiras: a cultura organizacional, os conflitos gerenciais, conciliar trabalho e família, machismo, assédio e aversão aos riscos. No que tange a resistência à subordinação, quando a autoridade advém de uma mulher existe uma maior dificuldade dos colaboradores em acatar ordens. Cabe afirmar que, quanto maior a percepção de fragilidade pelos subordinados, maior será a tentativa sexista de menosprezar o conhecimento, a capacidade técnica e a liderança, usando de subterfúgios para criar narrativas das mulheres como “surtadas”, desequilibradas e temperamentais.

As expectativas das mulheres em cargos de liderança estão apresentadas com algumas diferenciações na província de Granada, pois na Espanha os planos de igualdade estão em andamento a agenda está direcionada para que homens e mulheres recebam treinamento sobre sexismo, divisão sexual do trabalho, assédio sexual, dentre outros. Nota-se que a pauta de reivindicações apontadas nos Planos de Igualdade, e também citados na pesquisa de campo, estão na flexibilidade de horário de trabalho, para que possam conciliar de forma mais efetiva a vida familiar e a profissional, também é importante destacar o cuidado das empresas com sexismo, misoginia e a discriminação de qualquer aspecto. As mulheres em cargos de liderança na província de Granada na Espanha demonstram claramente a preocupação com todas as mulheres, com melhores condições de trabalho, com salários mais justos e com o avanço em empresas mais equilibradas onde homens e mulheres poderão juntos alcançar melhores resultados com respeito e equidade.

As expectativas das mulheres em cargos de liderança na região dos Municípios do Contestado são ainda incipientes, poucas são as ações em benefício das mulheres nas organizações e não há plano de igualdade. Por meio

das entrevistas, alguns aspectos podem ser elucidados, tais como: maior número de homens em todos os níveis das organizações e também na cúpula estratégica. Porém, mesmo com circunstâncias tão desproporcionais quatro das entrevistadas são contrárias às cotas e a garantia de espaço para mulheres nas empresas, considerando que as mulheres precisam vencer por mérito, ou seja, há uma posição individualista e reduzida da amplitude dos desafios e obstáculos impostos para as mulheres, sobretudo em segmentos e áreas predominantemente masculinas.

Também é notável que as pautas que precisam ser resolvidas nas empresas brasileiras dizem respeito a temas como gravidez e melhoria do ambiente organizacional. Neste sentido, vale lembrar que para reduzir o teto de vidro, toda pauta deve ser contida nos planos de igualdade implementados na Espanha, em conformidade com as afirmações de Gomes de Gomes *et al.* (2019), dentre os quais destacam-se: legislação que possibilite igualdade de gênero em cargos de gestão, critérios igualitários de promoção, fortalecimento e formação de talentos dentro da empresa, igualdade salarial, flexibilidade da gestão e de horários, auxílio-creche ou creche vinculada à empresa, programa de apoio à igualdade de gênero e combate ao assédio moral e sexual.

Os resultados já obtidos por meio dos planos de igualdade na Espanha<sup>24</sup> demonstram que a nível setorial, a maior diferença salarial é na indústria alimentar, comercialização e distribuição (34,9%), o que aponta um dos principais obstáculos que terão que ser enfrentados, além disso é preciso que a avaliação funcional seja eficiente e atenda a critérios que auxiliem a redução das brechas salariais, pois 41% das empresas ainda não têm o sistema de avaliação objetiva.

A comunicação interna é outro grande desafio para as empresas. Apesar disso, apenas 10% das empresas têm um plano de comunicação interna e, destas, apenas 4% têm um guia sobre o uso inclusivo da língua. É obrigatório também que as empresas tenham procedimentos específicos sobre a prevenção do assédio sexual e do assédio baseado no gênero, mas apenas 50% têm protocolos de assédio em vigor. Neste sentido é primordial estabelecer um plano

---

<sup>24</sup> Conforme dados apresentados por Dorado (2023).

de desenvolvimento de carreira que seja claro e acessível a todo o pessoal e que motive as mulheres a se candidatarem. Além disso, é aconselhável oferecer-lhes formação em competências de gestão ou liderança e estabelecer uma quota mínima de mulheres em todos os órgãos de tomada de decisão e participação.

A correta seleção e recrutamento de pessoal precisa agir de forma neutra, sem estereótipos ou conotações de gênero associadas a um ou outro sexo. O pessoal encarregado do processo de seleção deve ser formado em igualdade e, quando confrontado com candidaturas semelhantes, escolher o de sexo sub-representado.

Conclui-se então que os planos de igualdade são ferramentas importantes e que trarão resultados a curto e médio prazo, para que as mulheres possam ter carreiras promissoras. A experiência espanhola mesmo sendo recente já demonstra um avanço considerável não somente pelo aumento de protocolos e da aprovação dos planos, e sim pelo significado efetivo que essa política trará para as empresas, para o governo e para a sociedade. Vale considerar que, as “paredes de vidro” são de três tipos: a família, as pessoas que se relacionam no trabalho e a sociedade em geral. Isso se confirma tanto na Província de Granada, quanto na Região dos Municípios do Contestado.

As expectativas estão pontuadas no Brasil pelo aumento do número de mulheres nas empresas em todos os níveis hierárquicos, bem como capacitação para que as mulheres em cargos de gestão possam exercer suas funções com maior segurança. Já na Espanha, as mulheres querem que os Planos de Igualdade sejam devidamente implementados e que possam melhorar seus propósitos e seus indicadores.

A Espanha apesar de seus pontos fracos exprimirem questões que precisam ser melhoradas nos Planos de Igualdade, está mais avançada em termos de políticas públicas e privadas que se entrelaçam e conseguem fazer cumprir a legislação.

Com relação aos pontos fracos no Brasil, é oportuno mencionar o pensamento individualizado que se reflete nas barreiras que se expressam no piso pegajoso, no teto de vidro e na Abelha Rainha. Também a ausência de uma legislação que possa contribuir para igualdade nas empresas. Na Espanha ao contrário do Brasil, o que poderia ser um ponto fraco, tornou-se um ponto forte,

as mulheres na atualidade estão pensando de forma coletiva, conseguem se posicionar em defesa de suas companheiras de jornada.

É de suma importância considerar que as expectativas, tanto do Brasil como da Espanha, apesar de se encontrarem em diferentes ciclos, buscam objetivos semelhantes. As mulheres querem ver mais mulheres na liderança das empresas, e em todos os níveis. As mulheres do ramo agroindustrial buscam reconhecimento e valorização, mesmo em ambientes masculinizados. No entanto, os obstáculos são exatamente os mesmos: quebrar o teto de vidro, desgrudar do piso pegajoso, fazer com que a abelha rainha perceba que o trabalho coletivo junto com suas operárias é mais produtivo e qualitativo.

Em alguns momentos das entrevistas foi possível perceber a contradição, de forma explícita e até implícita, nesse sentido a imposição da ideologia dominante torna as barreiras, em alguns casos, um abismo sem solução, como se não houvesse outras possibilidades. Muitas questões impostas pela ideologia dominante são difíceis de resolver, a própria discriminação no trabalho é uma delas. A desigualdade é outra questão, é ela, sem dúvida aquela que distancia as pessoas dos abismos visíveis e invisíveis, ou seja, aqueles que de fato existem e os outros que nos convenceram a acreditar. A principal contribuição do trabalho foi um olhar crítico sobre medidas que se concentram apenas em quebrar o teto de vidro ou para que as mulheres optem por posições de liderança. Nesse sentido, os planos de igualdade têm uma visão feminista que abrange o conjunto de necessidades das mulheres trabalhadoras na empresa.

Os benefícios da pesquisa estão relacionados a questões sobre como a gestão feminina nas organizações pode contribuir para o maior engajamento das mulheres, a luta por políticas públicas mais eficazes, a busca pela melhoria das condições de trabalho e da equidade em seus ambientes de trabalho, a luta pelos direitos e pela manutenção dos direitos, além de muitas contribuições científicas, no sentido de fortalecer a importância da pesquisa de gênero e dos temas relacionados às lacunas que geram diferenças e desigualdades, sejam elas sociais, organizacionais ou geracionais.

Portanto, é preciso que as mulheres tenham vez e voz e possam além das diferenças salariais e da dupla jornada, enfrentar os desafios que são impostos a sua realidade e a sua carreira.

A Tese de Doutorado lançou as bases metodológicas para continuar abordando e ampliando o tema deste estudo, por meio de outras linhas de pesquisa que não foram incluídas nele, como o papel das mulheres na pesquisa em outros setores que não o agroindustrial e a ampliação do escopo de estudo em nível nacional/internacional. Este trabalho poderia ser expandido para um estudo qualitativo e quantitativo, podendo fazer estudos estatísticos com cruzamento de dados e resultados para avaliar como as regiões de diferentes países têm avançado nessa temática. Além disso, ampliar o segmento de estudo, pesquisando em diferentes campos para ver se o papel das mulheres neles difere que a principal contribuição do trabalho deve ser um olhar crítico sobre medidas que se concentram apenas em quebrar o teto de vidro ou para que as mulheres optem por posições de liderança. Nesse sentido, os planos de igualdade têm uma visão feminista que abrange o conjunto de necessidades das mulheres trabalhadoras na empresa.

Outra possibilidade é analisar os resultados efetivos dos planos durante sua implantação, acompanhamento e continuidade. E verificar se os indicadores e resultados previstos estão sendo cumpridos. Além disso, outra linha de pesquisa que poderá ser explorada é verificar as diferenças das mulheres em relação aos homens que exercem cargos de liderança em empresas do complexo agroindustrial. De acordo com a pesquisa, as barreiras enfrentadas são congruentes e caracterizam-se pelas seguintes metáforas: o teto de vidro, as paredes de vidro, o labirinto, o céu de chumbo e a Abelha Rainha. Porém as expectativas são diferenciadas e é importante considerar que a realidade vivenciada na Província de Granada e a da Região dos Municípios do Contestado em nenhum momento teve o intuito de comparações, e sim das expectativas e dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança do complexo agroindustrial. Portanto, a pesquisa de campo foi pautada por uma abordagem teórica e documental, que pudesse contemplar as categorias definidas como imprescindíveis para a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ADECCO GROUP. **Redefinindo o normal**: construindo a nova era de trabalho-2021. Disponível em: <https://adecco.com.br/assets/blog/home/1-link-blog.pdf> Acesso em: 28 nov. 2022.

ANDROS GRANADA. **Plano de Igualdad**. Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal> Acesso em: 15 nov. 2022.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. São Paulo: Boitempo, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO-ABAG. IEAG Pesquisa. Disponível em: <https://abag.com.br/ieag-pesquisa-abag/> Acesso em: 11 nov. 2021.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DO CONTESTADO- AMURC. **Relação das cem empresas com maior faturamento na região da AMURC**. Documento em Excel. Curitiba, 2021.

BARK, Alina S. Hernandez; ESCARTÍN, Jordi, VAN DICK, Rolf van Dick. Gender and Leadership in Spain: a Systematic Review of Some Key Aspects, **Sex Roles**, n.70, v.11-12, p. 522-537, 2014.

B3. **Área do Investidor**. Disponível em: [https://www.b3.com.br/pt\\_br/](https://www.b3.com.br/pt_br/) Acesso em: 15 abr. 2022.

BOLSA DE MADRID. **Listagem de empresas**. Disponível em: <https://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Portada/Portada.aspx> Acesso em 15 abr. 2022.

CAPPELIN, Paola. As Desigualdades Impertinentes: Telhado, Paredes ou Céu de Chumbo? In: **Revista Gênero**. Niterói, v. 9, n. 1, p. 89-126, 2. sem. 2008, pp. 89-126. Disponível em: <http://www.revistagenero.uff.br/index.php/revistagenero/article/viewFile/97/73> Acesso em: 27 mar. 2023.

CAPES. **Catálogo de Teses**. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> Acesso em: 17 out. 2021.

CARONE, Edgard. Coronelismo: definição histórica bibliografia. **Revista de Administração de Empresas [online]**. 1971, v. 11, n. 3 [Acessado 5 Janeiro 2023], pp. 85-92. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000300008>. Epub 28 Maio 2015. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000300008>.

CERVEZAS ALHAMBRA, S.L.U. **Plano de Igualdad.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal> Acesso em: 15 nov. 2022.

CESÁRIO, Camila de Vasconcelos. **Mulheres em Cargos de Liderança.** Dissertação (Mestrado em Gestão de serviços). Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto – Portugal, 2019. Disponível em: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/123810/2/364807.pdf> Acesso

CIRINO, Samia Moda. **(Des) construção da identidade de gênero: inserção crítica ao sujeito do feminismo e o reconhecimento do trabalho da mulher**'. 2017. 220 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Direito, Universidade Federal do Paraná- UFPR, Curitiba, 2017.

COELHO, Lina. Lina Coelho. A invisibilidade das mulheres no discurso económico. Reflexão crítica sobre os conceitos de trabalho, família, bem-estar e poder, **E-cadernos ces [on-line]**, 14 | 2011 01 dez. 2011. Disponível em: <http://eces.revues.org/878> Acesso em: 03 nov. 2021. DOI: 10.4000/eces. 878.

COOPERATIVA ANDALUZA GRANADA LA PALMA. **Plano de Igualdad.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal> Acesso em: 15 nov. 2022.

COTTON SOUTH SL. **Plano de Igualdad.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal> Acesso em: 15 nov. 2022.

DELOITTE. **Global Boardroom program.** 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-theboardroom-seventh-edition.html#> Acesso em: 15 abr. 2022.

DORADO, Marina. **Adecco ha analizado los planes de igualdad de 300 empresas españolas, y el resultado es decepcionante.** Disponível em: <https://www.mujeresaseguir.com/empresas/noticia/1176461048515/adecco-analizado-planes-de-igualdad-de-300-empresas-espanolas-y-resultado-decepcionante.1.html> Acesso em: 08 mar. 2023.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n.9, May 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-thelabyrinth-of-leadership>. Acesso em: 23 set. 2020.

EL ECONOMISTA. **Ranking das empresas da região de Granada com maior faturamento em 2021.** Disponível em: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-GRANADA.html> Acesso em: 12 jul. 2022. em: 07 jan. 2023.

EUROCASTELL CAÑA S.L. **Plano de Igualdad.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatat> Acesso em: 15 nov. 2022.

FANIKO, Klea; ELLEMERS, Naomi; DERKS, Belle; Fábio, LORENZI-CIOLDI. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 43(5), 638-651. doi: 10.1177/0146167217695551.

FEDERICCI, Silvia. **O patriarcado do salário:** notas sobre Marx, gênero e feminismo. Tradução Heci Regina Candiani. v.1 São Paulo: Boitempo, 2021.  
FEDERICCI, Silvia. **O ponto zero da revolução:** trabalho doméstico, reprodução e luta feminista. São Paulo: Elefante, 2019.

FELTES, Taise; SOUZA, Allison Manoel de; ROVER, Suliani. A presença de mulheres no conselho de administração mitiga a suavização intencional dos resultados? Uma análise de empresas brasileiras. XX USP International Conference in Account, jul. 2020, p. 1-20, **Anais . . .** São Paulo, 2020.

FIGUEROA, Rosario Gómez. **El impacto de las ayudas europeas a la I+D+I en el sector agroalimentario desde una perspectiva de género: proyectos financiados en Andalucía por el sexto y séptimo programa marco. 2021.** 359 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Doctorado Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, Córdoba, 2021.

FRASER, Nancy. La política feminista en la era del reconocimiento: un enfoque bidimensional de la justicia de género. **Arenal**, 19, 2, 267-286, 2012. Disponível em: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/arenal/article/view/1417/1589> Acesso em: 20 maio 2021.

GOBIERNO DE ESPAÑA. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Registro y Depósito de Convenios Colectivos, **Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad. REGCON.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatat> Acesso em: 07 nov. 2022.

GOMES DE GOMES, Debora; CARNEIRO, Luziberto Barrozo; HORZ, Vagner; SOUZA, Marcos Antônio. Percepção de Gestoras sobre a Quebra do Teto de Vidro. XIX USP International Conference in Account, jul. 2019, p. 1-17, **Anais . . .** São Paulo, 2019.

GRANAGENIL SCA. **Plano de Igualdad.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatat> Acesso em: 15 nov. 2022.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2020: ¡Acción!** Disponível em: <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-memberfirms/spain/insights/wib2020/informe-women-in-business-2020-accion.pdf> Acesso em: 21 nov. 2021.

GRUPO S.C.A. **Plano de Igualdad.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatat> Acesso em: 15 nov. 2022.

GUIMARÃES, Nadya Araujo; HIRATA, Helena. (Orgs). Dossiê - Trabalho e Gênero: Controvérsias. **Tempo Social [online]**. 2014, v.26, n.1. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=0103-207020140001&lng=pt&nrm=isso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0103-207020140001&lng=pt&nrm=isso) Acesso em: 05 fev. 2021.

GUTIERREZ, Maitê. **Solo una de cada cinco empresas tiene al día el obligatorio plan de igualdad.** Disponível em: <https://www.lavanguardia.com/economia/20220307/8104568/cinco-empresas-dia-obligatorio-plan-igualdad-lehisa-sorli.html> Acesso em: 07 nov. 2022.

HENDERSON, Patrícia Araújo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade No Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, Dec. 2007 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>. Acesso em: 10 fev. 2021.

HIRATA, Helena. A Precarização e a Divisão Internacional e Sexual do Trabalho. **Sociologias**, [S. l.], v. 11, n. 21, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/8854>. Acesso em: 9 mar. 2023.

HIRATA, Helena. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, v. 24, n. Cad. CRH, 2011, 24(spe1), p. 15–22, 2011.

HIRATA, Helena. **Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa.** São Paulo: Friedrich-Ebert-Stiftung Brasil; 2015.

HIRATA, Helena; DEBERT, Guita Grin (Orgs). Dossiê Gênero e Cuidado. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 46, abr. 2016. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=0104-833320160001&lng=pt&nrm=isso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0104-833320160001&lng=pt&nrm=isso) Acesso em: 10 fev. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica, n.38, 2. ed., 2021. ISBN 978-65-87201-51-1.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/> Acesso em: 16 fev. 2021.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA -IECA. **Estadísticas de Síntesis.** Disponível em <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia> Acesso em 10 jan. 2023.

INSTITUTO EUROPEU PARA IGUALDADE DE GÊNERO- EIGE. **Índice de igualdade de gênero na Espanha. 2021.** Disponível em: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/country/ES> Acesso em: 15 abr. 2022.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado:** história da opressão das mulheres pelos homens. Tradução DE Luiza Sellera. São Paulo: Cultrix, 2019.

LIMA, Clara Amorim Pontes Correia; SILVA, Brena Carolina de Oliveira; BEZERRA, Joacil Carlos Viana. Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 7-21, 2020.

MARDEGAN, Ivan Osmo. **Theory and evidence of women?s political exclusion in Brazil'**. 2020. 145 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração Pública e Governo, Programa de Doutorado em Gestão Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

MARRY, Catherine; JONAS, Irène. Chercheuses entre deux passions: l'exemple des biologistes. **La Découverte**, [S.l.], n. 14, 2008.

MELCHENKO, Lianna. Adecco Group: Innovation Foundation. **Como atender às necessidades das mulheres trabalhadoras.** Disponível em: <https://adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/how-to-address-the-needs-of-working-women/> Acesso em: 28 nov. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, Antônio Pedro. **Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa.** Revista Lusófona de Educação, v. 40, n.40, p.139-153, 2018.

MORAES, Maria Cecília de Souza, COSTA, Antônio Pedro. **Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia:** pesquisa qualitativa em ação. São Paulo: Hucitec, 2020.

MORAES, Mayara da Mata; MARIN, Solange Regina. Bem-estar na abordagem das capacitações e da economia feminista: alguma complementaridade? **Textos de Economia, [S.L.]**, v. 24, n. 2, p. 01-30, 22 dez. 2021. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8085.2021.e84298>.

NUNES, Kessia Kiss; LIMA, Angelita Pereira de. Sticky Floor, Glass Ceiling and Queen Bee: The triple barrier imposed by the sexist economy. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 8, p. e2410816110, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.16110. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16110>. Acesso em: 5 jan. 2023.

OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES. **2021**: informe del mercado de trabajo de granada datos 2020. Edición realizada por el Servicio Público de Empleo Estatal. Granada, 2021.

OLIVAS, Marina Checa. **Determinantes de la brecha de género en el empleo: un análisis empírico a escala regional**", del programa de doctorado en ciencias económicas y empresariales. 2021. 145 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Doctorado En Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granada, Granada, 2021.

OROZCO, Amaia Pérez. Subversión feminista de la economía: Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida. 4.ed. Madrid: **Traficantes de Sueños**, 2019. Disponível em: [https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Subversi%C3%B3n%20feminista%20de%20la%20econom%C3%ADa\\_Traficantes%20de%20Sue%C3%B1os.pdf](https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Subversi%C3%B3n%20feminista%20de%20la%20econom%C3%ADa_Traficantes%20de%20Sue%C3%B1os.pdf) Acesso em: 12 fev. 2021.

PINSKY, Carla Bassanezi; PEDRO, Joana Maria (Org.). **Nova História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2012.

POMBO, Olga. Práticas interdisciplinares. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 15, pág. 208-249, junho de 2006. Disponível em: 20 set. 2021. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000100008>.

PROCAM SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA. **Plano de Igualdad**. Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal> Acesso em: 15 nov. 2022.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD (Org.). **Informe Regional de Desarrollo Humano 2021**: Atrapados: alta desigualdad y bajo crecimiento en américa latina y el caribe. New York: Pnud, 2021.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas [online]**. 2018, v. 26, n. [1], e41780. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>>. Epub 08 Feb 2018. ISSN 1806-9584. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780> Acesso em: 5 jan. 2023.

REVERTER BAÑÓN, Sonia ¿Está reventando el capitalismo neoliberal la liberación de las mujeres?. Las Torres de Lucca. **International Journal of Political Philosophy**, [S.l.], v. 9, n. 17,p. 193-213, jul. 2020. Disponível em: <http://www.latorresdelucca.org/index.php/ojs/article/view/399/345> Acesso em: 10 fev. 2021.

REZENDE, Daniela Leandro. Patriarcado e formação do Brasil: uma leitura feminista de Oliveira Vianna e Sérgio Buarque de Holanda. **Pensamento Plural**,

n.17, p. 7-27, Pelotas, 2015. Disponível em: 57  
<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/6568>  
 Acesso em: 07 nov. 2021. DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.15210/PP.V0117](https://doi.org/10.15210/pp.v0117)

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Graphium, Fundação Perseu Abramo, 2011.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **Ontogênese e filogênese do gênero: ordem patriarcal de gênero e a violência masculina contra mulheres. Série Estudos e Ensaios. Estudos Sociais**, FLACSO Brasil, p. 1-44, jun/2009.

SAFIOTTI, Heleieth I. B. Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. **Cadernos Pagu**, n. 16, p. 115-136, 2001.

SANTOS, Carolina Maria Mota; CARVALHO NETO, Antônio; CAEIRO, Mariana; VERSIANI, Fernanda; MARTINS, Mariana Geisel. As Mulheres Estão Quebrando as Três Paredes de Vidro? Um Estudo com Empreendedoras Mineiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 126-149, 2016.

SILVA JÚNIOR, Cláudio Pilar da; MARTINS, Orleans Silva. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 62-76, 2017.

SIMINSKI, Peter; YETSENGA, Rhiannon, repensando a especialização e a divisão sexual do trabalho no século XXI. **Documento de discussão IZA nº 12977**, 2020. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3542646> Acesso em 01 mar. 2022. DOI <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3542646>

SOUSA, Mara Almeida. **Gender diversity and equality in the boardroom: impacts of gender quota implementation in Portugal**. 2017. 48 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Master International Economics And European Studies, School of Economics and Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2017. Cap. 1.

STEIL, Andréa Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

THE CONVERSATION. **1º de Mayo: Contra la brecha de género en las empresas, planes de igualdad** Disponível em: que ya son obligatorios) <https://theconversation.com/1-de-mayo-contr-la-brecha-de-genero-en-las-empresas-planes-de-igualdad-que-ya-son-obligatorios-180894>  
 Acesso em: 07 nov. 2022.

TORRES MORENTE SAL. **Plano de Igualdad.** Disponível em: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatat> Acesso em: 15 nov. 2022.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas. 2011.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 72 (1) 133-162 jan/mar 2021.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Trabalhadoras:** análise da feminização de profissões e ocupações. Brasília: Abaré, 2013.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5.ed. São Paulo: Bookmann, 2015.

## APÊNDICE(S)

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA NO BRASIL	
<b>Caracterização do entrevistado(a)</b>	Nome Fictício:
	Posição ocupada na empresa:      Estado Civil:      Idade:
	Entrevista gravada: Sim
	Informações sobre a entrevistada:
	Anonimato: sim <input type="checkbox"/>
	Nome:
	Sexo: Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
	Cargo:
	Formação:
	Informações sobre a empresa:
	Anonimato: sim <input type="checkbox"/>
	Nome:
	Empresa: Privada <input type="checkbox"/>
	Número de diretores do sexo masculino:
	Número de diretores do sexo feminino:
	Presidente do conselho:      sexo:
	Cargos de diretoria do sexo feminino:
<b>Trajatória Profissional</b>	Há quanto tempo trabalha na empresa?
	Tem filhos? Como concilia a sua vida profissional e pessoal?
	Em algum momento pensou em mudar de carreira?
	Qual o seu papel no processo decisório da empresa?
	Quais foram os desafios enfrentados? Como organiza sua dupla jornada? Ou Como percebe a dupla jornada das mulheres trabalhadoras?
	Quem você considera que foram os principais apoiadores e incentivadores da sua carreira?
	Quais são os principais problemas enfrentados por uma mulher em um cargo de poder? Fale sobre a sua experiência.
	Qual a participação das mulheres na organização?
	Seria interessante que houvesse mais mulheres em cargos de decisão?
<b>Principais Desafios</b>	Como é administrada a empresa?
	Como se dá a tomada de decisões na empresa?
	Qual a política de equidade para homens e mulheres na empresa?
	Quais os desafios percebidos para o futuro?
	As políticas sociais implementadas na sua região atendem as necessidades das mulheres? Exemplifique.
<b>Carreira e Des(igualdade) de Gênero</b>	Você considera as mulheres no seu país ainda enfrentam um “glass-teto”, ou seja, obstáculos significativos acesso a posições de topo no contexto corporativo? Se sim, até que ponto?
	Você considera as mulheres no seu país ainda enfrentam um “piso-pegajoso”, ou seja, a dificuldade que as mulheres concentradas

nestes setores e empregos menos valorizados economicamente encontram para alterar a sua situação? Se sim, até que ponto?

Em conselhos de administração das maiores empresas listadas na Bolsa de Valores do seu país ainda há uma maioria de diretores do sexo masculino. O que impede maior participação feminina?

Na sua opinião, qual é o impacto em termos de desempenho a partir de uma maior presença de mulheres nos conselhos de administração?

Como você vê a implantação de cotas em conselhos de administração? - Como uma forma de criar igualdade de gênero ou discriminação reversa (contra os homens)?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO NA ESPANHA

### GUIÓN DE LA ENTREVISTA

#### Caracterización De la entrevistada

Entrevista grabada: Sí

Anonimato: Sí

Nombre:

Mujeres

Empresa:

Nível de estudios alcanzado:

Edad:

1 ¿Con cuántas mujeres trabaja en su entorno laboral?

2 ¿Me puede comentar los desafíos que ha superado a lo largo de su carrera profesional?

3 ¿cómo logra conciliar la vida familiar y la vida laboral?

4 ¿Cuál es la proporción de mujeres en la estructura de la empresa?

5 ¿Cómo definiría su perfil de liderazgo? (Hasta 4 adjetivos)

6 Cuando surge un problema, ¿cómo lo solucionas?

7 ¿Cuenta su empresa con un Plan de igualdad? ¿Desde cuando? ¿Puede hablarme sobre su elaboración y su participación?

8 ¿Conoce algunas medidas de igualdad que se implementan en la empresa?

9 ¿Cuál es el puesto más alto en la estructura jerárquica de la empresa? ¿Quién lo ocupa?

10 Según su percepción, ¿qué factores hacen que los puestos de liderazgo sean ocupados en mayor proporción por hombres que por mujeres en el mundo empresarial?

11 ¿Qué medidas facilitarían que las mujeres pudieran romper el “techo de cristal”?

¿Quién debe adoptarlas?

12 ¿Hábleme de sus expectativas profesionales y laborales?