



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
ESCOLA DE QUÍMICA E ALIMENTOS – EQA
ENGENHARIA AGROINDUSTRIAL – INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS

Raquel Lopes Ens

**ENGENHEIRA AGROINDUSTRIAL: INSERÇÃO, RELAÇÕES E PRÁTICAS DE
TRABALHO NA AGROINDÚSTRIA**

Santo Antônio da Patrulha, 10 de dezembro de 2019.

Raquel Lopes Ens

**ENGENHEIRA AGROINDUSTRIAL: INSERÇÃO, RELAÇÕES E PRÁTICAS DE
TRABALHO NA AGROINDÚSTRIA**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande como requisito para obtenção do título em Bacharel em Engenharia Agroindustrial – Indústrias Alimentícias.

Orientadores: Alex Leonardi e Juliana Espindola

Santo Antônio da Patrulha, 10 de dezembro de 2019.

RESUMO

As diversas conquistas das mulheres ao quebrarem barreiras provenientes de rótulos sociais, refletem-se não só no âmbito das relações, mas também no contexto profissional. As organizações estão mais preocupadas em agregar mais mulheres no mercado de trabalho e esse movimento acaba trazendo diversidade, troca de ideias, conhecimentos diferentes e vantagem competitiva, uma vez que a empresa representa de forma proporcional, a sociedade onde esta inserida. Contudo, mesmo inseridas no mercado de trabalho, ainda não existe uma forte representatividade feminina em cargos de liderança, por falta de políticas de incentivo da própria empresa ou por fatores externos que influenciam as mulheres de certa forma. Esses fatores também são ligados às práticas do ambiente onde essa mulher se encontra, assim como as tomadas de decisão que fazem parte da empresa, que também estão ligadas a esses fatores. Com o avanço em pesquisas sobre as mulheres, devido à conquista delas em ambientes que sempre foram ocupados por homens, e estudos obtidos sobre o processo decisório e cultura organizacional, assuntos sempre em pauta no mundo dos negócios, o objetivo deste trabalho foi de entender o ambiente agroindustrial e de que maneira ele se integra na inserção da mulher, nas suas práticas e relações de trabalho, sob a perspectiva da mulher engenheira agroindustrial atuante neste setor. Para isso, foi realizado um estudo de caráter exploratório e qualitativo, através de entrevistas semiabertas, com uma análise de dados interpretativa. Foram entrevistadas seis egressas do curso de Engenharia Agroindustrial. Os resultados deste estudo mostraram que, mesmo em agroindústrias com cultura de valorização do indivíduo, cooperação, acessibilidade de informações e certa autonomia na tomada de decisão, as mulheres deste setor percebem grandes barreiras na tomada de decisão, além da falta de representatividade feminina em cargos de liderança e falta de políticas com metas e monitoramento, voltadas às questões de gênero dentro da organização.

Palavras-chave: Engenheira Agroindustrial, Mulher, Agroindústria, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Women's diverse achievements in breaking down barriers from social labels are reflected not only in relationships but also in the professional context. Organizations are more concerned with adding more women to the labor market and this movement ends up bringing diversity, exchange of ideas, different knowledge and competitive advantage, since the company proportionally represents the society in which it operates. However, even inserted in the labor market, there is still no strong female representation in leadership positions, due to lack of incentive policies of the company itself or external factors that influence women in a certain way. These factors are also linked to the practices of the environment in which this woman is, as well as the decision making that are part of the company, which are also linked to these factors. With the advancement in research on women, due to their conquest in environments that were always occupied by men, and studies obtained on the decision-making process and organizational culture, subjects always on the agenda in the business world, the objective of this work was to understand the agro-industrial environment and how it is integrated in the insertion of women, in their practices and working relationships, from the perspective of the agroindustrial engineer woman working in this sector. For this, an exploratory and qualitative study was conducted, through semi-open interviews, with an interpretative data analysis. Six graduates from the Agroindustrial Engineering course were interviewed. The results of this study showed that, even in agro-industries with culture of valuing the individual, cooperation, accessibility of information and some autonomy in decision making, women in this sector perceive great barriers in decision making, in addition to the lack of female representation in positions. leadership and lack of targeting and monitoring policies that address gender issues within the organization.

Key words: Agroindustrial Engineer, Woman, Agroindustry, Organizational Culture.

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Classificação das empresas estudadas nesta pesquisa.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 2: Tipos de Tomada de Decisão aplicadas pela Engenheiras Agroindustriais.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 3: Foco da Organização.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 4: Dificuldade na Tomada de Decisão das Engenheiras Agroindustriais.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 5: Participação dos indivíduos da organização nas decisões estratégicas... </i>	<i>27</i>
<i>Tabela 6: Expectativa de crescimento profissional da engenheiras agroindustriais.....</i>	<i>28</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 ASPECTOS SOCIOCULTURAIS QUE INFLUENCIAM A MULHER E A ORGANIZAÇÃO.....	9
2.2 INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO SOBRE A MULHER: A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.3 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES COM FOCO NA TOMADA DE DECISÃO.....	14
2.3.1 O OLHAR SOBRE O INDIVÍDUO.....	17
2.3.2 MODELO DE TOMADA DE DECISÃO.....	18
3. METODOLOGIA	20
3.1 REVISÃO DA LITERATURA.....	20
3.2 ENTREVISTAS.....	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
4.1 PRÁTICAS DE TRABALHO.....	22
4.2 RELAÇÕES.....	23
4.3 INSERÇÃO.....	26
5. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE A	35

1. INTRODUÇÃO

As mulheres vêm ganhando força e conquistando espaços que, tradicionalmente, eram ocupados por homens, enquanto lhes cabiam o lugar de cuidado e do lar. À medida em que a inserção de mulheres foi aumentando nas organizações, os estudos sobre elas foram crescendo de forma proporcional. Apesar disso, ainda se percebe uma disparidade de gênero quando o assunto são cargos de liderança, em níveis mais elevados, representado, por exemplo, na lista de companhias da Fortune 500 de 2018, em que menos de 5% dos CEOs das companhias são mulheres.

A partir da década de 70, percebe-se um movimento que busca a igualdade de gênero, na esfera social, econômica e política, onde a mulher começa a se inserir no mercado de trabalho. Em contrapartida, para Oliveira, Gaio e Bonacim (2009) os preconceitos em torno das mulheres ainda não foram completamente banidos das empresas. Esses preconceitos advêm do que é chamado de divisão sexual do trabalho que estipula o papel que a mulher deve exercer dentro da sociedade machista (WHITAKER, 1988).

Conduzindo à ideia de Whitaker (1988), de que existe uma divisão sexual do trabalho, tendo carreiras consideradas como masculinas, como por exemplo engenharia, agronomia e geologia, e outras consideradas femininas, como por exemplo, enfermagem e serviço social; o autor aponta que essas divisões impedem a escolha profissional verdadeira de cada um, por conta dos preconceitos oriundos dessas escolhas e seus estereótipos ratificados. Os estereótipos reforçam o pensamento de que as mulheres, mesmo com mais oportunidades, ainda são alocadas em posições estratégicas de discriminação de gênero, com salários inferiores aos dos homens e maior índice de desemprego e jornada dupla de trabalho (OLIVEIRA, GAIO E BONACIM, 2009).

De forma mais ampla e com um impacto maior, segundo Costa, Maconi e Hellmeister (2018), os estereótipos ligados ao gênero feminino, de serem sensíveis, atenciosas e delicadas, sendo sempre orientadas às tarefas domésticas e educação dos filhos, leva essas mulheres que atuam em empresas em posições de dificuldade no acesso a posições que sempre foram ocupadas por homens, diminuem sua autoconfiança, sua ascensão profissional, escolha da carreira, representatividade de lideranças e seu viés cognitivo. Em posições de liderança, a tomada de decisão estratégica e o modo de gestão da mulher também são afetados. (COSTA, MACONI E HELLMEISTER, 2018).

A falta de ambição em progredirem na carreira e assumirem cargos de níveis mais altos segue o requisito imposto por essa cultura patriarcal. O fator mais relevante é o pensamento de que não conseguirão lidar com as atividades do trabalho e da família, o que piora no dilema da progressão de carreira *versus*

maternidade e família. Portanto, é visto que as mulheres precisam correr riscos, optar pelo crescimento, sem deixarem de lado sua essência (METZ, 2014), mas para isso, também é necessário que haja uma divisão de tarefas dentro da família, para não sobrecarregar apenas a mulher, possibilitando a ela um planejamento de sua carreira profissional de maneira mais ambiciosa.

Observando este movimento de inserção de mulheres no mercado de trabalho, é de suma importância que exista uma representatividade de liderança feminina que corresponda a este cenário. A diversidade dentro das organizações e, especificamente, a igualdade entre homens e mulheres, proporciona uma mudança no ambiente organizacional, troca de ideias e vantagem competitiva (TREVISAN, 2000).

A liderança e a tomada de decisão também são debates sempre recorrentes no mundo dos negócios. Diante de situações cada vez mais complexas e transição de informações a todo momento, é exigida do líder uma capacidade de filtrar e analisar de forma criteriosa e mais precisa possível a melhor decisão a ser tomada. Diante dos mais diversos problemas, o líder pode utilizar de experiências vividas, crenças e valores, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias para escolher o melhor caminho a ser seguido (LIMA, 2012).

Para as mulheres que se tornaram líderes ou se encontram em posições estratégicas de tomada de decisão, existem algumas características observadas que retratam seu modo de gestão. A respeito da estrutura organizacional, a mulher líder busca ter contato com todos na empresa, sem hierarquia, envolvendo e promovendo a cooperação de todos, tornando o poder compartilhado (METZ, 2014). Além disso, a abordagem de lidar com o custo é empregado frente ao risco, ou seja, mulheres são mais dispostas a identificar e apostar em situações que os riscos financeiros são menores. Ainda, o estilo estratégico corrobora para que todos os envolvidos e, claro, a própria empresa saiam ganhando, alinhado sempre com a inovação e satisfação dos colaboradores em conjunto com a qualidade (METZ, 2014). Diante desses fatos, nota-se que a liberdade de atuação da mulher dentro da organização, favorece o comprometimento de todos e o desenvolvimento não só da organização, mas da mulher gestora, uma vez que os preconceitos de gênero oriundos da sociedade são desconstruídos dentro da organização e a personalidade da mulher é potencializada, a entender que sua individualidade não é determinada pelo sexo, mas uma mistura de ambos.

A relevância deste trabalho se torna maior pelo fato de o setor agroindustrial ainda ser conservador e suas práticas, provenientes do machismo, ainda serem tão presentes. O diagnóstico do ambiente agroindustrial entrelaçado com a questão de poder entre os gêneros será importante para reavaliar as políticas e comportamentos acentuados por este setor. Um estudo feito pela Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) em 2017, sobre mulheres que atuam no agronegócio, mostrou que, mesmo que elas não tenham percebido dificuldades em

cargos de liderança pelo fato de serem mulheres, ainda existem situações em que os homens não levam a sério e menosprezam a capacidade das mulheres.

Este estudo teve como objetivo explicar de que forma as engenheiras agroindustriais estão inseridas dentro do setor agroindustrial e como se compreende suas relações e práticas de trabalho. Portanto, foi inevitável avaliar o quanto significativo são as representatividades de lideranças femininas nas agroindústrias, em que posições elas se encontram dentro da organização e como elas procedem na sua gestão e no processo decisório. É importante ressaltar de que forma a agroindústria abre espaço para a mulher, dentro do processo decisório e na busca de informações e opiniões. Logo, uma pesquisa qualitativa exploratória foi realizada nas agroindústrias para explicar essas linguagens e como elas se cruzam, porém, sem fazer o recorte de classe e raça.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma as engenheiras agroindustriais estão inseridas no ambiente agroindustrial e como funcionam suas relações e práticas de trabalho?

1.1 OBJETIVO GERAL

Entender a inserção, as relações e as práticas de trabalho da engenheira agroindustrial dentro da agroindústria.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análise de como a engenheira agroindustrial está inserida, na perspectiva da cultura organizacional da agroindústria em que ela atua;
- Compreender como funcionam as relações de trabalho no ambiente agroindustrial, sob contexto da tomada de decisão da engenheira agroindustrial atuante;
- Identificar as práticas de trabalho das engenheiras agroindustriais dentro das agroindústrias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca compreender alguns elementos relevantes que interferem na vida profissional e pessoal da mulher. É importante entender que alguns aspectos que interferem a vida e a sua atuação no trabalho, além da própria organização onde ela atua, são sociais e culturais, enraizados por muitos anos e que, aos poucos, estão sendo desconstruídos. Além disso, define o significado de cultura

organizacional, a sua importância para a organização e sua magnitude sobre as pessoas que integram a organização. Ao analisar a cultura da empresa cruzando com a forma de tomada de decisão, será possível identificar qual modelo teórico que a empresa adere, de que forma ela engloba os indivíduos na tomada de decisão, como ela prioriza as interrelações, sistema de informações e análise de alternativas.

Diante desses enfoques, torna mais fácil compreender como a empresa envolve a mulher, se ela possui um perfil pré-determinado sobre a mulher ou não, e se, por conta desses fatores, a mulher consegue alcançar desenvolvimento pessoal e profissional.

2.1 ASPECTOS SOCIOCULTURAIS QUE INFLUENCIAM A MULHER E A ORGANIZAÇÃO

Funções e peculiaridades foram designadas à mulher, por conta de papéis que elas precisam desempenhar dentro da sociedade, são embasados por uma série de condições impostas, desde a infância, sendo desenvolvidas e enraizadas nas mulheres ao longo do tempo. Logo, é fundamental que se quebre esses paradigmas pressupostos às mulheres, tanto da sociedade e, conseqüentemente, da organização onde ela esta inserida, quanto da própria mulher. De forma mais detalhada, Melo (2009), afirma que, para a mulher conquistar o empoderamento e ter mais autonomia dentro da organização, é preciso analisar e ressignificar seis elementos, sendo eles: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e cultural.

Portanto, analisando, primeiramente, as medidas de políticas públicas existentes, que impactam a mulher dentro do mercado de trabalho e que buscam a garantia de igualdade de gênero dentro das organizações, o Programa Pró-Equidade de Gênero, instituído no Brasil em 2005, pela Secretaria Especial de Política para as Mulheres/SPM, em parceria com outras instituições, expõe a responsabilidade do Estado em implementar políticas que atuem na divisão social e sexual do trabalho, consigam relações de trabalho não discriminatórias, assegurando o acesso a cargos de liderança a todas as pessoas, independente de sexo, pertencimento étnico-racial, entre outras. À vista disso, busca-se em paralelo, intervir nos processos de gestão de pessoas como recrutamento, seleção, capacitação e treinamento, plano de cargos e salários e ascensão funcional, programas de saúde e benefícios. Portanto, criando mecanismos de combate às práticas de discriminação e assédio moral e sexual, juntamente com a inserção da equidade de gênero na cadeia de relacionamentos da organização e na propaganda institucional, procura-se construir uma nova cultura organizacional nas empresas e instituições (MACÊDO, 2013).

A nível organizacional, Ely e Meyerson (1999) esclarecem que o desafio delas é conseguir lidar com o ambiente masculino nas organizações, com valores masculinos enraizados, assim como práticas de trabalho, normas e sistemas

operacionais que priorizam os traços culturais e desvalorizam todos os atributos ligados ao feminino.

O papel cultural colocado como pano de fundo sobre os homens e mulheres, intensifica ainda mais a imagem de que eles são fortes e as mulheres são delicadas (Oliveira, Gaio e Bonacim, 2009). Porém, a partir dos anos 1970, com a colocação da mulher no mercado de trabalho, essa postura começou a mudar, pois as mulheres começaram a se preocupar mais com suas carreiras do que com os serviços domésticos (OLIVEIRA, GAIO e BONACIM, 2009).

Capelle *et al* (2004, p.6) menciona o chamado Teto de Vidro, dizendo que “é um exemplo de generificação velada nas organizações que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia”, ligado a distinção dos trabalhos por gênero. Capelle *et al* (2004) também colocam que para as mulheres conseguirem evoluir na carreira, elas precisam se moldar a cultura organizacional, que também sofre influência da cultura do ambiente onde se encontra.

Existem alguns pensamentos que apontam a liderança como um caráter biológico, logo, provém naturalmente ao sexo masculino, ao argumentar que apenas os homens desempenham essa função de modo eficaz (APPELBAUM, AUDET e MILLER, 2003).

Oliveira, Gaio e Bonacim (2009, p.3) apontam que a representatividade feminina vem crescendo no Brasil, mas os preconceitos em torno das mulheres permanecem nas empresas. Mesmo com mais visibilidade, elas são colocadas em posições classificadas como “trabalho de mulher”, reforçando a desigualdade salarial, dupla jornada de trabalho, além de representarem as estatísticas de maior desemprego.

Em relação a tomada de decisão, comparando homens e mulheres, grupos heterogêneos apresentam aumento pela busca de informações e uma maneira de se obter perspectivas mais diversas, gerando soluções alternativas para os problemas. Contudo, alguns estudos como de Miller, Burke e Glick, contradizem essa abordagem, afirmando que a diversidade pode acabar diminuindo a comunicação, pode levar a uma tomada de decisão menos eficaz e ao aumento de conflitos (HILLMAN, SHROPSHIRE e CANNELLA, 2007).

Alguns motivos pelo qual a atuação de mulheres nas organizações ainda não é proporcional a dos homens, leva à falta de experiência, falta de oportunidades, estereótipos, ou até mesmo a falta de interesse das próprias mulheres (HANASHIRO, 2005). Essa carência de ambição encontrada nas mulheres é um fato pertinente dentro das carreiras femininas. As mulheres não possuem confiança e não reconhecem a eficiência do seu trabalho, logo, acabam não assumindo novos desafios. A cultura patriarcal e essa posição de subordinada, vivenciada pela mulher, faz com que elas não se sintam preparadas para determinados cargos e acabam perdendo o interesse por promoções, ao contrário dos homens que, até mesmo, superestimam suas habilidades (BENNETT, 1997).

2.2 INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO SOBRE A MULHER: CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um elemento importante para entender como funciona a empresa e seu conceito é complexo logo, buscar simplificar seu significado, compreendendo como o modo como são feitas as coisas, não é o melhor caminho. A cultura organizacional afeta a empresa a nível estratégico e operacional e, não levar em conta os efeitos desta cultura na tomada de decisão, pode acarretar em consequências indesejáveis. (SCHEIN, 2001).

A cultura organizacional é resultado da gestão da empresa frente aos problemas de adaptação externa e integração interna, formando um conjunto de pressupostos básicos. À medida que esses pressupostos vão sendo validados, transformam-se em ensinamentos de como os membros devem agir e pensar em determinadas situações. (SCHEIN, 2001).

Schein (2001) apresenta a cultura organizacional em um modelo de níveis. O visível é o nível mais perceptível pela observação, aquele presente na maneira como as pessoas se tratam, no clima de trabalho, na organização do espaço de trabalho. Conforme as pessoas vão sendo questionadas, explora-se o segundo nível, de valores casados, a fim de identificar os valores da organização, seus objetivos e estratégias, no grau consciente. Em um estado mais profundo, no inconsciente, percebe-se as crenças, pensamentos e sentimentos primordiais, que antes eram guiados apenas pelos fundadores da empresa, são certezas básicas fundamentais (SCHEIN, 2001).

Segundo Schein (1985) a cultura organizacional pode proporcionar uma integração interna, no sentido de permanência dos membros de uma organização; favorecer condições da organização se adaptar às mudanças ambientais, além de proteger de possíveis ameaças externas inerentes aos outros dois fatores. Devido a esses três fatores, Schein (1985) enfatiza que a cultura organizacional acaba sendo uma interação entre o ambiente externo e o interno; e, balancear as mudanças constantes do ambiente externo junto com a gestão e integração do ambiente interno, em paralelo com a estratégia da organização, é essencial para a sobrevivência da própria organização e a busca pela “cultura ideal”.

A partir desta definição, pode-se complementar com a afirmação de Hofstede (1991) que diz que a *“Cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma organização de outra.”* (HOFSTEDE, 1991). Portanto, Hofstede (1991), lembra que a cultura organizacional não possui um conceito definido, mas destaca que ela é holística; determinada pela história da organização, relacionada a rituais e símbolos; construída socialmente, mantida pelos membros da organização; e muito bem estruturada, sendo difícil de mudá-la.

A abordagem de Reilly (1991), coloca a cultura organizacional como uma forma de garantir uma vantagem competitiva. Reilly (1991) destaca que a cultura alinhada com a estratégia da organização implica quando a estratégia competitiva engloba três elementos: as pessoas, a estrutura e a cultura; evidenciando as normas da cultura como um elemento que auxilia nas ações estratégicas. A cultura como suporte à estratégia ampara também nas demandas de mudanças estratégicas, de forma que os valores aos novos objetivos sejam construídos e compartilhados, para que a mudança seja homogênea e bem implementada.

Outro motivo pelo qual Reilly (1991) relaciona a cultura com a vantagem competitiva é devido ao aumento do comprometimento dos indivíduos com a firma. Isso varia de acordo com o grau de dependência da empresa com pessoas comprometidas, logo, quanto mais essas pessoas estiverem ligadas à cultura da empresa de forma mais intensa, mais protagonistas surgirão e, conseqüentemente, mais inovação.

Traçando a lógica de Reilly (1991) com a questão de gênero, a organização que consegue incluir a mulher gestora em seus objetivos, de maneira benéfica para ambos, ou seja, sem reprimir suas necessidades individuais, e incentivá-la, faz com que ela se identifique com o propósito e atinja um comprometimento mais profundo com a organização e, portanto, ambos possuem mais chances de alcançar seu máximo potencial.

Para Mintzberg (1995), a estrutura das organizações é influenciada e acaba influenciando de forma ideológica, como um guia das suas práticas, então a sua importância se deve às pessoas das organizações. Ele divide a organização em cinco partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

Mintzberg reforça que a cultura é a força vital da organização, é a “cola” que une as estruturas e está presente nos hábitos e tradições, nas crenças, nos símbolos, histórias, como sendo a mente da organização, portanto, não se pode negar que ela é de suma importância na gestão empresarial (MINTZBERG, 2000).

Alguns autores associam a cultura organizacional com a cultura da região onde a organização se encontra, sob o ponto de vista que uma acaba sendo o reflexo da outra. Sobre a cultura nacional, Hofstede (1991) faz um levantamento de quatro elementos fundamentais para essa análise: distância hierárquica ou distância do poder; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade; e controle da incerteza. O estudo de Hofstede (1991) é utilizado por Aycan *et al* (2000), que afirma que o ambiente sociocultural, impacta na organização interna das empresas, principalmente sobre as pessoas.

Para caracterizar a cultura brasileira, Tanure (2005) agrega os conceitos de Hofstede (1991), relacionado ao processo decisório, ao grau de centralização e as percepções das relações de poder nas organizações. A cultura brasileira tem forte tendência à concentração do poder, embora em algumas estejam camufladas como atitudes inclusivas. Isso devido a cultura paternalista, que fomenta atitudes pouco

proativas, protecionistas e dependentes, concentrando o poder e responsabilidades em uma figura externa. Além disso, dificulta ações de autodeterminação e resiliência (TANURE, 2005).

Logo, as relações de poder no Brasil estão marcadas pela autoridade, distância de poder; ao fortalecer laços de lealdade em troca de proteção. Neste caso, o líder precisa convencer o risco compartilhado, no processo decisório, e, dessa forma, ganhar o reconhecimento da equipe. (TANURE, 2005).

Na disposição das relações o brasileiro é afetivo, alegre, hospitaleiro. Esse personalismo está muito presente no ambiente, tendo como ponto forte a atração pessoal, que é resultado do grau de coletivismo no país. Como ponto negativo, isso acaba refletindo na tendência do brasileiro em evitar conflito. (TANURE, 2005).

A flexibilidade é uma característica marcante da cultura brasileira, que deve ser lembrada, e define a capacidade de adaptação e criatividade (TANURE, 2005). Pode-se dizer que a flexibilidade é a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças econômicas, governamentais e políticas, buscando alternativas diante de um ambiente instável. Porém, geralmente, este atributo está ligado à cultura brasileira de levar vantagem em tudo, indisciplina e procrastinação (TANURE, 2005).

A terceira dimensão, trabalhada por Hofstede (1991), qualifica as sociedades de acordo com os sexos feminino e masculino e seus devidos papéis sociais. As sociedades onde a perspectiva masculina prevalece, os papéis sociais de ambos são divergentes, em que o homem deve ser forte, impositivo e demonstrar interesse pelo sucesso material, assim como a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 1991).

A quarta dimensão de Hofstede (1991), associa a forma como a população é inquieta frente a situações incertas, situação refletida pelo estresse e necessidade de regras escritas e formalizadas, a fim de garantir certa previsibilidade. (HOFSTEDE, 1991).

Normas e doutrinas ainda são elementos enraizados no Brasil, perceptíveis na imposição por regras de comportamento, formalização e padronização, utilizando planejamentos de curtos e médios prazos, estabelecidos através de rituais, e evitando fazer planos no longo prazo, temendo a incerteza futura. (HOFSTEDE, 1991).

Diante desses fatores, percebe-se de que forma a cultura nacional influencia a cultura organizacional e compreendê-la possibilita ampliar a visão da análise da cultura organizacional, entender como foi estabelecida e quais são suas limitações.

Um dos modelos mais famosos dentro do meio empresarial, que é usado principalmente para classificar a cultura organizacional, é o Modelo de Estrutura de Valores Competitivos, de Cameron e Quinn (2006). Esse modelo é analisado em dois eixos; o primeiro eixo mostra como a empresa se posiciona em relação ao ambiente interno e externo, e o segundo eixo mostra como a empresa se comporta quanto à flexibilidade e controle. Esse modelo analisa os valores os princípios que vão nortear as ações da organização, que tornarão ela competitiva (SOARES,

2009). Esse modelo é combinado a escala OCAI, para melhor confiabilidade. O resultado desta análise vai gerar quatro tipos de cultura organizacional, conforme os valores predominantes da organização: cultura hierárquica, cultura clã, cultura de mercado e cultura de adhocracia. No primeiro tipo, a cultura da empresa tem o foco interno, atividades, responsabilidades e regras bem definidas; o segundo tipo mostra uma cultura flexível, que prioriza o desenvolvimento das pessoas, um sistema colaborativo, com foco nas equipes de trabalho e comprometimento dos indivíduos; o terceiro tipo, reflete uma cultura que foca no ambiente externo, na competitividade, com foco nos resultados; e o quarto tipo, a cultura é flexível, com foco na inovação e dinamismo, com uma liderança visionária (CARVALHO, 2015).

Para caracterizar a cultura organizacional através de um modelo, Fischer *et al* (2005) reuniram abordagens de vários estudos e consideraram as variáveis mais relevantes, composta na seguinte análise:

- Ambiente – orientação para o ambiente externo ou interno
- Inovação – capacidade para inovar ou manutenção da estabilidade/previsibilidade;
- Confiança – fonte da confiança e do conhecimento na organização;
- Tempo – horizontes de tempos utilizados, passado, presente ou futuro;
- Motivação – entendimento da natureza humana e motivação dos indivíduos da organização;
- Organização do trabalho – ênfase no trabalho individual ou em equipe;
- Diversidade – foco na diversidade ou homogeneidade dos grupos;
- Fundamento do trabalho e da tarefa – orientação para a tarefa ou para as pessoas;
- Controle – grau de formalização do controle, controle rígido ou frouxo. (SOARES, 2009).

Para este estudo, as variáveis de caracterização da cultura organizacional de Fischer *et al* (2005) serão utilizadas como base para compreender a cultura organizacional das agroindústrias estudadas, pois abrangem aspectos relevantes que afetam a mulher nos processos gerenciais e operacionais, criando limitações ou potencializando suas habilidades.

2.3 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES COM FOCO NA TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão nas organizações pode ser compreendida sob duas perspectivas: através da teoria clássica, de Taylor e Fayol, que tem enfoque apenas na visão formal da organização, evidenciando a ação, a padronização de tarefas e considerando que são tomadas as decisões ótimas; e a teoria comportamentalista, de Mayo, Barnard e Simon, que começa a perceber como o tomador de decisão se comporta, considera os efeitos dos aspectos emocionais e culturais sobre o gestor e

sua capacidade em analisar as relações humanas, articulações políticas e de senso de poder. Portanto, essa teoria mostra como, realmente, as decisões são tomadas (SILVA, 2007).

Segundo Leitão (1997), as organizações são como um sistema de decisões, então, para entendê-las, é preciso observar as relações entre os indivíduos que fazem parte dela, no todo, e não como elementos separados. Barnard (1971), contribui para essa percepção ao considerar a organização informal dentro da organização formal. Segundo Barnard (1971), entende-se por organização informal, as interações entre as pessoas das organizações, com propósitos conjuntos, que ocorre de forma espontânea, sem subdivisão prévia. As estruturas sociais formadas por essas interações, definem um sistema cooperativo. Portanto, Barnard (1971, pg 26-29), define a organização formal como “um sistema de atividades ou forças coordenadas conscientemente entre duas ou mais pessoas”. Por meio da organização informal é possível compreender como funciona a organização formal.

A teoria comportamentalista observa cada indivíduo e a importância do seu papel neste sistema cooperativo, considerando que todos, individualmente, decidem e escolhem de uma maneira racional, possuem experiência e conhecimento relevantes, não apenas os administradores. Porém, Barnard (1971) complementa esta visão, ao convergir com a visão estruturalista, a fim de explicar o motivo pelo qual as pessoas cooperam dentro de uma organização, e coloca em xeque a forma como o gestor deve agir, quando fala das *funções do executivo*, pois cada uma vai ter um foco diferente, tendo que optar pela melhor opção de gestão da organização.

Uma das abordagens, tem como ponto central a liberdade do indivíduo, satisfação individual, considerando seus desejos e que cada um tem a capacidade de tomar as próprias decisões. Contudo, a outra busca reprimir essas individualidades, fazendo com que a despersonalização alcance o controle sobre o indivíduo, a ordem, a minimização de incertezas, pois as práticas de gestão passam a focar nas estruturas formais e informais, e os indivíduos são influenciados a tomarem determinadas decisões (BARNARD, 1971, pg 279-280). Neste sentido, a organização precisa manter as funções de comunicação e interrelação nos grupos, para oferecer a cada indivíduo, as informações, objetivos e pressupostos que serão utilizados nas suas decisões (BARNARD, 1971).

Follet (1997) defende a ideia de que o sucesso de gerenciamento de uma organização esta no controle sobre os fatos e interesses, sobre as relações humanas, e não sobre os homens. Portanto, é preciso alinhar os interesses, conforme os valores da organização, visto que a cooperação é necessária para a organização funcionar. Dessa forma, o controle esta baseado na motivação dos indivíduos, de maneira integrada. Como precursora deste pensamento, Follet (1997) mostra que o indivíduo é fundamental para a organização ao participar de sugestões e atitudes que trarão benefícios para o todo, independente de hierarquia. Portanto, a respeito de liderança, Follet (1997, p. 182) coloca que “Líder e seguidores estão seguindo o líder invisível – o propósito comum.”. Logo, segundo Follet (1997), o líder

que consegue movimentar toda a organização, olhando como um sistema social, de forma cooperativa e motivada, terá mais potencial de atingir os objetivos da mesma, sem deixar de lado a satisfação pessoal.

Nesta perspectiva, a respeito da tomada de decisão, a liderança deve estruturar o grupo, a fim de alinhar com os valores da organização e motivar constantemente os indivíduos, de forma que, em cooperação, consigam tomar decisões melhores em grupo do que o gestor tomaria individualmente. Em função disso, uma organização com uma visão comportamentalista, procura heterogeneidade em sua equipe e, com um grupo mais diverso, existem mais possibilidades de as mulheres ganharem espaços dentro da organização.

Focar na qualidade da tomada de decisão pode garantir vantagem competitiva e um diferencial na cadeia de valor (HARVEY, 2007), portanto as decisões e as organizações devem ser entendidas como uma só, sem distinguir as duas separadamente. Dessa forma, para compreender o todo, as relações devem ser observadas (LEITÃO, 1997).

Assim como reconhecem Schermerhorn *et al* (1999) ao apontar que, transformações ocorreram no ambiente organizacional por conta da globalização, forças de trabalho e mudanças constantes do mercado, então os líderes precisam harmonizar essas transformações internamente, para garantir o desenvolvimento da organização, ao articular planos de carreira a todos os funcionários, impulsionar as minorias a posições mais elevadas, extrapolar metas e diversidade em grupos e estimular o alto desempenho, para conseguir os melhores talentos (SCHERMERHORN *et al*, 1999).

Nesse sentido, a abordagem das organizações sobre os indivíduos, quando diz respeito à gênero e suas divergências conhecidas socialmente, sob o ponto de vista comportamental, não condiz com as mudanças observadas por Schermerhorn *et al* (1999), visto que, como afirma Hudgens e Fatkin (1985) e Johnson e Powell (1994) mencionados por Sonfield *et al* (2001), existe uma assertividade igualitária na tomada de decisão entre homens e mulheres sob condições de risco, logo, são igualmente eficazes em papéis de liderança, assim como são igualmente competentes ao processar e reagir à informação.

Em vista disso, é importante que a organização ofereça um ambiente psicológico que condicione as decisões dos indivíduos em relação aos objetivos da organização (SIMON, 1965), já que existe um série de fatores que envolvem o processo decisório, como o sistema de informações, as crenças dos decisores, as relações de poder e as condições do ambiente (FARIA, 1979).

Nesta perspectiva, o tomador de decisão do modelo clássico, é aquele que encontra clareza nos problemas, em um mundo de certezas, conhecendo todas as alternativas possíveis para chegar na decisão que irá maximizar o resultado. Contudo, a visão comportamentalista, define uma tomada de decisão mais realista, considera as limitações cognitivas do indivíduo e sua capacidade de processar informações, pois possui uma racionalidade limitada, definida por March e Simon

(1970). Além dessas limitações, o tomador de decisão acaba sendo influenciado pelo contexto e situação em que se encontra (SCHERMERHORN *et al*, 1999). Para March e Simon (1970), o tomador de decisão é limitado racionalmente, então ele busca a primeira solução mais satisfatória para determinado contexto e informações obtidas, conforme o seu limite de conhecimento, mas não alcança a solução ótima.

Ao contrário de Simon, Follet diz que as limitações cognitivas do indivíduo não podem ser consideradas um problema. Para a autora, a incerteza proveniente de situações complexas, pode ser uma forma de promover a interação de indivíduos e integrar de múltiplas experiências e competências, construindo valores que podem ocasionar na solução, o que Follet chama de “verdade”. Essa “verdade”, para Follet, é a base concreta da decisão, que não é obtida através de um processo de análises e ações pré-determinadas como afirma os sistêmicos como Simon e March (1970), mas por meio da ação integrativa, na chamada lei da situação. A situação deve ser vista como uma troca de experiências e não como um problema, portanto, as relações de poder também devem ser modificadas. Logo, a prioridade não deve ser delegar ordens, fazendo com que as funções sejam desempenhadas por um indivíduo ou grupos, mas sim captar a potencialidade da situação, de forma integrada, encontrar maneiras de descobrir a melhor ordem para determinada situação. Consequentemente, os objetivos pessoais não irão exceder os propósitos da organização (CAMPELLI, 1986).

2.3.1 O OLHAR SOBRE O INDIVÍDUO

Segundo Simon (1960), existem dois tipos de tomada de decisão: as programadas e não programadas, sendo esses dois extremos que podem variar em uma escala de níveis, conforme as decisões. Simon (1960) então classifica as decisões programadas, como rotineiras e repetitivas, de nível operacional, logo, podem ser ajustadas em processos rotineiros para evitá-las. As decisões de não programadas são aquelas que ocorrem em situações novas, envolvendo alto risco e que não existe um método prévio para a tomada de decisão. As decisões não programadas estão ligadas à níveis hierárquicos mais elevados, pois são decisões a nível estratégico e, para Simon (1960), os executivos utilizam da intuição, experiência e conhecimento prévio, e da criatividade para a tomada de decisão.

Ao identificar as características que Simon (1960) expõe sobre o tomador de decisões não programadas, pode-se detalhar como a intuição e as emoções afetam a tomada de decisão e perceber que este executivo, comumente, é observado pela organização de forma discrepante, relacionando o perfil com o gênero.

Ampliando essa discussão, Vergara (1991) aponta que o mercado começa um movimento de aceitação de mulheres executivas por considerar que elas possuem o que se conhece por “sexto sentido”, atribuindo à elas, um perfil de tomada de decisão mais intuitiva, sempre determinando às mulheres uma natureza emotiva e aos homens, natureza racional. Essa visão, é o espelho do cenário da

sociedade onde as regras são diferentes para homens e mulheres, em que eles devem ser fortes, movidos pela razão e preocupados com o sucesso; e elas devem ser ternas, modestas, preocupadas com a família e com a qualidade de vida.

Diante dos desafios da tomada de decisão, que vão além da aplicação do passo a passo, a intuição é um elemento que transmite um toque de personalidade e espontaneidade, vista também como uma prática de inovação e criatividade, frente às incertezas e riscos presentes na tomada de decisão não programada, além de informações limitadas e pressão do ambiente (SCHERMERHORN *et al*, 1999).

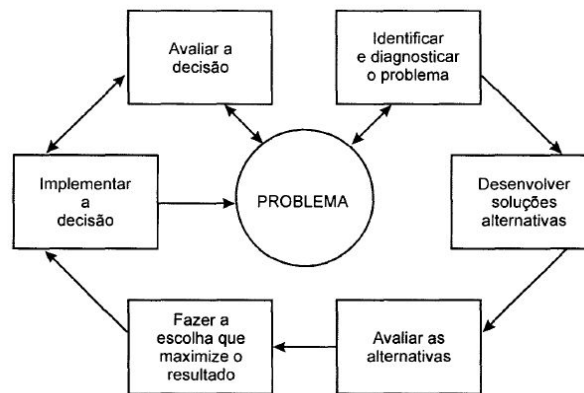
Welch (2002) destaca que as organizações definem estereótipos de gênero que são inerentes à tomada de decisão, como denominar o perfil feminino à lentidão para agir, pelo intuito de consultar outras opiniões, buscar informações que sustentem a decisão, analisar as alternativas com cuidado, colocando em pauta os custos envolvidos. Ao perfil masculino, peculiaridades como pressa em agir, sem mediação com outras pessoas, tendo como base poucas informações e não analisar todas as alternativas possíveis. Porém, as pessoas não são dicotômicas, o indivíduo possui características que transitam entre os dois perfis determinados (WELCH, 2002).

Esses rótulos sociais afetam a atuação da mulher dentro da organização e nas suas decisões, diminui o nível de confiança nelas mesmas, fortalecendo a ideia de que as mulheres têm menos habilidades de resolver problemas do que os homens (POWELL e ANSIC, 1997).

2.3.2 MODELO DE TOMADA DE DECISÃO

Os modelos de tomada de decisão variam conforme os princípios das organizações. No modelo clássico, não existe intuição, o gestor age em um mundo de certezas e tem a habilidade de processar todas as informações, diante de problemas bem definidos. As decisões são tomadas por um pequeno grupo de pessoas, do nível hierárquico mais alto, alcançando a alternativa que irá otimizar os resultados (TAYLOR, 1978) e (FAYOL, 1964). Segundo Baternan e Snell (1998), esse modelo engloba seis etapas, representadas na figura abaixo.

Figura 1: Modelo Decisório Clássico

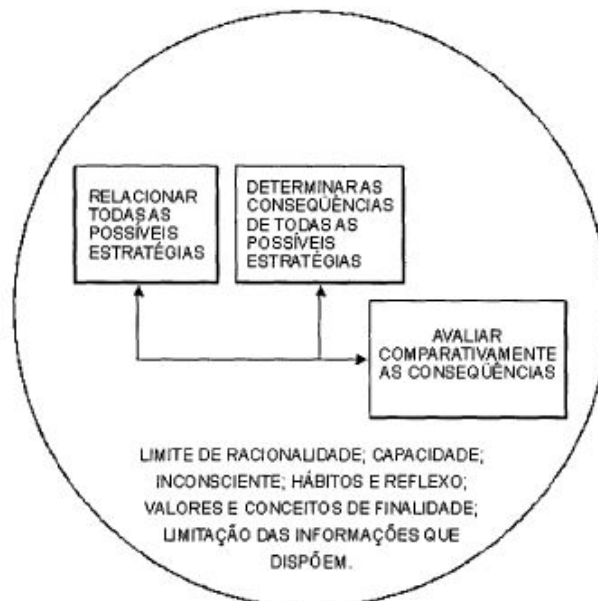


Fonte: SILVA, 2007.

Porém, no modelo comportamentalista de Simon (1960), o gestor possui limitações cognitivas e racionalidade limitada que interfere no processo das informações e escolha das alternativas, além de ser influenciado pelo contexto e ambiente. Neste raciocínio, as decisões são tomadas com o objetivo de resultados que apenas o satisfaçam.

O processo decisório definido por Simon (1960) consiste em três etapas, representado na figura 2, onde ele mostra, na verdade, como decidir. O autor também enfatiza a importância da tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. A figura mostra que o indivíduo possui racionalidade limitada devido à sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos; pelos seus valores e conceitos de finalidade; e pelo conhecimento e informações que já possui (SILVA, 2007).

Figura 2: Etapas da tarefa de decidir segundo Simon



Fonte: SILVA, 2007.

Sobre as análises de Simon, Guerreiro Ramos (1983) admite que houve uma grande contribuição para administração, mas também um equívoco ao determinar que os “processos administrativos” são os “processos decisórios”. De acordo com a complexidade da organização, a decisão não é algo independente do processo e varia conforme a situação. O ambiente é dinâmico, com várias influências da sociedade, princípios individuais e de grupos, classes e sindicatos, por isso é importante fazer uma análise multidimensional (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.13). Visto que a visão teórica molda a maneira como a organização percebe a tomada de decisão, podendo ser mais tradicional e verticalizada ou atentar às relações sociais presentes dentro da organização, a cooperação e, portanto, não priorizar a hierarquia, deduz-se que as mulheres podem sofrer diferentes influências, de acordo com cada organização. Logo, quebrar a ideia de um indivíduo tomador de decisão que possui racionalidade perfeita, enxergar características determinadas ao sexo, como por exemplo, a intuição e emoção, mas que na verdade, homens e mulheres possuem uma combinação de diversas peculiaridades, traz o indivíduo em harmonia com sua realização pessoal e com os objetivos da empresa.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório. Segundo Gil (1987), uma pesquisa exploratória é realizada quando o tema escolhido ainda é pouco explorado e a realidade é pouco conhecida, logo, sua finalidade é buscar esclarecer e modificar ideias e conceitos, através de levantamento bibliográfico, entrevistas ou estudos de caso.

Foi escolhido como objeto de estudo deste trabalho, o ambiente agroindustrial no contexto da engenheira agroindustrial inserida neste setor. O método adotado para o desenvolvimento da pesquisa envolveu duas abordagens: a revisão da literatura e a elaboração e aplicação de perguntas com base em um roteiro semiestruturado. Ambas abordagens tencionaram analisar a inserção, as relações e as práticas de trabalho da engenheira agroindustrial, Um detalhamento das etapas previstas no método é apresentado abaixo.

3.1 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura foi necessária para contextualizar e compreender as diversas características presentes nas culturas organizacionais, presentes nas agroindústrias que serão avaliadas neste estudo. Além disso, foi utilizada como referência para a elaboração e estruturação dos roteiros utilizados para compreender a inserção, as relações e práticas de trabalho da mulher nas agroindústrias. Por fim, os aspectos apontados pelas entrevistadas, foram avaliados, com apoio na literatura específica, para fins de traçar um paralelo entre a percepção

da mulher que atua em agroindústrias e aspectos sociais e culturais, que justificam sua realidade.

3.2 ENTREVISTAS

A etapa de entrevistas teve por finalidade compreender melhor o modo de gestão e a tomada de decisão adotado por mulheres que atuam nas agroindústrias e, conseqüentemente, explorar alguns pontos de sua realidade e sua percepção dentro da empresa. Para tanto, mais especificamente, buscou-se, através da aplicação de questionários/entrevistas: a) caracterizar a empresa, funcionários e funções de tomada de decisão da agroindústria no contexto da engenheira agroindustrial; b) identificar questões relacionadas à cultura organizacional que interferem na tomada de decisão em gestão/produção da engenheira agroindustrial; e c) identificar questões socioculturais associadas às práticas de trabalho, sua inserção e relação dentro das agroindústrias estudadas. Na etapa de entrevistas, mulheres que se encontram em posições de tomada de decisão dentro da agroindústria foram entrevistadas, respondendo a perguntas semi estruturadas, através de um roteiro elaborado anteriormente, com base na revisão bibliográfica. A entrevistada também assinou um termo de consentimento, a fim de comprovar que as informações fornecidas por ela ficam disponíveis para a realização desta pesquisa. A análise dos dados qualitativos foi de caráter interpretativo (BARDIN, 2007). Além disso, fica pressuposto que existe uma breve compreensão, por parte das entrevistadas, a respeito da situação das mulheres engenheiras, logo, a opção de incluir egressas do curso de Engenharia Agroindustrial neste estudo, surge com o viés de compreender a realidade dessas engenheiras neste setor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os critérios de Fischer et al (2005) para caracterização da cultura organizacional, foi elaborado um roteiro adaptado, baseado em tais critérios, mas em um contexto que condiz com a atuação das mulheres engenheiras. Com o resultado da entrevista foi possível esclarecer alguns aspectos da realidade das engenheiras agroindustriais ligados aos aspectos socioculturais, de que forma funciona a tomada de decisão por elas e identificar características da cultura organizacional.

Foram estudadas seis agroindústrias, classificadas na tabela abaixo:

Tabela 1: Classificação das empresas estudadas nesta pesquisa.

PORTE	SETOR	QUANTIDADE
MULTINACIONAL	TABACO, BEBIDAS	3

	TECNOLOGIA E SERVI	
MÉDIO	ALIMENTÍCIO	2
PEQUENO	ALIMENTÍCIO	1

Fonte: Elaborada pela autora

As engenheiras entrevistadas atuam como coordenadoras/analistas dentro da empresa. A engenheira atuante na empresa do setor alimentício de médio porte e a da empresa multinacional de tabaco, estão neste cargo cerca de três anos. As demais estão no cargo em torno de um ano a um ano e meio.

4.1 PRÁTICAS DE TRABALHO

Primeiramente, buscou-se identificar alguns aspectos do funcionamento das tomadas de decisão na organização, ligadas como práticas de trabalho das engenheiras agroindustriais dentro da agroindústria.

Diante da Questão: “Que tipo de decisão tu aplica no teu dia - a - dia (estratégica ou operacional)?”, o resultado é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Tipos de Tomada de Decisão aplicadas pela Engenheiras Agroindustriais

TIPOS DE DECISÕES	ENTREVISTADAS
OPERACIONAL	1
ESTRATÉGICA	0
OPERACIONAL E ESTRATÉGICA	5

Fonte: Elaborada pela autora

Das mulheres entrevistadas, cinco afirmam que participam tanto da tomada de decisão operacional quanto da estratégica, porém, a primeira de forma mais intensa e ativa. De todas as respostas, os requisitos que possuem maior grau de importância para a tomada de decisão operacional são inerentes à produtividade, custo e qualidade. As decisões operacionais são aplicadas diariamente, de maneira imediata, portanto elas possuem autonomia para avaliar rapidamente a melhor solução e decidirem. Para este tipo de tomada de decisão não existe um processo padrão de rotina, são decisões rápidas, tomadas imediatamente.

Para as decisões estratégicas, apenas uma das entrevistadas atua como uma das principais responsáveis desta atividade, sendo ativa neste processo, em que a equipe avalia as alternativas encontradas, conforme as informações disponíveis no

momento, e atribui a solução ou o procedimento que deve ser considerado para o problema em questão. Observando este processo, é preciso considerar que não será decidida a solução ótima para o problema, mas a melhor solução encontrada no momento, diante do cenário em que se enfrentava.

Em relação às perguntas: “O foco da organização é nas pessoas ou nas atividades?”, “Existem políticas de capacitação/formação diretamente para as mulheres da organização?”, o objetivo é esclarecer de que forma a agroindústria motiva seus funcionários, o envolvimento deles com os processos, valorização, incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional e autonomia, aspectos ligados à cultura organizacional .

Sobre o foco da organização, todas disseram que existe certo equilíbrio entre esses dois dependentes. Porém, cinco responderam que, pelo menos inicialmente, a empresa procura focar um pouco mais nas pessoas, mostrado na Tabela 3, como forma de motivação e reciclagem constante.

Tabela 3: Foco da Organização

FOCO DA ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTADAS
PESSOAS	5
TAREFAS	1

Fonte: Elaborado pela autora

“Acho que tem que ter um balanço entre o foco nas pessoas e foco na entrega, nos resultados. Se eu não tiver pessoas, eu não tenho resultado, então eu tenho que focar primeiramente nas pessoas, para elas estarem capacitadas e motivadas, para eu atingir os resultados. Sem pessoas eu não tenho processo, então eu acho que o foco inicial é sempre as pessoas, mas claro que o resultado tem que ser condizente com as metas.”.

Engenheira Agroindustrial de um empresa de tabaco.

O que se torna de certa forma contraditório é que, apenas duas das empresas analisadas possuem algum tipo de ação voltada a paridade de gênero dentro da organização. A empresa de tecnologia e serviço colocou como meta de atingir 20% de mulheres em seu time de líderes até 2020; e a empresa de tabaco promove fóruns relacionados à desigualdade de gênero, mas nenhuma tem em sua política, metas e monitoramento efetivo e periódico ligados à busca pela paridade de gênero dentro da empresa.

4.2 RELAÇÕES

Em seguida, buscou-se perceber de que maneira são as relações entre os indivíduos e as engenheiras agroindustriais, como características da tomada de decisão e portanto, da cultura organizacional. Para entender se as decisões das entrevistadas eram acatadas de maneira natural ou elas percebiam barreiras quanto a isso. Os resultados obtidos são demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4: Dificuldade na Tomada de Decisão das Engenheiras Agroindustriais

DIFICULDADE NA TOMADA DE DECISÃO	ENTREVISTADAS
SIM	5
NÃO	1

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à esse fator, é necessário considerar alguns pressupostos para compreender a realidade de cada engenheira. O setor onde atuam, o tempo que estão na empresa e o cargo que atuam no momento, por exemplo, cinco das entrevistadas afirmaram que sentiram mais dificuldades, principalmente no início da carreira na empresa, para que as suas decisões fossem aceitas pelos colaboradores, a nível operacional. O setor onde se percebe esses impasses com mais frequência é a Produção, apontado por elas na entrevista, pois predominam colaboradores do sexo masculino. Elas afirmam que sentem muita resistência destes colaboradores em acatarem suas decisões pelo fato de serem mulheres e, ainda, pela idade.

“A gente às vezes tem que mostrar o dobro do conhecimento ou do trabalho, eu tô em

uma empresa que é 90% masculina, então eu às vezes...ainda, com pessoas mais velhas eu diria, tenho algum problema, mas depois a gente convence eles que a gente faz um bom trabalho, mais eles levam em conta”.

Engenheira Agroindustrial de uma empresa de tecnologia e serviço.

Além da forma como as decisões operacionais dos indivíduos são entendidas dentro da empresa, buscou-se compreender a suas participações nas decisões estratégicas. Em relação à pergunta: “Todos participam da tomada de decisão ou esse processo fica restrito a certo nível hierárquico?”, todas as entrevistadas responderam que decisões estratégicas (longo prazo) são decididas pelos indivíduos do topo da hierarquia. Porém, duas das entrevistadas relatam que existe um senso de participação de todos os indivíduos da organização, onde todos podem sugerir melhorias e opinar sobre determinados problemas (Tabela 5). Portanto, complementando com a análise da cultura organizacional dessas empresas, duas das entrevistadas possuem uma cultura de cooperação, senso de importância de cada indivíduo dentro da organização, não ficando restrito somente à verticalização da hierarquia. Inclusive, uma das entrevistadas de uma empresa multinacional de bebidas relata que “a empresa tem em seu DNA o incentivo das pessoas a fazerem parte do todo”.

Tabela 5: Participação dos indivíduos da organização nas decisões estratégicas

PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	ENTREVISTADAS
SENDO DE PARTICIPAÇÃO DE TODOS	2
SOMENTE CARGOS DE LIDERANÇA	4

Fonte: Elaborado pela autora

Como mostrado anteriormente, cinco das engenheiras participam também das decisões estratégicas. Elas relatam que possuem certa liberdade para expressarem suas opiniões, porém o relato abaixo mostra que mesmo com abertura de se expressarem suas opiniões podem não ser aceitas por conta do machismo presente com uma maioria de homens na equipe. Como não existe um número proporcional de homens e mulheres na alta hierarquia, que participam das tomadas

de decisão estratégica, logo, as decisões tomadas são, majoritariamente, de homens.

“Além de ser mulher eu tenho cara de nova, isso piora, tanto da parte da gestão quanto da parte dos colaboradores, né. Quando eu entrei aqui, tinha gente a muito mais tempo do que eu na empresa, então tu sofre um preconceito por estar conhecendo o processo...tu sofre um preconceito por ser mulher. Daí o gestor que é homem e engenheiro, então...ele não aceita que uma mulher tenha uma opinião ou que possa pensar mais do que ele, entende...isso é um preconceito, isso eu sofri bastante aqui.”

Engenheira Agroindustrial de uma empresa de alimentos.

Em relação às perguntas “Como a organização lida com erros?”, “As informações discorrem no ambiente organizacional de forma igualitária?” e “Quais as suas metas e da empresa?”, o objetivo é compreender se as agroindústrias são flexíveis ou controladoras; se são democráticas e transparentes em relação à gestão da informação; e se existe um alinhamento dos objetivos individuais com o organizacional. De acordo com as respostas das entrevistadas, todas relatam que a empresa considera o erro como uma oportunidade de aprendizado, tratado de maneira construtiva. Existe a responsabilidade individual, mas as empresas não são tão rígidas em relação a este ponto. Sobre as informações, todas elas percebem que existe fluidez quanto às informações da organização, sem discrepância do gênero. Elas sentem que possuem liberdade para discutir com todos os níveis hierárquicos, isso faz com que haja transparência e as informações cheguem até elas.

Ao mesmo tempo, as empresas estudadas buscam liderança no mercado no setor que se encontram e aprimoramento dos seus processos. Dessa forma, as engenheiras buscam crescer junto com a empresa e se desenvolverem pessoalmente. Mas duas das engenheiras não ambicionam crescer na empresa, acreditam que permanecerão nos cargos onde estão atualmente, sem expectativa de crescimento (Tabela 6).

Tabela 6: Expectativa de crescimento profissional da engenheiras agroindustriais

ASCENSÃO NA CARREIRA	ENTREVISTADAS
PERMANECER NO CARGO	2
SUBIR DE CARGO	4

Fonte: *Elaborado pela autora*

4.3 INSERÇÃO

Para identificar algumas características da cultura organizacional de cada agroindústria estudada, elementos como hierarquia, representatividade da liderança autonomia e direcionamento das atividades foram avaliadas, sob a olhar de observar como a engenheira agroindustrial esta inserida neste setor.

Para compreender a como as agroindústrias se ordenam, questionou-se: “A empresa é ordenada em sistema vertical? A hierarquia é valorizada? Existem mulheres em cargos mais elevados da hierarquia?”

Todas responderam que a organização é ordenada em sistema vertical, com valorização na hierarquia. As descrições dos cargos são bem definidas e todos os funcionários possuem suas responsabilidades claramente estabelecidas.

Quanto à representatividade de mulheres em cargos mais elevados, 100% das respostas foram de que não existe uma quantidade de mulheres igual a de homens em cargos acima de coordenação. É preciso levar em consideração, que esse número varia conforme o porte da empresa. Para a empresa multinacional de tabaco, por exemplo, a entrevistada relata que existem várias mulheres em cargos de liderança. Não chega a ser um número igualitário à dos homens, porém é maior que as empresas alimentícias de médio e pequeno porte avaliadas, onde o número de mulheres fica em média de 10%, e homens de 90% em cargos de liderança. Além disso, a região onde a unidade em que a engenheira atua esta localizada, também influencia. A entrevistada da multinacional de bebidas, que atua na região sul do Brasil, aponta que a organização vista como um todo, possui uma boa representatividade de mulheres em cargos de liderança, porém, observando a sua Unidade, existem poucas mulheres no topo.

“...a gente tem uma diretora e o resto... do vice-presidente, diretores e o CEO são todos homens.”.

Engenheira Agroindustrial de uma empresa de

tecnologia e serviço.

“Aqui nos cargos mais altos só teve uma que ficou 9 anos aqui na parte de produção, até, no entanto, eles preferiram contratar pessoas de fora do que me contratarem porque eu era mulher, então eles preferem contratar homens.”

Engenheira Agroindustrial de uma empresa de alimentos.

Para a questão: “Tu acreditas que as mulheres são direcionadas para determinadas atividades dentro da empresa?”, todas as entrevistadas responderam que sim, as mulheres são colocadas em certas atividades dentro da organização, como a administrativa e qualidade. O principal motivo é o quesito físico, justificando que mulheres têm menos força para atuarem em trabalhos que exigem força física. Para outras atividades, as entrevistadas apontam que são direcionadas pelo estereótipo de serem detalhistas e cuidadosas, ainda sentem que são subestimadas de sua capacidade para atividades mais complexas.

“A gente tem poucas na produção, eu diria, mas aí até faz um pouco de sentido, porque algumas exige muita força e...eu vejo que na parte mais administrativa tem mais mesmo...mas assim...é mais na parte de office mesmo, talvez um pouco de logística, mas na produção nem tanto e nem no pessoal que trabalha em campo”.

Engenheira Agroindustrial de uma empresa tecnologia e serviço.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender o ambiente organizacional agroindustrial e como suas práticas interferem na inserção, relações e atuação da mulher, através da análise sobre as características da cultura organizacional e práticas de tomada de decisão da agroindústria.

As seguintes conclusões foram baseadas nas informações empíricas resultantes de entrevistas com engenheiras agroindustriais. Analisando alguns aspectos da cultura organizacional levantados nas entrevistas, pode-se concluir que as agroindústrias estudadas se caracterizam por se ordenarem de forma vertical, com uma hierarquia bem valorizada, cargos e responsabilidades bem definidos.

Apesar de parecer ter um grau de formalização, elas são mais flexíveis em relação à erros e oferecem certa liberdade de tomada de decisão, em todos os níveis e um senso de cooperação, com a preocupação de motivar o indivíduo da organização e trazê-lo como peça chave no todo. Como afirma Follet (1997), o sucesso da organização esta no controle da motivação dos indivíduos em suas interações, equilibrando com os interesses pessoais de cada um com os valores da organização. Agregando com alguns elementos do Modelo de Cameron e Quinn (2006), destaca-se um tipo de cultura hierárquica, onde as lideranças desempenham o papel de coordenação e monitoramento, o ambiente é bem estabelecido e com certa previsibilidade. Porém, o tipo de Cultura Clã também esta presente nas agroindústrias estudadas, pois conduzem um foco nas pessoas da organização, são flexíveis aos erros, as informações discorrem pela organização pela preocupação com a interação e lealdade dos indivíduos da organização.

Em contrapartida, percebe-se que essas características são contraditórias quando a preocupação em desenvolver o ambiente humano se direciona à questão de gênero. Segundo Costa, Maconi e Hellmeister (2018), trabalhar em ambientes agressivos e situações depreciativas, impactam no desejo das mulheres de se manterem na empresa. A inclusão no ambiente de trabalho e o nível de respeito configura diretamente nas oportunidades de progressão de carreira, logo afeta a confiança e aspirações das mulheres. Em vista disso, as agroindústrias estudadas não possuem políticas efetivas direcionadas às mulheres, com objetivo de metas e monitoramento eficazes que buscam diminuir a desigualdade de gênero dentro da empresa, a julgar que apenas duas agroindústrias possuem algumas ações de curto prazo. A falta de preocupação com a realidade das mulheres na organização se reflete ao perceber que nenhuma das empresas pesquisadas possuem representatividade de liderança feminina, já que todas as respostas das entrevistadas afirmam que não existe uma quantidade igual de mulheres e de homens em cargos mais elevados. Como afirma Costa, Maconi e Hellmeister (2018), a falta de representatividade feminina nas empresas afetam desde meninas na escola que não terão referências inspiradoras para se espelhar até as mulheres que estão dentro das empresas que não conseguem enxergar sinais de que conseguirão chegar ao topo da organização, enfraquecendo sua confiança, podendo nem considerar as opções de carreira ou desistindo.

Outro fator relevante na percepção da prática de trabalho das mulheres das agroindústrias pesquisadas é que, cinco das seis entrevistadas vivenciaram preconceito de gênero no trabalho, em suas tomadas de decisão e como essa

mesma proporção de mulheres participam tanto da tomada de decisão estratégica quanto operacional, essas barreiras são de todos os níveis da organização. Sentiram dificuldades, por parte colaboradores, para que suas decisões fossem acatadas, pelo fato de serem mulheres; e também a não aceitação das suas opiniões, por gestores que estão nos mesmos cargos delas, pelo estereótipo de que mulheres são mais incompetentes e inteligentes que homens. Portanto, elas relatam que precisam provar a todo momento sua capacidade e mostrar sempre o dobro de eficiência à todos os níveis da organização, para serem tratadas de igual para igual e, quando tomam posições mais firmes, são vistas como nervosas e autoritárias. Esse fato leva, inconscientemente, com que as mulheres mudem seu comportamento. Segundo Costa, Maconi e Hellmeister (2018) as mulheres começam a adotar comportamentos que são tidos como masculinos para terem sucesso. Mas essas características que são admiradas nos homens, como autoridade, competitividade e persistência, acabam distorcidas quando vistas em mulheres, que são tomadas por autoritárias, agressivas ou teimosas.

O estereótipo também está presente na cultura das agroindústrias em direcionar atividades às mulheres, com principal justificativa do tipo físico. As mulheres nas organizações estudadas estão mais presentes na parte administrativa e na qualidade de produção. O pressuposto de que mulheres são mais organizadas, detalhistas e frágeis comprova esse fato (OLIVEIRA, GAIO E BONACIM, 2009). Isso restringe a visão de possibilidades das mulheres nas áreas onde ela pode atuar e intensifica a discriminação de gênero.

Todas as empresas buscam liderança e perpetuidade no mercado, porém, em meio ao aumento da competitividade e inovações tecnológicas, um dos alicerces para o sucesso das empresas, como afirma Oliveira e Rodriguez (2004) é a diversidade de raça, idade e, inclusive, gênero. Segundo os autores, as pessoas que oferecer os conhecimentos e habilidades inovadoras e isso que tornará a organização competitiva. Desse modo, quanto mais plural for o ambiente agroindustrial, mais desenvolvido ele será, portanto, investir no capital humano, valorizando todos indivíduos e tornando-o igualitário para homens e mulheres, melhor.

Portanto, conclui-se que, apesar da cultura das agroindústrias priorizar um clima colaborativo, focar na lealdade, motivação e eficiência de trabalho dos indivíduos, dar autonomia na tomada de decisão e flexibilidade quanto aos erros, existe uma falta de preocupação quanto às dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres, além da ausência de incentivo na progressão de carreira das mesmas dentro da empresa. Nota-se uma necessidade de estudos mais aprofundados no tocante de gênero inerente ao agronegócio, especificamente agroindústrias, que são áreas dominadas por homens, até ampliar os horizontes a todas os ramos da engenharia, além de aprimorar com mais detalhes outros elementos

socioeconômicos de gênero vinculados à cultura organizacional e suas práticas. Também, percebe-se a necessidade das empresas investirem em políticas internas de inclusão de mulheres, com metas e monitoramento, com o objetivo de minimizar a discriminação por gênero dentro das organizações e desenvolverem as carreiras profissionais de mulheres. Além de contribuir para a caracterização da cultura organizacional, o processo decisório das agroindústrias, da inserção de mulheres nas agroindústrias e os papéis profissionais em que atuam, a longo prazo, esta pesquisa buscou contribuir para uma maior paridade de gênero através da reflexão levantada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABAG, *Todas as Mulheres do Agronegócio*, Sumário Executivo Fase 2, **2017**.

APPELBAUM, S. H.; AUDET, L.; MILLER, J. C. *Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 Iss: 1, pp.43 - 51, **2003**.

AYCAN, Z. *et al. Impact of culture on human resource management practices: a Country Comparison*. Applied Psychology: Ann Int Rev, v.49, p.192-221, **2000**.

BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, **1971**.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa-Portugal: Edições 70, **2007**.

BATERMAN, T.; SNELL, S, *A administração: construindo vantagem competitiva*, São Paulo: Atlas, **1998**.

BENNETT, M. *Self-estimates of ability in men and women*. Journal of Social Psychology, v. 52, n. 1, p. 540-541, **1997**.

CAMERON, K.; QUINN, R.; DEGRAFF, J. *Competing values leadership: creating value in organizations*. New Horizons in Management, **2006**.

CAMPELLI, C. R.; *A Contribuição do Enfoque Integrativo de Mary Parker Follet à Ciência da Administração*; Dissertação (Mestre em Administração), Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, **1986**.

CAPELLE, M. C.; MELO, M. C.; BRITO, M. J.; BRITO, M. J. BRITO. *Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organização*. RAE - eletrônica, v. 3, n. 2, art. 22, jul./dez. **2004**.

CARVALHO, L.F; *Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos*, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, **2015**.

COSTA, A.C; MACONI, L.; HELLMEISTER, M.; *O Ciclo de Vida Gap de Gêneros, Evidências do Setor Financeiro e do Setor Público no Brasil*; Oliver Wyman, **2018**.

ELY, R. J.; MEYERSON, D. E. *Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention*. Diversity Factor, Filadélfia, v. 7, n. 3, p. 28-33., **1999**.

FARIA, A. N. *Dinâmica da administração: perspectivas e projeções*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, **1979**.

FAYOL, H.; *Administração industrial e geral*, São Paulo: Atlas, **1964**.

FISCHER, R. *et al. Organizational behaviour across cultures: theoretical and methodological issue for developing multi-level frameworks involving culture*. Int J Cross Cultural Manage, v.5; p.27, **2005**.

FOLLET, M. P.; *Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento*. Organizado por Pauline Graham, Rio de Janeiro: Qualitymark, **1997**.

GIL, A. C.; *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, **1987**.

GUERREIRO RAMOS, A.; *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, **1983**.

HANASHIRO, D. M. M et al. *Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?* XXIX EnANPAD, Brasília, **2005**.

HARVEY, J. *Effective decision making*. Topic Gateway Series, n. 40, dez. **2007**.

HILLMAN, A. J.; SHROPSHIRE, C.; CANNELLA, A. *Organizational predictors of women on corporate boards*. Academy of Management Journal, Nova Iorque, Agosto, v. 50, n. 4, p. 941-952., **2007**.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Edições Silabo. **1991**.

HUDGENS, G.A.; FATKIN, L.T.; *Sex Differences in Risk Taking: Repeated Sessions on a Computer-Simulated Task*. The Journal of Psychology, 119, 197-206, **1985**.

JOHNSON J.E.V.; POWELL P.L.; *Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?* British Journal of Management, 5, 123-138, **1994**.

LEITÃO, S. P.; *Para uma nova teoria da decisão organizacional*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: volume 31 (2), p. 91-107, mar./abr. **1997**.

LIMA, J.A.; *Liderança e Tomada de Decisão na Organização*; Universidade do Oeste de Santa Catarina; Videira - SC, **2012**.

MACÊDO, M. S; *Políticas Públicas e empoderamento de mulheres no Brasil: Condições Estratégicas e Táticas Políticas*. Seminário Internacional Fazendo Gênero 10, Florianópolis, **2013**.

MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. *Teoria das Organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, **1970**.

MELO, M. C (Coord). *Empoderamento de mulheres gerentes: estudo de casos em empresas do setor bancário, industrial e informática*. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, f116, **2009**.

METZ, E.S.; *Gestão feminina: A presença das mulheres na liderança de empresas*; Revista de Divulgação Científica Ágora; v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez, **2014**.

MINTZBERG, H.; *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, **1995**.

MINTZBERG, H. et alli. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, **2000**.

OLIVEIRA, U.R; RODRIGUEZ, M.V.R.; *Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva*, XXIV Encontro Nacional. de Engenharia de Produção - Florianópolis - SC, **2004**.

OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A G. *Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico*. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97 jan./abr. **2009**.

POWELL, M. ANSIC, D. *Gender differences in risk behavior in financial decision-making: An experimental analysis*. Journal of Economic Psychology 18, Novembro, p. 605-628., **1997**.

REILLY, C. O.; *Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations*. In: Di Maggio, P. e Powell, W. (orgs.) The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, The University of Chicago Press, **1991**.

SCHEIN, E. H; *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*; tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, **2001**.

SCHERMERHORN, JR., John R.; HUNT, J.; OSBORN, R. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, ed. 2, **1999**.

SILVA, P. D.; *Vieses do decisor que podem influenciar sua tomada de decisão*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, **2007**.

SIMON, H A.; *Comportamento administrativo, estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, **1965**.

SOARES, D.P.S; *A Influência do Ambiente e da Cultura Organizacional no Papel da Área de Recursos Humanos: um estudo de caso numa empresa de médio porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte*. Fundação Dom Cabral Mestrado Profissional em Administração, Belo Horizonte, **2009**.

SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; CORMAN, J.; MCKINNEY, M. *Gender comparisons in strategic decision-making: an empirical (analysis of the entrepreneurial strategy matrix*. Journal of Small Business Management. v. 39, Issue 2, p. 165- 173, abr **2001**.

TANURE, B. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. v.2, São Paulo: Atlas, **2005**.
teorias e processo. São Paulo: Pearson, 572 p., **2005**.

TAYLOR, F. W.; *Princípios de administração científica*. Ed. 7. tiragem. Rio de Janeiro: Atlas, **1978**.

TREVISAN, L. *Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR*. Dissertação de Mestrado. 195. CEFET Paraná. Curitiba, **2000**.

VERGARA, S. C.; *Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: v. 25, p. 120-138, jul./set. **1991**.

WELCH, D. *Do Men and Women Make Decisions Differently? Should They? In: Decisions, Decisions*. New York: Prometheus Books, **2002**.

WHITAKER, D. *Mulher & homem: o mito da desigualdade*. São Paulo: Moderna, p 98, **1988**.

APÊNDICE A
ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

PRÁTICAS DE TRABALHO:

- 1- *Que tipo de decisão tu aplica no teu dia - a - dia (estratégica ou operacional)?*
- 2- *O foco da organização é nas pessoas ou nas atividades? Existem políticas de capacitação/formação diretamente para as mulheres da organização?*

RELAÇÕES:

- 3- *Tu percebes dificuldade para que as tuas decisões sejam acatadas pelos indivíduos da organização?*
- 4- *Todos participam da tomada de decisão ou esse processo fica restrito a certo nível hierárquico?*
- 5- *Como a organização lida com erros? As informações discorrem no ambiente organizacional de forma igualitária?*
- 6- *Quais as suas metas e da empresa?*

INSERÇÃO:

- 7- *A empresa é ordenada em sistema vertical? A hierarquia é valorizada? Existem mulheres em cargos mais elevados da hierarquia?*
- 8- *Tu acreditas que as mulheres são direcionadas para determinadas atividades dentro da empresa?*