

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR CESREI – LTDA
CESREI FACULDADE
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

AIRLA GALVAO LIMA DE OLIVEIRA

**MULHERES EM CARGO DE LIDERANÇA: EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA
MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

Campina Grande – PB
2022

AIRLA GALVAO LIMA DE OLIVEIRA

**LIDERANÇA FEMININA: EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA MULHER NO
MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho Monográfico apresentado à
Coordenação do Curso de Bacharelado em
Administração da Cesrei Faculdade, como
requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ma. Magna Sueli Clemente
Barros.

Campina Grande – PB
2022

-
- O48m Oliveira, Airla Galvão Lima de.
Mulheres em cargo de liderança: evolução e desafios da mulher no mercado de trabalho / Airla Galvão Lima de Oliveira. – Campina Grande, 2022.
42 f. : il. color.
- Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro de Educação Superior Cesrei – Ltda., Cesrei Faculdade, 2022.
"Orientação: Profa. Ma. Magna Sueli Clemente Barros".
1. Liderança Feminina. 2. Mercado de Trabalho – Mulheres.
3. Mulheres – Evoluções e Desafios. I. Barros, Magna Sueli Clemente.
II. Título.

CDU 316.46-055.2(043)

AIRLA GALVÃO LIMA DE OLIVEIRA

LIDERANÇA FEMININA: EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA MULHER NO
MERCADO DE TRABALHO

Aprovada em: 14 de Dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Magna Sueli Clemente Barros.
Me. Magna Sueli Clemente Barros - CESREI
Orientadora

Maria Zita Almeida Batista dos Santos
Me. Maria Zita Almeida Batista dos Santos - CESREI
1ª Examinadora

Mara Karinne Lopes Veriato Barros
Drª Mara Karinne Lopes Veriato Barros - CESREI
2ª Examinadora

“E tudo quanto fizerdes, fazei-o de coração, como ao Senhor, e não aos homens”.

Colossenses 3:23

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor da minha fé e que me deu o dom da vida, a meu filho Theo, que me motiva e me inspira todos os dias, a minha família que tanto me ajudou e fez com que eu pudesse me dedicar a este processo de graduação, ao meu esposo Jucelino que é um parceiro e ajudante exemplar; vocês foram essenciais nessa jornada.

Aos meus professores que caminharam junto comigo durante esse período, em especial professora Juaceli Lima que foi uma figura materna para todos nós. Professora Magna Barros que aceitou orientar-me com tanto apreço e disponibilidade, meu obrigado, e a professora Maria Zita que tanto me auxiliou durante as madrugadas, levarei um pouco de cada uma comigo.

Aos meus colegas de classe onde estivemos diariamente juntos no dia a dia com tantos sorrisos e também na apreensão e correria que é ser estudante, findamos essa etapa com a certeza do amor a profissão e muitos aprendizados para a vida, tanto profissional, quanto pessoal, termino esse ciclo com o sentimento de satisfação, dever cumprido e imensamente grata.

RESUMO

A liderança é uma categorização estudada há muitas décadas para entender o processo social de uma organização, em relação a capacidade de um líder em influenciar seus liderados para alcançar metas. A partir da elucidação sobre liderança, este trabalho tratará da liderança feminina, onde as mulheres vêm ganhando cada vez mais espaço nas organizações onde antes não tinham oportunidade, desempenhando um papel relevante e conceituado em relação ao trabalho dos homens no crescimento da população economicamente ativa. O objetivo foi contextualizar as características de um líder, e identificar o início como a mulher começou a buscar seu lugar dentro do mercado de trabalho, suas evoluções e apontar os desafios encontrados e as conquistas alcançadas, caracterizando seu crescimento e apontando as dificuldades que persistem até hoje com relação aos desafios da liderança feminina, conciliação de múltiplas jornadas, além de prospecções sobre o futuro do mercado de trabalho.

Palavras-chave: Mulheres. Mercado de Trabalho. Evoluções. Desafios. Liderança Feminina.

ABSTRACT

Leadership is a categorization studied for many decades to understand the social process of an organization, in relation to the ability of a leader to influence his followers to achieve goals. From the elucidation on leadership, this work will deal with female leadership, where women are gaining more and more space in organizations where they did not have the opportunity before, playing a relevant and conceptual role in relation to the work of men in the growth of the economically active population. The objective was to contextualize the characteristics of a leader, and identify the beginning of how women began to seek their place within the labor market, their evolution and point out the challenges encountered and the achievements achieved, characterizing their growth and pointing out the difficulties that persist until today regarding the challenges of female leadership, reconciling multiple shifts, in addition to prospects about the future in the job market.

Keywords: Women. Labor Market. Evolutions. Challenges. Female Leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I LIDERANÇA	11
1.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	11
1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	15
1.2.1 Líder autocrático	15
1.2.2 Líder democrático	16
1.2.3 Líder liberal (<i>laissez-faire</i>)	17
CAPÍTULO II - MULHERES E LUTA E CONQUISTAS	19
2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO - BREVE HISTÓRICO	21
2.2 AS MULHERES NO ATUAL MERCADO DE TRABALHO	23
CAPÍTULO III - LIDERANÇA FEMININA	26
3.1 PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA	28
3.1.1 Ascensão e cargos	28
3.1.2 Maternidade	29
3.1.3 Desigualdade salarial	30
3.1.4 Aparência e assédio	31
3.1.5 Resistência da equipe frente à liderança feminina	32
3.2 ATUALIDADE E PROSPECÇÕES PARA O FUTURO DA LIDERANÇA FEMININA	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a participação das mulheres nas organizações de trabalho sofre uma modificação significativa em todo o mundo, a presença feminina está cada vez mais forte e sólida no mercado de trabalho e com isso, passaram a exercer novos cargos entre eles os de liderança que segundo Silva (2005, p.252) é o ato de influenciar e direcionar o grupo a fim de atingir um objetivo proposto.

Esse fato se deve ao novo contexto social em que vivemos que levou o público feminino a abrir os olhos sobre suas potencialidades e habilidades, para ocupar cargos que desejava incluindo os de liderança nas organizações, até então, de direito dos homens. É inegável de extrema importância a superação que as mulheres já percorreram para alcançar seu espaço na sociedade. A representatividade do papel feminino vem derrubando obstáculos antes nunca atingidos, assim inovando um aumento expressivo de mulheres na liderança em organizações.

O processo de lidar com pessoas não serve apenas para o mundo empresarial, pois quanto maior o conhecimento e a prática, mais longe o profissional pode chegar em sua vida profissional, conseguindo realizar mais atividades e conquistas na sua vida pessoal também.

A liderança é uma categoria estudada há muitas décadas para entender o processo social de uma organização, em relação a capacidade de um líder em influenciar seus liderados para alcançar metas. Devido a sua longevidade muitos pesquisadores usaram diferentes abordagens para defini-la, por isso existem diversas teorias – criadas principalmente no século XX – para entender o perfil de líderes e de como a liderança funciona e é estabelecida. Esta análise torna-se importante para todos os tipos de públicos, não só o feminino, pois orienta-se na percepção de características que homens e mulheres têm de um líder e como isso se reflete na liderança feminina.

No intuito de conhecer, entender e identificar e de buscar melhorias é que vamos nos aprofundar no assunto aqui abordado, desta forma demonstramos os inúmeros desafios enfrentados e as conquistas quanto à inserção das mulheres no mercado de trabalho. A mulher, não diferentemente do homem, pode assumir cargos de trabalho braçal e também de liderança e tornar um referencial na área de atuação.

Dessa forma a mulher, nos dias atuais, assume o papel social conquistado através de uma imensa luta e continua a caminhada para buscar mudar sua realidade.

Para tanto, partimos da premissa, há diferenças quanto aos diferentes gêneros, relacionados aos desafios enfrentados no mercado de trabalho para chegar a cargos de liderança?

Para responder a essa inquietação, temos como objetivo geral identificar quais são os maiores desafios profissionais das mulheres em cargos de liderança. E como objetivos específicos, entender como o preconceito em relação ao gênero influencia a liderança dessas mulheres; analisar os estereótipos que permeiam as dificuldades que elas enfrentam como líderes e em suas jornadas profissionais e pessoais; levantar os desafios diários encontrados pelas gestoras; explicar e prospectar sobre o mercado de trabalho atual e a participação feminina.

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva. A pesquisa bibliográfica é feita com base em pesquisas já analisadas e publicadas por meio da internet, artigos ou livros. Os trabalhos iniciam-se por meio de uma pesquisa bibliográfica para que o pesquisador conheça sobre o assunto que já foi estudado. (FONSECA, 2002).

A coleta das informações foi baseada em diversos artigos, revistas e livros publicados na internet com acesso ao público geral, com o objetivo de descrever o tema liderança interpretando as principais características e estilos do líder; contextualizar perspectiva da liderança feminina na gestão, como elas evoluíram no mercado de trabalho e como enfrentaram a discriminação masculina dentro das organizações.

Por fim, ressalta-se a importância do estudo do tema, tendo em vista que, apesar de a população feminina apresentar maior qualificação profissional, ainda estão abaixo no percentual de representatividade em cargos de liderança em instituições, como mostra pesquisa de dados do IBGE do ano de 2019, fato que nos dá mais embasamento para realizar estudos sobre esse tema de grande importância para a sociedade.

CAPÍTULO I – LIDERANÇA

Vivemos em uma época de constante mudança tecnológica e exigências cada vez mais crescentes de profissionais capacitados, nesse contexto, a liderança nas organizações se torna um elemento propulsor nessas mudanças. A globalização, evolução e à disputa acirrada de mercado, exige cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança e os velhos paradigmas também vêm se renovando, trazendo novas teorias e conceitos administrativos gerenciais que aos poucos estão sendo consolidados como fundamentos válidos.

As organizações são constituídas por pessoas, e a liderança faz-se necessário visto que o líder irá influenciar e motivar os seus liderados no grupo onde ele se situa.

Ao longo dos anos, e durante a evolução da história da Administração, surgiram vários conceitos de liderança, acompanhando o desenvolvimento da humanidade, como também das relações no ambiente de trabalho, a etimologia da palavra *liderar* esclarece o seu significado.

A palavra liderar vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar. O primeiro registro dessa palavra está datado em 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, aquele que exerce a função de conduzir, guiar. (MIRADOR INTERNACIONAL, apud Santiago, 2007. P.31).

Dentre os inúmeros desafios presentes em gerir uma organização, liderar está entre os mais difíceis e importantes, pois um líder lida diretamente com o que há de mais precioso em uma empresa, as pessoas.

1.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2003), liderança é imprescindível em todos os tipos de organizações, para liderar é preciso saber conduzir as pessoas e conhecê-las.

Desde as pequenas empresas familiares até as grandes multinacionais, todas necessitam de uma boa liderança para poder atuar com sucesso no mercado altamente competitivo, a liderança constitui-se como estratégia fundamental na gestão de pessoas e consequentemente gestão organizacional.

Historicamente tem-se constatado mudanças nas concepções de liderança, ou seja, desde a abordagem na qual os líderes tinham como objetivo conduzir os seus seguidores, adotando posturas autoritárias, até aquela que valoriza as competências do líder em relação às pessoas, mobilizando-as e capacitando-as para o alcance de resultados.

Se antes as lideranças pautavam-se em estilos autoritários, hoje as empresas procuram gestores com perfis totalmente diferentes: buscam líderes participativos e que saibam valorizar a prática do *feedback*; líderes empreendedores, que saibam trabalhar em equipe, que assumam riscos calculados e tenham capacidade de mobilização; líderes que reconheçam o esforço e excelência dos outros, estimulem as habilidades e que tenham capacidade de apoiar as pessoas, sejam inovadores, criativos e comunicativos.

Moreno (2009) afirma que liderança emana de conhecimento, da perícia e das habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Cada um pode e deve ser líder. As qualidades de liderança podem ser aprendidas.

Os líderes são personagens principais no dia a dia de uma organização e o desenvolvimento de uma equipe, são eles que removem as barreiras que impedem as pessoas e as organizações de atingirem a excelência. No processo do trabalho, são os que assumem papel de relevância, pois são aqueles que devem planejar, organizar, coordenar e controlar os esforços dos indivíduos e determinar o melhor caminho a seguir. É aquele que consegue a confiança da empresa em curto prazo e a confiança das pessoas em longo prazo, mostrando habilidades e competências necessárias para a função.

A figura do líder e o processo de liderança constituem-se como estratégia relevante e eficaz para o alcance dos resultados empresariais, tal

estratégia implica no alcance de uma gestão participativa, ou seja, onde os liderados tem voz e são ouvidos também, na qual os anseios e expectativas dos líderes e liderados possam conversar e tratar sobre as metas organizacionais.

A liderança é um fator crítico de sucesso para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética. (ARRUDA; NAVRAM, 2000, p.30). Sendo assim podemos dizer que as ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou escritas.

Com base no que diz os autores, as empresas buscam cada vez mais figuras éticas, as quais transitamente se equipam sendo respeitados e ouvidos, sejam justos e consigam um diálogo aberto com suas equipes. Ou seja, um bom líder deve ser exemplo para seus liderados, e cobrar somente aquilo que ele também faz, pois caso contrário, caso ele não cumpra como que diz ele não terá autoridade para cobrar, liderar.

Tais fatos evidenciam a importância da ética para a liderança empresarial, uma vez que se observa de forma acentuada, a necessidade dos líderes em atuarem segundo os parâmetros da competência interpessoal, estimulando os liderados a manifestarem os seus talentos em prol da empresa. Ao mesmo tempo, entende-se que a ética do líder influenciada diretamente a ética dos funcionários, levando os liderados a aceitarem a liderança exercida pelo líder, em função do seu conhecimento, da sua dignidade e da sua responsabilidade frente à empresa, à equipe e a si próprio.

Conforme Chiavenato (2005, p. 44) ética “[...] é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa ou grupo”. Ao estudarmos o processo de liderança vemos a importância da postura e conduta como indicadores básicos para a compreensão da liderança ética como variável fundamental no processo de gestão empresarial, por isso a liderança vem atualmente sendo estudada por vários autores, pois não se trata apenas de comandar uma organização, mas sim liderar de forma justa e motivar as pessoas para que alcancem seus resultados pessoais ou grupais.

Os líderes contemporâneos deparam com um mundo que se modifica rapidamente, devido ao avanço da tecnologia e ao acesso à informação ultrapassando as fronteiras. Com isso, as organizações precisam ser reestruturadas. Nesse contexto, segundo Ferraz (2015, p.13-14) não existe um

estilo ideal de liderança, porém existem algumas habilidades adquiridas pelos líderes para uma liderança eficaz, que passam a ser o estímulo ao crescimento do colaborador sua autonomia, aceitar colaborações dos outros e tomar decisões juntamente com a equipe.

O líder é uma figura essencial em toda organização seja de pequeno, médio ou grande porte, pública ou privada, uma boa liderança está diretamente ligada a um bom resultado. Dessa forma, quem ocupa o papel de líder detém algumas características para uma liderança de sucesso.

Um grande líder precisa estar disposto a assumir riscos calculados visando a possibilidade dos resultados, sair da zona de conforto, se necessário, com uma saída, por é mantendo o pé no chão; precisa estabelecer metas de curto, médio e longo prazo; fazer um bom planejamento e controle, pois verificar a execução das atividades traçadas é importantíssimo, precisam confiar na própria capacidade, isto é, ser confiante para enfrentar os desafios aoadoda sua equipe.

Sendo assim, o líder jamais pode ser uma pessoa estática, ou seja acomodado, ele deve estar sempre atento com o que acontece com a empresa e equipe, estar em movimento, ser motivador e ajudador para caminhar junto com os seus e obter resultados de sucesso.

O desafio de liderar é um cotidiano, nos problemas mínimos enfrentados do dia a dia de uma empresa, no moldar-se a aprender a cada novo desafio, pois os líderes são testados, se aprimoram e se definem quando reagem de maneira apropriada nos momentos de oportunidade e crise.

De acordo com Maxwell (2008) todos os líderes possuem pelo menos duas características em comum: saber onde estão indo e ter capacidade de convencer as pessoas a acompanhá-lo. Dito isto, vê-se a necessidade do líder servisionário, empreendedor e entender as pessoas antes de liderá-las e conquistar a confiança da equipe, pois só assim se estabelece um vínculo verdadeiro que cria relacionamentos duradouros e de sucesso.

Partindo para uma visão mais operacional Marques (2020), afirma que para uma liderança de sucesso é preciso que o líder tenha domínio técnico da sua área de atuação, processos organizacionais, ferramentas e estratégias para que suas decisões sejam positivas.

É sabido da importância de domínio de várias áreas de atuação para ser um líder de sucesso, pois corriqueiramente haverá momentos em que sua capacidade será posta em prova, seja ela em uma prospecção de cliente, venda, seja em um teste em sistema operacional ou ferramenta física, seja na falta de um dos seus liderados ou em outra ocasião, cabe ao líder dominar todos os processos com êxito também.

1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Inicialmente pretende-se entender o que significa estilo de liderança. Segundo Maximiano (2000, p. 343), “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais

ou pessoa a pessoa.” Vários autores abordaram os estilos de liderança, no entanto, destaca-se um teor mais comumente referenciado de White e Lippitt (1939, apud Chiavenato, 2004a). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Assim, iremos enfatizar as características principais de cada tipo mostrando as vantagens e desvantagens de cada um.

1.2.1 Líder autocrático

Determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para a criatividade dos liderados.

Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e

tende a disciplinar-

se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003 apud FELIX, 2010).

De acordo com a Teoria Comportamental, Bonome (2008, p.60) conceitua liderança autocrática como:

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos, eles mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos. (BONOME, 2008, p.60)

Através destes conceitos entende-se que o líder autocrático é centralizador, é quem define os objetivos de seus subordinados, além de escolher o método de trabalho, não deixando que os liderados participem das decisões.

Dentre os principais pontos positivos e negativos destacam-se:

- Positivos: o líder rígido consegue controlar processos de forma minuciosa e cumprir rigorosamente as metas, quando necessário, a centralização das decisões em uma única pessoa torna o trabalho mais ágil em alguns momentos, consistência e previsibilidade, considerando que todos sabem exatamente o que esperar dele sempre.

- Negativos: Falta de participação da equipe em tomadas de decisões, ela tende a piorar a motivação, barrar a inovação e criar um clima negativo no ambiente de trabalho.

É inegável que há muito mais pontos negativos do que positivos em uma liderança autocrática, no entanto, aqui merecem ser restringidos apenas alguns.

1.2.2 Líder democrático

O líder democrático dá suporte e assistência, além de instigar o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que sugere as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas tomadas de decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas.

O líder procura sempre ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando crítico limita-se aos fatos.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e apoio. É

o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003 apud FELIX, 2010).

A liderança democrática é o estilo que possui mais equilíbrio supostamente, a qual mais soma características para promover um ambiente de trabalho positivo e harmonioso em uma empresa. Porém, Maximiano (2000,

p.344) diz em sua afirmação referente ao comportamento democrático que

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente. (MAXIMIANO, 2000, p. 344)

Desse modo, observa-se que o líder democrático toma suas decisões de acordo com o consenso do grupo, incentivando a participação de todos na tomada de decisões, delega autoridade para que seus liderados sugiram e executemos o objetivo traçados, aceitando as decisões do grupo e sem esquecer-se de usar o *feedback*.

Dentre os principais pontos positivos e negativos destacam-se:

- Positivos: Mais satisfação no trabalho e comprometimento, estímulo à inovação e criatividade, diversidade de opiniões, estímulo à produtividade, relacionamento baseado em confiança, aumento da satisfação no trabalho.
- Negativos: Falta de sigilo, atraso na tomada de decisão devido a muitas pessoas serem consultadas, pode haver desarmonia na equipe, ausência de garantias sobre a melhor solução.

1.2.3 Líder liberal (*laissez-faire*)

O líder não se impõe e conseqüentemente não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003 apud FELIX, 2010).

Nesse estilo de liderança há geralmente baixa produtividade, pois os trabalhadores fazem tudo como querem, na hora que querem e da forma que querem, há um total descaso com a produtividade.

Conforme Maximiano (2000, p.344) em seu conceito sobre comportamento liberal comenta que "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões". Diz ainda que, "quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento".

O líder não possui autoridade e conseqüentemente também não é respeitado, pois não consegue delegar, resolver nem orientar sua equipe, todo o tempo voz ativa maior que a delegerando uma desordem geral.

Dentre os principais pontos positivos e negativos destacam-se:

- Positivos: Maior autonomia, capacitação dos membros da equipe, desconcentração de poder.
- Negativos: Dificuldade em manter um ritmo produtivo, falta de organização, enfraquecimento da figura do líder.

Percebe-se então, que a chave do sucesso para um bom desempenho das organizações está na congruência entre os elementos da organização, entre eles a estratégia, a estrutura, as pessoas, e a liderança. O líder deve conciliar os interesses da organização com os da sua equipe, visando proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos seus liderados, influenciando-os a alcançarem objetivos comuns.

CAPÍTULO II - MULHERES XLUTA SE CONQUISTAS

No século XIX, o papel da mulher na sociedade era o de servir, cuidar da casa e da família, e o único provedor das necessidades do lar era o homem. Assim a mulher tinha apenas que ser mãe, esposa e dona do lar; a ela não pertencia o direito de exercer nenhuma atividade fora de casa, principalmente se fosse remunerada.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 113, inciso I, dispõe que, "todos são iguais perante a lei" – mas este direito ainda estava longe de ser aprovado e devidamente aplicado às mulheres! Foi no século XVII que, com o movimento feminista começou a adquirir traços políticos e as mulheres começaram a luta de colocar essa lei em prática, um dos primeiros foi o direito ao voto.

“O objetivo do voto era então incentivar e zelar pela participação feminina na vida social, econômica e política das nações” (COHEN, 2009, p.165). “No Brasil, as mulheres passaram a ter direito a voto em 1933, nos primórdios da chamada Era Vargas” (SINA, 2005, p. 28).

Cohen (2009), comenta que o século XX, testemunharia alguns marcos importantes na luta pela emancipação feminina, a exemplo do artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, que proclamou que todos os seres humanos têm direitos e liberdades iguais perante a lei, sem distinção de nenhum tipo, raça, cor e sexo.

No ano de 1934, a mulher começa a participar das decisões sociais, e a restrição quanto ao direito eleitoral chega ao fim, com isso a mulher passa a participar da política, podendo votar e ter direitos iguais perante a sociedade.

Devido a I e II Guerras Mundiais, grande parte das mulheres passaram a assumir os negócios da família no mercado de trabalho, já que os homens estavam nas batalhas. Quando as guerras chegaram ao fim, muitos maridos não sobreviveram e outros voltaram impossibilitados de retomar ao trabalho, e foi nesse momento que elas sentiram a necessidade e oportunidade de tomar a frente dos projetos da família, portanto, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial contribuíram para alavancar os direitos femininos.

A Revolução Industrial foi outro fator histórico importante que possibilitou renovações da figura feminina no ambiente profissional, pois sua mão de obra foi mais explorada do que a masculina com objetivo de baratear os salários (LOPES, 1993). O valor do salário pago à mulher era menor, visto que não havia intervenção do Estado nas leis do trabalho, o que permitiu que houvesse abusos por parte dos empregados, tal como a ausência de limite da jornada de trabalho. Infelizmente essa é uma questão que ainda existe nos dias atuais, mesmo com o fato da Constituição da Organização Internacional do Trabalho (OIT) introduzir princípios de isonomia salarial, determinando a igualdade salarial sem que houvesse distinção de sexo para trabalhos de igual valor, indicadores apontam que a igualdade na questão salarial de hora trabalhada é uma realidade que ainda não foi atingida (BERTOLINI, 2002).

Outra importante conquista das mulheres foi referente ao dia 8 de março, data em que anualmente comemora-se o Dia Internacional da Mulher, o qual é lembrado por uma série de batalhas vividas por elas as quais resultaram na morte de muitas. Com isso, as leis tiveram mudanças, não só na parte trabalhista, mas também em relação à participação mais assídua da mulher na sociedade.

Segundo Schlickman e Pizarro (2013), as mulheres conseguiram vencer as barreiras do papel incumbido a elas, o de serem apenas esposas, mães e donas do lar. Isso tudo foi possível perceber com maior intensidade, a partir da década de 70, quando o público feminino foi conquistando profissões mais bem conceituadas e com maior responsabilidade e um ganho, foi à mulher na política.

A evolução e conquistas das mulheres ao longo dos anos fez com que as mulheres exercessem a capacidade de assumir cargos de responsabilidade, assim como os homens, unindo as tarefas de ser mãe, esposa e dona de casa. Direitos como o de ter sua própria renda, ser independente, ocupar cargos de liderança, ter salários justos são conquistas que todos merecem. Apesar de todos os obstáculos ao longo dos anos, da discriminação ao trabalho feminino, as mulheres vêm conquistando espaço e respeito em áreas que antes era apenas refúgio masculino, mostrando que o lugar da mulher é onde ela quiser.

2.1 AMULHERNOMERCADODETRABALHO -BREVEHISTÓRICO

“A filosofia considerava que a inferioridade da razão entre as mulheres era fato incontestável, cabendo a elas apenas cultivá-la na medida necessária ao cumprimento de seus deveres naturais: obedecer ao marido e cuidar dos filhos” (SINA, 2005, p. 21)

A visão sobre as mulheres nos tempos antigos era cruel e limitada, as mesmas eram consideradas incapazes de assumir papéis importantes na sociedade, porém atualmente as mulheres fazem parte de uma fatia significativa do mercado de trabalho, visto que seu crescimento e permanência vêm aumentando com o passar dos anos, devido a melhores condições e a melhores oportunidades. Porém é inegável que ainda é necessário superar alguns obstáculos, tanto externos quanto internos.

Schlickmann e Pizarro (2013), destacam que as tradições anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficava somente a obrigação da organização do lar. Assim, a elas não cabia o direito de trabalhar fora, principalmente se fosse para ganhar dinheiro, tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais.

Dessa forma, as mulheres viviam à margem da sociedade, não eram vistas nem tampouco ouvidas ou solicitadas para qualquer discussão ou debates sobre quaisquer assuntos relevantes para a população.

Desde o princípio da inserção da mulher no mercado de trabalho há a diferenciação, com base no sexo, entre as atividades a serem desempenhadas. Diversos fatores e condições contribuem para esta disparidade, como o patriarcado, a atribuição de valores de gênero a funções profissionais e a segunda jornada feminina enquanto dona de casa.

A divisão social do trabalho não é uma simples divisão de tarefas, mas a manifestação de algo fundamental na existência histórica, a existência de diferentes formas de propriedade, isto é, a divisão entre as condições e instrumentos ou meios de trabalho e do próprio trabalho, incidindo por sua vez na desigual distribuição do produto de trabalho. Numa palavra: a divisão social do trabalho engendra e é engendrada pela desigualdade da social ou pela forma de propriedade (CHAUI, 1980, p. 61)

Ou seja, por vezes a divisão do trabalho ou a distribuição de funções na empresa acompanha a visão restrita e preconceituosa dos lares que acompanham a cultura da sociedade, colocando as mulheres para funções abaixo da capacidade delas, menos prezando suas possíveis habilidades e oportunidades.

Cohen descreve: “Às mulheres tampouco era facultado aprender a ler. Quando aprendiam algo, eram nas escolas administradas pela igreja que desenvolviam habilidades manuais domésticas” (COHEN, 2009, p.165).

Foram muitos os desafios e lutas enfrentados pelas mulheres, porém gradativamente as mesmas conquistaram seus direitos e destaca-se a educação, a qual nos dias atuais segundo dados do IBGE (2019) a proporção de pessoas de 18 a 24 anos frequentando ensino superior é de 21,5 % homens e 29,7 % mulheres, o que diverge quando se observa que as mulheres ainda ocupam muito menos cargos gerenciais do que os homens, pois as mesmas em tese são mais qualificadas.

Conforme Tonani (2011), no passado, uma mulher inserida no mercado de trabalho era difícil de ser visto, uma exceção, qualquer ficha cadastral feminina, localizava-se no campo “profissão” a descrição “dolar” ou “doméstica.”

A autora destaca ainda que antigamente, a mulher era vista como rainha do lar, e as organizações sociais tinham como composição familiar o homem como o único provedor. A mulher não tinha um trabalho para o qual ela saísse de casa como o homem, apenas exercia atividades rotineiras.

Fato que hoje dificilmente se vê, pois a maioria das mulheres tem uma profissão no mercado de trabalho e, além disso, cumpre também as atividades “dolar”.

Coutinho, afirma que:

[...] foi somente no início do Século XX, contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, apesar de a permanência e segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo

espaço e ganhando posições mais elevadas nas empresas. Após anos de exclusão abertas as posições de autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada (COUTINHO, 2011, p.62).

A contextualização histórica do trabalho feminino e também a pesquisa e estudo é importante para o resgate de fatores que se enraizaram socialmente e que atualmente permitem evidenciar as disparidades já apontadas, como a desigualdade na quantidade de horas trabalhadas e salário entre os gêneros, apesar de que ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que ainda hoje as mulheres são minoria dentro dos cargos de liderança nas empresas, nos mostra que ainda temos muito que evoluir nesse sentido.

2.2 AS MULHERES NO ATUAL MERCADO DE TRABALHO

As organizações perceberam as mudanças no público e na sociedade em geral e estão atualizando seu pessoal, transformando a mão de obra em qualidade de serviço, ou seja, para poder alcançar a excelência de mercado, a valorização do capital humano se faz extremamente necessário. Com isso, surgiram as oportunidades para o público feminino, que outrora era privado de trabalhar, o que mostra o crescimento e a modificação da maneira de pensar no mundo dos negócios.

Outra questão que envolve o fator social é o relacionamento, as habilidades de relacionar que são cada vez mais necessárias nas organizações que visam um melhor gerenciamento das pessoas e dão mais valor a elas do que aos recursos não humanos.

Nesse sentido as mulheres se destacam por suas habilidades de comunicação e bom relacionamento, fazendo com que sua presença seja, cada dia, mais necessária.

Porém, como em um passado não tão distante, as mulheres ainda hoje precisam enfrentar batalhas, como a tripla jornada (trabalhar, cuidar da família e da casa), lidar com os assédios, a desigualdade de cargos e salários e a

garantia de seus direitos. Em pleno ano de 2022, conseguir a inserção no mercado de trabalho, consolidar-se e ter perspectivas de crescimento profissional ainda são obstáculos enfrentados pelas mulheres, em níveis mais acentuados que os homens, e que foram intensificados ao longo da pandemia de Covid-19.

Ao observar mais atentamente percebe-se que a forma como somos criados e ensinados na infância, nos molda e forma nossas percepções sobretudo a nossa volta e que as brincadeiras infantis são fortes influências na escolha da área profissional e se seguem na vida adulta, assim como intervenções e expectativas familiares.

CambotaePontes(2007), afirmam que a sociedade criou um estereótipo de algumas profissões de acordo com as construções de gênero, atribuindo a cargos qualidades femininas ou masculinas. Algumas profissões consideradas masculinas são desempenhadas em sua maioria por homens e, apenas por este fato, são mais bem remuneradas. Homens constituem maior parte dos setores de indústria, transporte, comunicação e operação, enquanto às mulheres são socialmente atribuídos os setores administrativos e de serviços.

As mulheres hoje buscam mais qualificação e são mais escolarizadas que os homens, contudo isso ainda não está sendo refletido no mercado

de trabalho, pois as mulheres continuam recebendo remunerações menores que os homens, isso também acontece em razão dos cargos escolhidos por elas que optam por uma jornada de trabalho mais flexível por causa dos seus afazeres domésticos que são pesados e cansativos, segundo o IBGE(2018).

Tal fato nos prova o que inúmeras pesquisas apontam: a igualdade, tão defendida pelas nações que adotam o Estado Democrático de Direito, só existe em um papel. Na prática, o que observamos é a luta incansável de mulheres para conquistarem seus espaços na sociedade.

A luta histórica contra o preconceito relacionado ao gênero feminino, intensificada a partir de 1960, permitiu a gradual conquista de direitos e espaços sociais para exercer funções que antes não teriam acesso (principalmente em relação ao desempenho de suas atividades profissionais). Contudo, a igualdade em fatores como salário, horas trabalhadas e oportunidades de subir de cargo ainda não é uma garantia (BERTOLINI, 2002).

Adiscriminação, nessesentido, pode ser tratada de duas formas diferentes: a) s alarial pura, onde os indivíduos que apresentam o mesmo rendimento recebem salários distintos; e b) segregação ocupacional, onde trabalhadores que produzem a mesma coisa têm oportunidades diferentes (CAMBOTA; PONTES, 2007).

Além das dificuldades já enfrentadas ao longo do tempo, nos dias atuais ainda teve um fator que agravou o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, a pandemia de covid 19, pois além de trazer vários problemas no âmbito da saúde ainda acentuou as diferenças de gênero no mercado de trabalho.

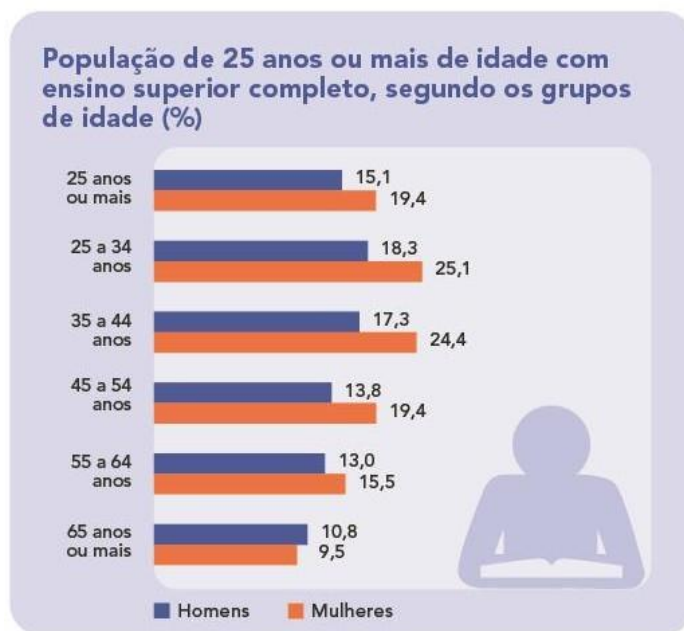
Segundo o estudo *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil - 2ª edição*, lançado em 2021, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil, em 2019, a taxa de participação, que tem como objetivo medir a parcela da População em Idade de Trabalho (PIT) que está na força de trabalho, ou seja, trabalhando ou procurando trabalho e disponível para trabalhar, é um dos indicadores que merecem destaque, pois aponta a maior dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho. Em 2019, a taxa de participação das mulheres com 15 anos ou mais de idade foi de 54,5%, enquanto entre os homens esta taxa chegou a 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais, o que evidencia uma desigualdade expressiva entre gêneros.

CAPÍTULO III- LIDERANÇA FEMININA

Pode-se afirmar que a presença da mulher no mercado de trabalho está de fato concretizada, mesmo que ainda enfrente dificuldades em relação à igualdade de direitos, nota-se que estamos em uma crescente para chegarmos de fato a oportunidades desiguais.

Ainda assim, mesmo em meio a tantos desafios, as mulheres são maioria no ensino superior, segundo a pesquisa “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2019.

Figura 1 - Pesquisa “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019.

Nota: Dados do 2º trimestre.

Com isso, cresce ainda mais a interrogação por saber que mesmo sendo mais qualificadas as mulheres são minoria em cargos de liderança e também na força do mercado de trabalho, mas o que justiça tal fato? Apenas ser mulher?

Segundo a Forbes (2020) as mulheres desenvolvem suas características de liderança ao longo da vida atuando como líder da família, da casa e do

filhos, e outras são aprendidas fora do ambiente doméstico. Sendo assim, existem cinco características comuns às mulheres líderes que são a autoconfiança acreditando na sua história, seu potencial, sua capacidade e enfrentando os desafios com bravura ao longo do caminho; reconhecer sua influência, seus posicionamentos pois nem tudo é negociável; ser autêntica em seus valores; o bom humor se faz necessário para lidar com as adversidades de maneira leve e objetiva, deixando de lado alguns estereótipos masculinos; a resiliência quando os desafios aparecerem de maneira inesperada e frente a isso ter a capacidade de tomar decisões coerentes; e a assertividade para analisar as situações de maneira estratégica e levar a resultados mais firmes e positivos.

As características citadas estão presentes normalmente no gênero feminino por causa do aprendizado desde a infância de valores, comportamentos e interesses para a atuação na cooperação e relacionamentos. Contudo, não podem ser tidos como exclusivos das mulheres, já que são frutos de uma generalização e possivelmente encontrados em homens. Mesmo assim, é perceptível como em um trabalho de equipe as mulheres incentivam a comunicação aberta para estabelecer metas concordadas por todos, encorajam a criatividade e a autonomia de seus liderados, se permitem administrar os relacionamentos e os próprios sentimentos, significando desta forma que privilegiam a competência interpessoal, gerando um ambiente de trabalho harmonioso e de colaboração mútua.

A maioria das mulheres são mais atentas a detalhes de cada situação, isso faz com que tenham maior visão sobre a empresa. As características pessoais são a astúcia, a habilidade nos processos de comunicação, negociação e flexibilidade, já que por terem dupla jornada de casa e trabalho conseguem realizar várias atividades ao mesmo tempo. (JORDÃO, 2019).

Ainda nos dias atuais e apesar dos desafios para conseguirem chegar ao cargo de gestão e as mulheres estarem cada vez mais presentes na liderança nas organizações, ainda são encontrados vários desafios no meio do caminho para serem enfrentados pelas mulheres, como segundo Rodrigues e Silva (2015, p.4) destacam, prova diariamente que são capazes e competentes para assumir o cargo e manter suas funções assim como os homens, assumindo até mesmo características tidas como “masculinas” para

atender as expectativas e manter-se no cargo, o que só reafirma o que já foi exposto que para “elas” tudo é mais exaustivo e difícil.

3.1 PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA

3.1.1 Ascensão a cargos

O acesso a posições de prestígio apresenta diversas barreiras invisíveis. Esse fenômeno é conhecido na literatura como “teto de vidro” e afeta, em especial, mulheres que tem alta qualificação e desejam ocupar espaços de liderança tradicionalmente masculinos. O teto é o responsável pela condenação e faz com que elas permaneçam na base da pirâmide econômica, impedidas de ascender a um cargo diretivo. É simplesmente uma precariedade do trabalho feminino.

Quando as mesmas conseguem passar pelas primeiras promoções e se esforçar bastante para se manter neste cargo, como diz SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO (2014) ao passar dos primeiros níveis de promoções, é necessário um esforço muito maior em comparação aos trabalhadores homens do mesmo setor. Estes, muitas vezes, são avaliados por critérios diferentes, mesmo tendo qualificações ou resultados inferiores aos das mulheres.

As chances que um homem tem de receber uma promoção são maiores. Para que uma mulher tenha as mesmas oportunidades, ela precisa ser melhor do que seu concorrente do gênero masculino para compensar as cargas de responsabilidades pessoais, as quais podem solicitar a qualquer momento.

Segundo Kanan (2010), apesar do grande número de mulheres nas empresas, os cargos de liderança ocupados por elas não são expressivos, isso devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe.

3.1.2 Maternidade

Um dos dilemas centrais da vida de uma mulher que assume cargo de liderança é a decisão frente à maternidade, já que a carreira profissional acontece simultaneamente ao período fértil, tendo em vista os aspectos biológicos. Nesse contexto, muitas mulheres decidem priorizar a carreira profissional e/ou escolher a maternidade tardia. Já outras, ao terem filhos, se dividem entre múltiplas funções e papéis (PUCCINI, ARON e SANTIAGO, 2015)

Ao se falar sobre maternidade na vida profissional, é sabido que é um fato não visto com bons olhos pelas empresas, pois o enxergam como um problema ou uma "perca" de produtividade e dinheiro, tal fato faz com que as mulheres fiquem vulneráveis e apreensivas ao descobrir uma gravidez estando ativas no mercado de trabalho.

As mulheres sabem do enorme impacto que a maternidade tem em suas carreiras profissionais. A maioria apresenta sentimentos de vulnerabilidade antes de sair e ao retornar da licença-maternidade, pois é um fato que uma grande parte é demitida após retornar da licença-maternidade. Também há estudos que demonstram que a cada hora gasta com cuidado dos filhos ou tarefas domésticas, há afastamento dos papéis profissionais e políticos (KRAUSE, 2017; RODRIGUES e SAPUCAIA, 2016).

A presença de filhos, especialmente na primeira infância, está relacionada a uma menor participação no mercado de trabalho para as mulheres e maior participação para os homens. Enquanto para os homens com filhos em idade pré-escolar a taxa de participação é de 95%, para as mulheres na mesma situação este indicador corresponde a 65%. (GUIGINSKI e WAJNMAN, 2019)

Inegavelmente a maternidade afeta diretamente mais a vida profissional das mulheres, quanto a paternidade fica óbvio que é vista como um fator ainda mais agregador para que eles estejam ativos no mercado de trabalho pois ainda é visto como a maior responsabilidade financeira dos homens o sustento da casa e dos filhos.

3.1.3 Desigualdade salarial

Outro aspecto observado é que apesar de ser maioria com diploma de graduação superior e mostrando habilidade para múltiplas tarefas, as mulheres ainda assim recebem menos do que os homens. Segundo dados do IBGE, divulgados em 2020, o público feminino ganhou 77,7% do salário dos homens em 2019. A diferença se acentua ainda mais em comparação com cargos de direção e gerência, no qual as mulheres ganharam apenas 61,9% do rendimento dos homens. A desigualdade salarial nos cargos de liderança é registrada em todo o país. Apenas 34,7% dos cargos gerenciais estão ocupados pelo sexo feminino, conforme apurou o IBGE.

No Brasil, as mulheres ganham menos do que os homens, ainda que exista legislação para evitar esse tipo de prática nas empresas. Salienta-se também que, mesmo que elas sejam mais capacitadas que os homens, a progressão de carreira é mais lenta e comparada aos homens (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

Tais fatos e desigualdades se reafirmam com os dados das pesquisas, as mulheres sofrem isso na pele diariamente nas empresas.

Figura 2 – Inserção das mulheres no mercado de trabalho



Fonte: IBGE, 2019

Podemos nos perguntar, o que justifica isso, por que mesmo sendo melhor qualificadas as mulheres ainda ganham menos que os homens que ocupam o mesmo cargo que elas? O fato é que trazemos como herança cultural essa prática que se perpetua anos a fio, e que nos faz nos dias de hoje ainda sofrer com tais preconceitos.

3.1.4 Aparência e assédio

A sociedade espera que as mulheres estejam sempre belase bem arrumadas, e existe o “mito da beleza” das mulheres: ainda que tenham conquistado uma maior liberdade política, sexual, profissional, a expectativa de como elas devem se portar e se apresentar fisicamente ainda continua sendo uma ferramenta de controle social e econômico. E ao olhar para o ambiente de trabalho, a questão não é diferente. Para a mulher conseguir ser bem-sucedida, se faz necessário dedicar muito tempo em se cuidar para ser aceita. Não seguir os códigos implícitos, principalmente em ambientes mais formais, pode custar um preço alto: a ascensão profissional.

Cargos de gestão nas organizações requerem a construção de uma imagem, por vezes, idealizada. Esta costuma ser sinônimo de personalidade forte, autônoma e confiante. Pois isso, ter uma aparência “adequada”, em consonância com a profissão, facilita a aceitação social e constrói o imaginário do outro, uma noção dos objetivos e motivações de determinada pessoa (MOURA, 2015).

Mas é possível saber como é a imagem de um bom líder? Seria essa idealização um ser masculino? Porque por muitas vezes as mulheres tendem a se adequar a esta imagem, trazendo características masculinizadas para se encaixar em tal imagem.

A aparência feminina é construída pela mídia e pela sociedade. Atrair a atenção e o olhar das pessoas nas empresas pode ser um problema. No entanto, para muitos esse é um benefício, quase uma vantagem competitiva na busca pelo espaço no mercado de trabalho. Nesse sentido, ao passo que muitas mulheres se beneficiam de sua feminilidade, muitas têm necessidade

de masculinizar sua aparência para conviver nas empresas (NASCIMENTO e SILVA, 2014; FERREIRA, BASTO e D'ANGELO, 2018).

Há também o fato de ao passo de que se cobra uma boa aparência das mulheres tanto na entrevista de emprego como no dia a dia, as mesmas mulheres estão suscetíveis a sofrer assédio no ambiente de trabalho devido a roupas e sua aparência, fatos como piadas, elogios até gestos, são relatados diariamente por vítimas nas empresas, com isso muitas vezes o sentimento das mulheres é de que atrair a atenção e o olhar das pessoas nas empresas pode ser um problema. Colegas, geralmente, fazem associação de promoções no trabalho aos atributos físicos das mulheres e aos casos amorosos com os chefes. Isso acaba desmerecendo a atuação dessas profissionais.

Outro dado relevante é o trazido pela pesquisa

Percepção sobre violência e assédio contra mulheres no trabalho, realizada, em 2020, pelo Instituto Patrícia Galvão. A pesquisa informa que na percepção de 92% dos entrevistados, mulheres sofrem mais situações de constrangimento e assédio no ambiente de trabalho que os homens. Conforme os dados, 40% delas

dizem que já foram xingadas ou já ouviram gritos no trabalho, contra 13% dos homens que vivenciaram a mesma situação. Dentre os trabalhadores que tiveram seu trabalho excessivamente supervisionado, 40% também são mulheres e 16% são homens.

Dados que mostram o quanto o olhar sobre as mulheres líderes ainda é capacitista, fato que deve ser combatido por todos.

3.1.5 Resistência da equipe frente à liderança feminina

Um dos aspectos mais relevantes quanto aos problemas enfrentados pelas líderes é a resistência da equipe, pois há constantes questionamentos, testes e preconceitos, sempre pondo a prova a capacidade da liderança, em geral as maiores dificuldades são em gerenciar homens. Em especial, os mais velhos estranham a presença de gestoras e tendem a ser mais insubordinados e não respeitam as ordens de superiores que sejam mulheres. Nesse

sentido as líderes precisam lidar com mais pressão no ambiente de trabalho, preconceito e assédio, algo que não aconteceria se fossem homens na liderança (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

Esse fato se faz bem presente, principalmente ao chegar no cargo de liderança, quando o gestor tem que se impor pois a equipe ainda não o conhece, ainda mais sendo mulher, seu modo de se portar, suas atitudes e decisões são questionadas o tempo todo para serem ou não aprovadas.

Demonstrando como é real o preconceito contra as mulheres e suas características e como as mesmas são subjugadas, fala o autor (LIMA et. al., 2013), mesmo liderando equipes do mesmo modo, os comportamentos esperados de uma líder mulher é diferente do que é esperado de um homem. Quando colocados em situações conflituosas, por exemplo, o homem é "intempestivo" e empenhado, já a mulher é entendida como descontrolada emocionalmente.

A liderança está culturalmente associada a características como resistência, determinação, coragem, vontade de assumir riscos e ousadia, características que são tradicionalmente associadas à masculinidade, mais do que à feminilidade. Sendo assim, as mulheres precisam abrir caminho em ambientes hostis à própria presença delas, com pessoas que desconfiam frequentemente de sua capacidade de liderança.

De fato, mais mulheres estão ocupando cargos de liderança na atualidade, por isso apesar disso, muitos estudos sobre liderança feminina afirmam algo que muita gente já sabe: as mulheres têm que falar mais alto para serem ouvidas, não recebem crédito por suas conquistas e continuam enfrentando velhos preconceitos para conseguir avançar.

3.2 ATUALIDADE E PROSPECÇÕES PARA O FUTURO DA LIDERANÇA FEMININA

Apesar de ainda estarmos muito abaixo da igualdade de oportunidades e de tratativas igualitárias referente a liderança masculina, pode-se dizer que as mulheres vêm conquistando e mostrando seu potencial nos cargos de chefia, e com isso temos conseguido uma visibilidade maior que vem atraindo olhares de gestão para alavancar novos projetos para aumentar a participação feminina nas lideranças de empresas.

A pandemia da Covid-19, revelou dados importantes e positivos referente a liderança feminina, segundo uma pesquisa da "Harvard Business

Review", divulgada pela imprensa, as mulheres sem cargos de liderança mostraram mais eficiência na pandemia provocada pelo novo Coronavírus. Segundo o estudo, as empresas com liderança feminina apresentaram mais resultados positivos, no que diz respeito à gestão, do que as chefiadas por homens. Segundo o estudo, as mulheres foram avaliadas de forma mais positiva que os homens em 13 das 19 competências gerais de liderança e possuem mais habilidades interpessoais, conhecidas como soft skills. Entre elas, colaboração, trabalho em equipe e motivação.

Uma herança cultural de preconceitos de tantos vieses custa caro, como mostra o relatório do Fórum Econômico Mundial, que sinaliza que vamos levar 136 anos para atingir a equidade de gênero, porém não é para ficarmos desmotivados, pois já temos visto mudanças no comportamento da sociedade como um todo.

Felizmente algumas empresas tem se atentado para o desperdício que é não ter igualmente mulheres em cargos de gestão e tem elaborado projetos para melhorar esses dados de desigualdade de gênero, como por exemplo a empresa NuBank que recentemente compartilhou seu compromisso em ter 50% da liderança formada por mulheres até o ano de 2025.

Há também projeto de lei para alcançar igualdade de salários, se referia a um projeto que altera a Consolidação das Leis do Trabalho para estabelecer multa às empresas que pagarem salários diferenciados para homens e mulheres que desempenhem a mesma função (atual PL 1558/2021 na Câmara dos Deputados, ou PLC 130/2011, no Senado), que é de extrema importância, pois ainda segundo dados do IBGE (2019) em cargos de liderança, direção e gerência, as mulheres ganharam apenas 61,9% do rendimento dos homens.

De fato ainda estamos a passos lentos, porém estamos caminhando e cabe a nós e cada um dos gestores atuais de empresas, lutarem por uma igualdade de salários, tratativas e oportunidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo os autores que descrevem a liderança pontuam como principais características do líder a capacidade de influenciar pessoas, inteligência, capacidade de julgamentos, compreender a equipe e suas necessidades, habilidade de lidar com pessoas, coragem para resolver conflitos e capacidade de conquistar confiança e manter relacionamentos bem sucedidos.

Quanto aos tipos de liderança são citados três estilos básicos, o autocrático, democrático e o (liberal) laissez-faire, dentre esses o que mais é aceito, é o estilo democrático pois as decisões são tomadas em concordância e de acordo com a necessidade do grupo.

A pesquisa demonstra que a inovação no mundo dos negócios fez com que as mulheres tivessem mais abertura nas organizações e isso gerou um novo modelo de gestão, mais democrático e atento a comunicação e necessidades da equipe.

Ainda foi possível observar que as mulheres são mais atentas a detalhes, e isso contribui para uma visão mais ampla; são mais habilidosas nos processos de comunicação e negociação e conseguem ser flexíveis já que atuam em dupla jornada de trabalho.

Com a evolução do mercado de trabalho é esperado que as mulheres sejam ainda mais reconhecidas por sua capacidade e competência podendo dar sua contribuição dentro das organizações. A inteligência feminina é uma contribuição muito importante para as empresas que se tornaram inovadoras com o passar do tempo, com boa comunicação e capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, pouco a pouco elas foram conquistando o mercado de trabalho e ocupando cargos que antes eram somente dos homens.

Os inúmeros desafios pontuados ao longo do referencial teórico desta pesquisa mostram que a adaptação da identidade da mulher no ambiente organizacional foi bastante dura, quanto à forma que as mulheres são tratadas pelos gestores homens. Uma forma de acabar com essas barreiras é que se incentive e promova uma mudança organizacional.

Levou um longo tempo para descontruirmos o ideal que existia no mundo corporativo, onde atividades de gestão, liderança e direção eram

associadas a características dos homens, fato que impedia as mulheres decrescerem profissionalmente dentro das empresas nos cargos de liderança. As mulheres embora sejam maioria da população e serem mais qualificadas para cargos elevados, ainda enfrentam constantemente lutas diárias.

Muitas empresas ainda tem preconceito com mulheres em cargos de chefia, por acharem que elas não têm tempo para se dedicar totalmente aos interesses da organização como os homens, devido a duplas ou triplas jornadas com casa, filhos, entre outros, mas com o passar do tempo essa visão foi mudando e as mulheres tiveram oportunidade de mostrar que podem chefiar uma empresa com competência e excelência.

Segundo dados avaliados, muitas mulheres hoje são líderes empresárias, gestoras e sócias, sendo assim assumem a mesma responsabilidade dos homens e os fazem com competência e sucesso com o levantamento dos dados pós pandemia de covid. Ainda assim sofrem com discriminação de gêneros, onde exercem a mesma função, porém recebem salários inferiores e ainda são vistas como sexo frágil. Acerca desse assunto as mulheres não se veem nessa posição de fragilidade e não tem medo de tomar decisões difíceis e assumir a direção de uma equipe.

Outro aspecto identificado foi que a mulher possui muitas características que fazem parte do perfil de um líder, o que as torna ainda mais efetivas e comunicativas com a equipe; conforme mostra a teoria, as mulheres têm facilidade de lidar com negociação e isso é um diferencial para as empresas.

É notório que a mulher há tempos vem mostrando seu potencial e eficiência na liderança de uma empresa, ocupando seu espaço de direito no mercado de trabalho, sempre em busca de assertividade, crescimento e lutando com garra e otimismo. Ao olharmos com atenção, as mulheres ainda enfrentam dificuldades, mas ainda assim elas seguem firmes e focadas em seus cargos e famílias.

A liderança feminina é um tema muito desafiador, evidenciado através dos estudos como é primordial a presença das mulheres no mercado de trabalho. De modo que se pode considerar que as mulheres possuem todas as características nas mãos para se tornarem boas líderes e serem destaque em tal função, que aos poucos foram conquistadas por elas.

Com base no estudo, foi possível chegar à conclusão que os desafios são muitos e alguns mudam constantemente, mas as mulheres estão prontas para fazer seu melhor sempre. Sugiro a continuidade de novas pesquisas e estudos acerca do assunto aqui abordado, uma vez que o mercado de trabalho está em constante evolução e as mulheres ainda têm muito a conquistar, mesmo diante de um cenário de discriminação e dificuldades elas conseguiram e conseguem se superar sempre.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA SENADO – Rádio Senado – Urgência para projeto que pune salários

diferenciados para homens e mulheres

Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/03/08/paim-pede-urgencia-para-projeto-que-pune-salarios-diferenciados-para-homens-e-mulheres>

Acesso em: 01/12/2022

ARRUDA, M. C. C. D; NAVRAM, F. (2000) **Indicadores de clima ético nas empresas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p.26-35, jul./set 2000

BERTOLINI, L. B. A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. 2. ed. São Paulo: Vetor, 2002.

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R. **A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 10, n.110, p. 67-104, jul.2000.

CAMBOTA, J. N; PONTES, P. A. **Desigualdade de rendimentos por gênero intra-ocupações no Brasil, em 2004**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v.11, n. 2, p. 331-350, maio/ago.2007.

CHAUÍ, M. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo o poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CORRAZARI, Cassio- **Cultura e Clima organizacional**. Disponível em: <https://metavisao4d.com.br/cultura-e-clima-organizacional-na-evolucao-profissional/> acesso em 21/10/2022

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios**. Economia Global e Gestão, v.16, n.1, Lisboa, abr.2011.

Elas ganham menos. 2020 Disponível em <https://www.condsef.org.br/noticias/mulheres-ganham-22-menos-que-os-homens-pais-revela-dieese> Acesso em: 30/11/2022

Empreendedor, antes de tudo um líder! Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/empreendedor-antes-de-tudo-um-lider>, c8fcaa6a1e1c6510VgnVCM1000004c00210aRCRD Acesso em: 02/10/2022

Estatísticas de gênero

Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=publicacoes>
Acesso em: 10/11/2022

Estatísticas de Gênero: **Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, n. 38. 2ª Edição. IBGE, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf
Acesso em: 30/11/2022.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rua mo. 2003.

FERRAZ, Monique. **Liderança: Um desafio para gestores do século XXI?** Congresso Nacional de Excelência em gestão. ISSN 1984-9354. 2015. setembro/2022

FERREIRA, G. F. BASTOS, S. A. e D'ANGELO, M. J. (2018) "A Look at Women's Transition from formal labor to self-employment based on endogenous stimuli". **RAM. Revista de Administração Mackenzie**. Volume 19, No. 2, 1-26. Doi: 10.1590/1678-6971/eramg180086.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. UEC: Fortaleza, 2002.

GUIGINSKI, J. WAJNMAN, S. **A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos**. Revista Brasileira de Estudos de População, v. 36, p. 1-26, nov. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20947/s0102-3098a0090i>.
Acesso em: 28/11/2022

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em Posição de Liderança: Obstáculos e Expectativas de Gênero em Cargos Gerenciais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IMA, G. S. et al. **O teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v14i4.1922>.
Acesso em: 30/11/2022

JORDÃO, C. **Liderança transformacional feminina**. Pernambuco: Revista Pesquisa em Administração UFPE, 2019.

KANAN, Lilian Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Revista Organizações & Sociedade, v. 17, nº 53, Salvador, abr./jun., 2010.

KRAUSE, L. I. **Mulher, trabalho e maternidade: demandas no retorno da**

licença-maternidade. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde da Mulher, Criança e Adolescente) Universidade Católica de Pelotas, Programa de Pós-Graduação em Saúde e Comportamento, Pelotas, 2017. Disponível em: <http://tede.ucpel.edu.br:8080/jspui/handle/tede/635>. Acesso em: 30/11/2022

KREUZ, Mauro. **Mulher, mercado de trabalho e o princípio da igualdade**- 03/03/2020

Disponível em: <https://cfa.org.br/mulher-mercado-trabalho-e-o-principio-da-igualdade/>-Acesso em: 24/10/2022

Liderança em tempos de crise- 13/05/2020

Disponível em:

<https://www.maestrobpm.com.br/2020/05/lideranca-em-tempos-de-criese-os-desafios-e-oportunidades/>Acesso: 21/10/2022

LIMA, Ewerton, 2022 Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios> Acesso em 12/11/2022

LOPES, C.L.E. **Diainternacionaldamulher: uma data em muitas histórias**. São Paulo: Im esp, 1993.

MARQUES, José Roberto. **Liderança positiva: o que é, quais seus benefícios e como desenvolvê-la?** Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-positiva-o-que-e/>. Acesso em: 02/10/2022

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENDES, Francine. **5 características de mulheres líderes**. Forbes, 2020. Disponível em: [5 características de mulheres líderes-Forbes](#) Acesso em: 30/11/2022

MORENO, L.C. **O gerente e o educador e a liderança**. [s.l.]; [s.ed.]; [s.d.]. Disponível em: <http://www.instituto.mvc.com.br>. Acesso 30/11/2022.

MOURA, N. V. **Gestoras em nome próprio: para uma sociologia da gestão do corpo**. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Porto, Universidade do Porto, Portugal, 2015.

Mulheres ocupam 37,4% dos cargos de liderança no Brasil, 2022 Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/mulheres-ocupam-374-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil,8e8d4d43c49a8d6d7bd4085e5476959acwmxjt6j.html> Acesso em: 30/11/2022

NASCIMENTO, C. M.; SILVA, L. C. A. **Sujeito mulher: a imagem da beleza.** Revista Subjetividades, 14(2), 343- 357, 2014. Recuperado em 22 de abril de 2020, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692014000200016&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 28/11/2022

Por que as lideranças femininas ainda incomodam?

2021 Disponível em:

https://br.vida-estilo.yahoo.com/por-que-as-liderancas-femininas-ainda-incomodam-080029001.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGjDiPyecQczZr4h- Disponível Acesso em: 30/11/2022

QUARTAROLLI, Isa – Desafios da liderança feminina;

Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2022/09/30/desafios-da-lideranca-feminina.html> Acesso em: 02/10/2022

PUCCINI, B. C.; ARON, M. L.; SANTIAGO, E. B. Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. **Revista Psicologia Política**, v.15, n.34, p.587-597, set.-dez. 2015.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho.** Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

RODRIGUES, C. SAPUCAIA, M. Proteção à maternidade: uma reflexão sobre apaziguamento e sedimentação das desigualdades entre homens e mulheres. **Revista da ABET**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 22-32, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/31257/16335>. Acesso em: 30/11/2022

RYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança:** obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.

Cadernos EBAPE.BR, 16(3), 331-344, 2018.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876> Acesso em: 30/11/2022

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – Características e habilidades de líder:** um estudo em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. 2007.

SANTOS, C.M.M.; TANURE, B.; CARVALHONETO, A.M.D. **Mulheres executivas brasileiras:** o teto de vidro em questão. Administração em Diálogo, São Paulo, v.16, n. 3, p. 56-75, set. 2019.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho:** uma abordagem sob a ótica da liderança. Julho de 2013. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N.01

SILVA, Reinaldo Oliveirada. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TELES, Yanne. **O teto de vidro e as mulheres nos espaços de poder**, Opinião, 2020 Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/03/05/artigo-o-teto-de-vidro-e-as-mulheres-nos-espacos-de-poder-por-yanne-teles> - Acesso em 30/11/2022 Tipos de liderança: <https://www.poderdaescuta.com/o-que-e-lideranca-autocratica-vantagens-e-desvantagens/> <https://forbiz.com.br/lideranca-democratica/> <https://www.oitchau.com.br/blog/lideranca-liberal-entenda-mais-sobre-o-tema/> Acesso em: 22/10/2022

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto/2011. VII Congresso Nacional Excelência em Gestão.

ZANKER, Sabrina. **Aparência feminina no trabalho**: ferramenta de opressão ou empoderamento? Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/aparencia-feminina-no-trabalho-ferramenta-de-opressao-ou-empoderamento> Acesso em: 30/11/2022

AIRLA GALVÃO LIMA DE OLIVEIRA

LIDERANÇA FEMININA: EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA MULHER NO
MERCADO DE TRABALHO

Aprovada em: 14 de Dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Magna Sueli Clemente Barros.

Me. Magna Sueli Clemente Barros - CESREI
Orientadora

Maria Zita Almeida Batista dos Santos

Me. Maria Zita Almeida Batista dos Santos - CESREI
1ª Examinadora

Mara Karinne Lopes Veriato Barros

Drª Mara Karinne Lopes Veriato Barros - CESREI
2º Examinadora