

FACULDADES DOCTUM CARATINGA

**MARIA VERÔNICA GONÇALVES DA COSTA
TAMYRES EMANUELA DE ASSIS CARVALHO SILVA**

**A REPRESENTAÇÃO FEMININA NA GESTÃO DE EMPRESAS DA CIDADE
DE CARATINGA-MG**

CARATINGA-MG

2019

**MARIA VERÔNICA GONÇALVES DA COSTA
TAMYRES EMANUELA DE ASSIS CARVALHO SILVA**

FACULDADES DOCTUM CARATINGA

**A REPRESENTAÇÃO FEMININA NA GESTÃO DE EMPRESAS DA CIDADE
DE CARATINGA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora do curso de Administração das Faculdades Doctum de Caratinga, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof. Gisely Xavier da Silva

CARATINGA-MG

TERMO DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A REPRESENTAÇÃO FEMININA NA GESTÃO DE EMPRESAS NA CIDADE DE CARATINGA-MG, elaborado pelo(s) aluno(s) MARIA VERÔNICA GONÇALVES DA COSTA TAMYRES EMANUELA DE ASSIS CARVALHO SILVA foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Caratinga 09/12/2019



GISELY XAVIER DA SILVA
Prof. Orientador



VAGNER BRAVOS VALADARES
Prof. Avaliador 1



JOSESTER TEIXEIRA DE SOUZA
Prof. Examinador 2

Dedico este trabalho à minha família pela paciência e incentivo, a meus amigos pela compreensão nas horas de ausência, e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui e concluísse esta etapa.

Tamyres Emannuela de Assis Carvalho Silva

Este trabalho é dedicada aos meus pais que me apoiaram incondicionalmente, a minha família que é minha base, e meu incentivo para continuar caminhando e a todos os meus amigos que de alguma forma contribuíram com mais essa realização.

Maria Verônica Gonçalves da Costa

AGRADECIMENTO

A Deus em primeiro lugar, pois sempre me conduz e é responsável por todas as minhas conquistas.

A minha mãe Ana e meu pai João, por todo suporte, por sempre acreditarem em mim e em minhas capacidades, me mantendo firme nesta caminhada, mesmo com todas as dificuldades nunca me deixaram desistir.

Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhas, que também sonharam comigo, que através de palavras de incentivo, tornaram essa trajetória menos árdua, depositando toda confiança em mim.

Ao meu namorado e toda sua família, por todo o estímulo, por estarem comigo, na torcida em todos os momentos e por todo carinho, vocês são especiais.

A minha família e meus amigos que eu amo tanto, por sempre estarem comigo, mesmo com a distância, não deixaram de se fazer presentes, me animando e transformando essa caminhada mais divertida.

Aos meus professores, pelo conhecimento ofertado em especial ao meu coordenador Carlos Bitencourt, por todo ensinamento e por sempre acreditar no meu potencial.

A orientadora Gisely Xavier, que com todo cuidado nos orientou durante todo este período, por todos os toques e detalhes que fizeram a diferença.

Enfim, quero agradecer a todos, de maneira especial, vocês foram essenciais em todos os momentos, e eu não chegaria até aqui sem vocês. Muito obrigada!

Maria Verônica Gonçalves da Costa

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus, por todo o amor, cuidado e proteção, sem Ele eu não estaria aqui.

A meu pai Joaquim e a minha mãe Eliana, que sempre foram meu auxílio e sustento, que acreditaram em mim e sonharam este sonho junto comigo, por sempre terem me dado forças para continuar a caminhar todos esses anos e concluir esta etapa.

A meu namorado, Wesley, por sempre ser o meu maior incentivador, e por nunca ter medido esforços para me ajudar a chegar até aqui.

A minha família e amigos por estarem a meu lado sempre, e por terem me incentivado a continuar com tantas palavras de apoio e carinho em todo este tempo.

A meus professores por sempre ministrarem as aulas com toda maestria e excelência e por sempre estimularem em nós alunos a vontade de sermos profissionais melhores.

A minha orientadora, Gisely Xavier, por todas as orientações, ideias, incentivos, puxões de orelha e por toda a dedicação que sempre teve em tudo que faz.

Enfim, muito obrigada a todos vocês que me apoiaram em mais esta jornada!

Tamyres Emannela de Assis Carvalho Silva

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de pessoas empregadas por gênero, Brasil, 2000 a 2019 (em milhões).....	23
Figura 2: Número de pessoas desempregadas por gênero, Brasil, 2000 a 2019(em milhões).....	26
Figura 3: Participação da força de trabalho por gênero, Brasil, 2000 a 2019 (em porcentagem)	28
Figura4: Série histórica da diferenciação salarial entre homens e mulheres, Brasil, 1981 a 2014 (em porcentagem).....	29
Figura 5: As três habilidades do administrador	34
Figura 6: Pesquisa de campo – número de homens e mulheres proprietários e gerentes, Caratinga, 2019 (em unidades).....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de pessoas empregadas por setor e gênero, Brasil, 2000 a2019 (em milhões).....	24
Tabela 2: Série histórica do número de pessoas que ocupam cargos de chefia, Brasil, 2003 a 2018 (em unidades).	31
Tabela 3: Distribuição da participação de homens e mulheres no total de investidores pessoa física, Brasil, 2002 a 2019.	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCE	Banco Central Europeu
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILO	International Labour Organization
ILOSTAT	International Labour Organization Statistics
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

RESUMO

A presença feminina vem evoluindo notoriamente na sociedade atual, comparada às décadas passadas em que a mulher era condicionada a cuidar das necessidades domésticas, hoje ela vem conquistando seu espaço na sociedade e autonomia para atuar nas áreas que desejar. Apesar dos rótulos nelas colocados que ditam quais as áreas cabíveis, quais características, e até mesmo indicando qual deve ser seu posicionamento em determinados assuntos, as mesmas vêm lutando bravamente com o intuito de provar que são capazes de assumir riscos, responsabilidades, e estarem em cargos de maior respeito e notoriedade como os de liderança. Apesar de toda luta e conquista as mulheres ainda enfrentam um grande problema com rótulos, podendo ser o principal desafio da mulher atualmente. Estes as colocam sob a ótica de que a mulher é frágil, não sabe agir sob pressão, e que não possuem o pulso firme para lidarem com determinadas decisões. O estudo tem como principal objetivo arquitetar uma série de argumentos que confirmem a capacidade de atuação da mulher no mercado de trabalho, especialmente cargos de gerencia. Para tal, utilizou-se estatísticas, teorias, referenciais bibliográficos, artigos e teses relacionados ao tema. De caráter exploratório, o estudo adotou como estratégia a pesquisa de campo. Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa, como o principal objetivo o levantamento de dados para análise contextual. Com esta apresentação pode-se trabalhar a conscientização da sociedade e organizações, refutando a ideia de incapacidade feminina e desmistificando o conceito de que a mulher não está preparada para cargos que exijam maiores responsabilidades.

Palavras-chave: Liderança. Organizações. Gestão e Mulheres.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	EVOLUÇÃO DA MULHER NA SOCIEDADE	16
	2.1. Presença da mulher no mercado de trabalho.....	19
3	LIDERANÇA FEMININA E O MERCADO	33
	3.1. Características da liderança feminina	36
	3.2. Representatividade da liderança feminina no mercado(BMF BOVESPA).....	38
4	METODOLOGIA	41
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
7	REFERÊNCIAS.....	49
	ANEXO A – GRUPO OCUPACIONAL DE CARATINGA SEPARADO POR GÊNERO	54

1 INTRODUÇÃO

O assunto liderança feminina tem sido alvo de grande análise e discussão no ambiente organizacional. A presença feminina em cargos de gestão, o novo modelo empoderado que as mulheres vêm apresentando, tem potencializado a quebra de estereótipos antigos que por décadas, ou talvez séculos, junto a uma cultura machista e preconceituosa afunilaram o que era ser mulher e o que as mesmas tinham direito de fazer.

O século atual trouxe consigo uma série de oportunidades. Nunca em todos esses anos questões como o reconhecimento das habilidades de liderança feminina, ou até mesmo a presença da mulher em cargos de destaques foram tratados tão abertamente e vistos com bons olhos como agora. O tema liderança feminina se tornou um assunto contemporâneo e tem apresentado grande relevância e ensejo para as organizações.

Apesar desse novo cenário totalmente inovador, a luta feminina por direitos iguais parece estar longe de acabar. Mesmo com suas habilidades e seu potencial reconhecidos, mesmo sendo comprovada a capacidade da mulher em questões de cargos de liderança, elas ainda enfrentam um dos principais motivos que as fizeram ir à luta, que são as desigualdades.

Apesar de toda a comprovação de que são habilidosas, apesar de pesquisas, dados, análises que demonstram o esforço, a representatividade, o quanto investem em sua capacitação, mesmo com todo o espaço cedido a mulher no mercado, elas ainda enfrentam desigualdades salariais, elas ainda são submetidas a situações preconceituosas e constrangedoras regadas pelo velho modelo patriarcal que, mesmo tendo reconhecido o potencial feminino, insiste em fechar os olhos e levantar dúvidas e objeções totalmente infundadas.

Sendo assim, a principal questão que sustenta o desenvolvimento é: seria possível estruturar uma série de argumentos que demonstrem a capacidade da mulher no mercado de trabalho?

O estudo propôs-se em englobar a quebra dos rótulos femininos, os benefícios que a gestão pelo gênero feminino pode crescer em uma organização e reforçar que a crença em uma ideia totalmente equivocada a respeito das mulheres e suas capacidades além de serem injusta e prejudicial ao gênero, fazem com que as organizações deixem de ganhar por não as terem como aliadas ao corpo de

gestão, gerando impactos negativos por impedirem que as mesmas acrescentem com suas habilidades e forma de gerir.

Tendo como seu objetivo central o de estruturar uma série de argumentos que demonstrem a capacidade de atuação da mulher no mercado de trabalho, quando se trata de cargos relacionados à gestão.

Para aproximar-se do objetivo geral do estudo, é necessário o alcance dos seguintes objetivos específicos em questão: Abordar a evolução profissional da mulher no mercado de trabalho; Identificar se a liderança feminina é um grande diferencial no mercado; Identificar a participação de mulheres na liderança de empresas na cidade de Caratinga.

As vantagens que o estudo pode trazer para a Administração são de grande valor, a pesquisa busca demonstrar características e resultados favoráveis em relação a participação das mulheres em cargos relevantes dentro de uma organização como as áreas de liderança. Por falta de conhecimento, ou até mesmo por acompanharem uma linha de pensamento arcaico trazida por uma sociedade machista, empresas tem perdido por não investirem em uma liderança feminina que por vezes pode sanar problemas que passam despercebidos pela visão de liderança masculina.

O presente estudo estrutura-se pela seleção e adoção das obras que permitirão a construção de conceitos, tais como, as habilidades de liderança que a mulher dispõe; a desvalorização que esta sofre mesmo possuindo aptidões que as qualificam, e os estereótipos que enfrentam para conseguir demonstrar sua competência.

Estes se fazem importantes à pesquisa, pois através destes conceitos é possível comprovar a capacidade que a mulher possui para desempenhar cargos de maiores responsabilidade dentro das organizações, como de gestão por exemplo.

O estudo tem caráter exploratório, onde adotou-se como estratégia a pesquisa de campo. Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa, tendo como o principal objetivo o levantamento de dados para analisar a representatividade da mulher nos cargos de gerencia, na cidade de Caratinga.

Ainda nesse sentido se estabelece o valor das buscas pela internet, já que é grande a oferta de artigos, monografias, dissertações e teses sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, sobre liderança e a importância de um líder que apresente qualidades propícias para exercer sua função.

A partir disso, realizou-se uma busca por informações que pudessem auxiliar na compreensão inicial do tema a ser desenvolvido, baseado em pesquisas bibliográficas, utilizando como fonte principal artigos publicados sobre o tema, dissertações, livros e sites, que permitiram a organização e estruturação do estudo elaborado em três capítulos.

No primeiro capítulo tratou-se de particularidades e conceitos referentes à evolução da mulher no mercado de trabalho, bem como todos os desafios enfrentados a fim conseguir reconhecimento e confiança para exercer cargos de maior influência.

A organização do segundo capítulo se deu no sentido de ampliar a compreensão sobre as relações existentes entre o estilo de liderança feminina e uma liderança qualificada, onde apresentou-se argumentos que expressem de maneira objetiva a capacidade que as mulheres tem para enfrentar o mercado.

De acordo com as estruturas dos capítulos anteriores, agora no terceiro capítulo, desenvolveu-se uma pesquisa de campo onde foram realizadas análise da participação da mulher nos cargos de liderança na cidade de Caratinga, com base nessa pesquisa de campo será possível analisar o nível de aceitação da mulher no mercado de trabalho, em especial a liderança, para então concluir de maneira concreta a respeito de sua representatividade e aceitação.

Ao analisar as informações obtidas com os referenciais bibliográficos, unindo à pesquisa de campo, foram feitas as triagem e organização dos dados, para então apresentá-las num contexto lógico e conclusivo, elaborando, portanto, as considerações finais.

2 EVOLUÇÃO DA MULHER NA SOCIEDADE

Atualmente o gênero feminino tem ganhando destaque no mercado de trabalho onde as mulheres vêm demonstrando aptidões consideradas como um diferencial competitivo quando o assunto é o ambiente organizacional. Conforme Kets de Vries (1997) declara, são nítidos os talentos e habilidades que as mulheres possuem, e que as próprias empresas presentes no mercado atualmente, em sua maioria apontam que as mulheres possuem características que estão quase que sob medida para o perfil procurado em um líder gestor.

Apesar desta positiva colocação, nem sempre o gênero feminino foi visto com estes olhos. Por longas décadas as mulheres vêm travando uma luta onde os principais objetivos são a igualdade de direitos, o respeito social, o reconhecimento de suas qualidades e habilidades, e por condições e oportunidades justas.

Como afirmam Rodrigues e Silva (2005) essa luta de muitos anos tem como objetivo conquistar a igualdade de direitos sem distinção de gêneros, visando terem oportunidade para ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e assim como os homens terem o poder de voz.

Cohen, (2009, p. 161) também defende que “A luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história”. Apesar de a sociedade não entender o real motivo da luta feminina e por essa razão as verem como rebeldes, a necessidade de igualdade de direitos, qualidade de vida no trabalho e o poder de decidirem o que queriam seguir falavam mais alto que toda e qualquer objeção externa, e até mesmo o de estar de acordo com as expectativas impostas pela sociedade a respeito de seus comportamentos.

Nogueira (2004) destaca que, mesmo não havendo acervo histórico suficiente, na Idade Média o trabalho feminino já era dividido considerando a faixa etária e a posição que a mulher atuava. As mulheres solteiras eram responsáveis por lavar e tecer, as mulheres que já se encontravam em condição de mãe ficavam incumbidas de cuidar e criar os filhos, já as mulheres de meia idade tinham a responsabilidade de cozinhar, reproduzir e cuidar dos adolescentes.

Para que se tenha por menor que seja um breve entendimento sobre essa luta feminina é necessário voltar em alguns séculos passados, nos primórdios da história da mulher onde as mesmas eram definidas como uma classe inferior, e

vistas como reprodutoras biológicas, tendo como única responsabilidade a criação dos filhos, organização do lar e nada mais. A própria sociedade as desvalorizava por entenderem que esta era a única utilidade de uma mulher, e que o que elas faziam era algo fácil e sem valor.

Lisboa (2012) expõe que a divisão sexual do trabalho se associa de uma forma histórica aos papéis reservados ao homem e à mulher na sociedade. Para o homem destitui o papel de produção econômica, enquanto para as mulheres a reprodução biológica.

Conforme observado por Xavier e Xavier (2010), Aristóteles definia que a natureza produzia as mulheres quando era incapaz de produzir homens, trazendo a ideia de que as mulheres eram como “homens inferiores”.

[...] enquanto coube ao homem a tarefa de conquistar o mundo do trabalho, da guerra, do poder e do conhecimento, à mulher restou-lhe cuidar da casa, dos afazeres domésticos e dos filhos, ou seja, o domínio público foi atribuído ao homem e à mulher sobrou-lhe o privado. Decorrente dessa situação é que surgiu, ao longo do tempo o jargão machista de que “lugar de mulher é na cozinha” (XAVIER; XAVIER,2010, p.2).

Já Tonani (2011) destaca que, em alguns séculos passados toda mulher era vista como a rainha de seu lar, ou seja, seu papel era cuidar da casa, do marido e dos filhos. As organizações sociais tinham o homem como o provedor prevaiente da família, a única fonte de sustento da casa provinha do homem, nesse caso não havia a necessidade de que a mulher saísse de casa para trabalhar como os homens, restando como seu único dever o de ficar em casa, exercendo atividades rotineiras.

Apesar da expressão “rainha do lar” ser bem vista, a verdade por trás dela era uma sentença imposta, ou seja, não havia outras possibilidades a única opção que as mulheres tinham, era a de cuidar de seus maridos, casa e filhos, ainda que as mesmas demonstrassem habilidades para o mercado, seu único campo de atuação era o residencial. Caso as mesmas insistissem muito em realizar alguma atividade fora de casa, eram limitadas à costura, floristas ou a educadoras.

Sina (2005) já alertava que “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”. Mais uma vez é possível perceber o quão delimitado era o valor social de uma mulher nos séculos passados, era uma questão de cultura da época

assimilar as mulheres à inferioridade, ou alguém sem valor, sem importância ou habilidades, para a sociedade o objetivo central da vida de uma mulher era o de satisfazer seu maridos, manter a casa em ordem, reproduzir, criar e educar seus filhos.

Probst (2012) diz que a Constituição Federal, art. 113, § 1º defende que “todos são iguais perante a lei”, mas na prática a teoria funciona de outra forma, se fosse conforme a constituição aponta a luta que está sendo travada a séculos pela igualdade dos direitos já teria sido resolvida.

O principal desafio talvez seja a hostilidade e subestimação a respeito do que as mulheres são capazes de realizar, são esses rótulos trazidos de uma cultura machista e discriminatória que as restringem a cuidar de seus filhos, serem donas de casa, anulando as possibilidades das mesmas de exercerem talvez funções nas áreas de gestão, exatamente por sempre estarem cercadas por olhares desconfiados e pela falta de credibilidade exatamente por serem mulher.

Apesar de já serem relatados resultados positivos no que diz respeito ao reconhecimento da mulher tanto socialmente, quanto profissionalmente, ainda rondam rumores, burburinhos, brincadeiras de mau gosto e preconceituosas. Antes duvidar das habilidades de uma mulher era algo normal, agora como disfarce essas dúvidas se tornaram trocadilhos, frutos de uma série prejulgamentos que insistem em permanecer presente no cotidiano feminino.

Todos esses preconceitos são gerados a partir de estereótipos criados pela própria sociedade, sendo eles sem fundamento algum apenas baseado em um ponto de vista ou opinião. Para entender melhor sobre esse problema, é necessário compreender o que de fato são estereótipos.

A discussão acerca dos estereótipos vem sendo abordada há muito tempo, e na atualidade este assunto cresce continuamente. Para o entendimento deste termo é necessário a aceção da palavra “estereótipo”, que segundo Lysardo-Dias etimologicamente é formada por duas palavras gregas: *STEREOS* que significa “rígido”, “sólido” e *TUPOS* que significa “traço”. “Portanto o termo comporta em si uma referência ao que foi pretendido e encontra-se fixado, cristalizado.” (LYSARDO-DIAS, p.26, 2007)

Outros autores também descrevem este conceito, como Torres e Neiva, (2011) que acredita que o estereótipo “é uma atribuição de crenças que se faz a

grupos ou pessoas”. Já Baccega (1998) diz que os estereótipos “são tipos aceitos, os padrões concorrentes, as versões padronizadas.”

Estes estereótipos surgem de acordo com a sociedade, com a cultura e hábitos de determinado lugar e pode ser repassado por diversas gerações. Como demonstra o autor:

Naturalmente, os estereótipos podem se manifestar sob várias formas. Em geral, eles se encontram profundamente enraizados nas tradições culturais de um povo. Elementos tradicionais, tais como as lendas, os provérbios e as anedotas encarregam-se de transmitir de geração a geração o conteúdo dos mesmos. (PEREIRA, 2002, p. 10).

Dessa forma percebe-se que o principal obstáculo enfrentado pela mulher atualmente são uma série de argumentos e atribuições infundadas, com princípios irreais e compartilhados por gerações e pontos de vistas equivocados que, por séculos vem se estruturando e impedindo que a mulher consiga se destacar e se desenvolver significativamente, não apenas no mercado de trabalho como também diante da sociedade.

2.1. Presença da mulher no mercado de trabalho

Apesar das novas oportunidades que a mulher vem recebendo, e a inserção das mesmas no mercado de trabalho, a desigualdade ainda é muito real, principalmente em relação aos salários e as comparações aos homens, sempre cercadas por olhares que as inferiorizam, além de sofrer diversos abusos e assédio (sexuais e morais), as mulheres ainda estão cercadas por uma gritante e assustadora insegurança que, por muitas vezes, as impedem de se posicionarem por medo de perderem seu espaço.

Como apresenta Kanan (2000), as mulheres eram minorias nos cargos de destaques, poucas conseguiam ocupar posições de maior prestígio, bem como se libertar financeiramente e conseguir reconhecimento assim como os homens. Era quase impossível para a mulher conquistar a independência financeira, já que a maioria das vagas de emprego eram direcionadas para os homens.

Com o decorrer do tempo, grandes mudanças aconteceram no que diz respeito a realidade feminina. Como expõe Nascimento (2015), desde a primeira revolução industrial, no século XVIII na Inglaterra, e outros diversos impactos no século XIX, surge a necessidade de mão de obra no mercado e junto com ela a

oportunidade de trabalho para as mulheres. Onde as famílias migraram da agricultura para urbanização, e do artesanato para o trabalho das fábricas.

Para Souza (2014) o surgimento das máquinas eliminou em grande parte a necessidade da força física, que era característica predominantemente masculina, podendo agora as mulheres contribuir de forma eficaz.

A grande indústria, graças ao papel decisivo que ela atribui as mulheres e às crianças fora do espaço doméstico, nos processos de produção socialmente organizados, cria a nova base econômica na qual se construirá uma forma superior da família e das relações entre sexos. (MARX, 1982, p.467).

Probst (2012) apresenta que, as I e II Guerras trouxeram modificações significantes para a sociedade e que a partir delas que as mulheres tiveram suas primeiras oportunidades de trabalho. Após a convocação e recrutamento dos homens para auxílio nas batalhas, o espaço que eles ocupavam nas fabricas ficam em aberto, e a partir daí as mulheres ocuparam seus lugares no mercado de trabalho e nos negócios familiares. Mas foi na segunda guerra onde houve o marco decisivo da mulher no mercado de trabalho. Os países perderam vários de seus homens, e muitos dos que ainda estavam vivos foram feridos durante o combate e impossibilitados de voltar às suas atividades, a partir deste cenário, as mulheres viram-se obrigadas a deixarem os serviços de casa para assumirem os lugares de seus maridos nas fabricas.

Logo após a segunda guerra mundial e com a revolução industrial houve uma quebra no protótipo que distinguia homens e mulheres, colocando-as para trabalhar na mesma máquina e as exigindo da mesma maneira (OLIVEIRA, 1992).

Mesmo com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, ainda existia muita desigualdade, principalmente ao se tratar da remuneração e comparação aos homens, sempre vista com um olhar de inferioridade, além de sofrer diversos abusos e assédio sexual, não existia nenhuma proteção sobre o seu trabalho (RAGO 1997).

Após conseguirem oportunidades para o mercado de trabalho, as mulheres se deparam com um novo desafio, péssimas condições de trabalho, salários desonestos e desiguais, violências físicas e sexuais, mais uma vez as mulheres se viram obrigadas a irem à luta e reivindicarem seus direitos.

De acordo com Fontes (2013) a primeira greve realizada pelo público feminino deu-se no dia 08 de março de 1857, onde as mesmas fizeram reivindicações acerca da jornada de trabalho, onde o máximo seria 10 horas. Em 1903 nasce o

sindicato das mulheres com o objetivo de organizar e estabelecer os direitos das trabalhadoras assalariadas.

Martins (2014) destaca que, diversas mulheres se sujeitaram a jornadas de trabalhos sub-humanas, chegando a 17 horas por dia em países europeus. O autor ainda comenta sobre a remuneração ofertada às mulheres, que eram extremamente baixas e desiguais, sendo um terço apenas do que era oferecido aos homens. Além de trabalharem nas indústrias, as mulheres ainda tinham suas responsabilidades domésticas, o que não é diferente dos dias atuais, passando a caracterizar jornada de trabalho dupla.

Belle (1993), afirma que desde o início da industrialização já eram ofertados à mulher trabalhos menos qualificados e com remunerações baixas. As mesmas eram mantidas longe de cargos que fossem referentes a poder, sendo elas preservadas em posições secundárias para que continuassem condicionadas ao antigo papel de “mãe” e “esposa”, permanecendo assim as divisões sexuais do trabalho, assim como a caracterização do patriarcado.

A entrada das mulheres na “indústria” foi importante para sua liberação passando a participar do trabalho assalariado, lhes permitindo ganhar uma relativa autonomia perante seu cônjuge e escapar parcialmente do peso das tradições patriarcais na família (ENGELS, 1984)

Deve-se destacar que atualmente existe um grande número de mulheres operando em cargos de destaque como gerentes, diretoras, presidentes, etc. de diversas empresas, porém comparado a porcentagem de mulheres que são qualificadas a tais cargos, acredita-se que este número pode aumentar, e as mesmas superarão mais uma vez os limites impostos a elas e conquistarão este patamar para a história.

Entretanto mesmo com o notório crescimento da mulher no mercado de trabalho excepcionalmente nos cargos de chefia, o gênero feminino ainda sofre com a desigualdade no mercado.

De acordo com o IBGE Educa Jovem (2018) os dados apontados pela PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) as mulheres representam 51,7% da população brasileira, enquanto os homens são o equivalente de 48,3% da população.

Quando o assunto é a escolaridade as mulheres investem de maneira considerável mais que os homens, fazendo com que este seja talvez o fator de maior influência no crescimento das mesmas no mercado de trabalho.

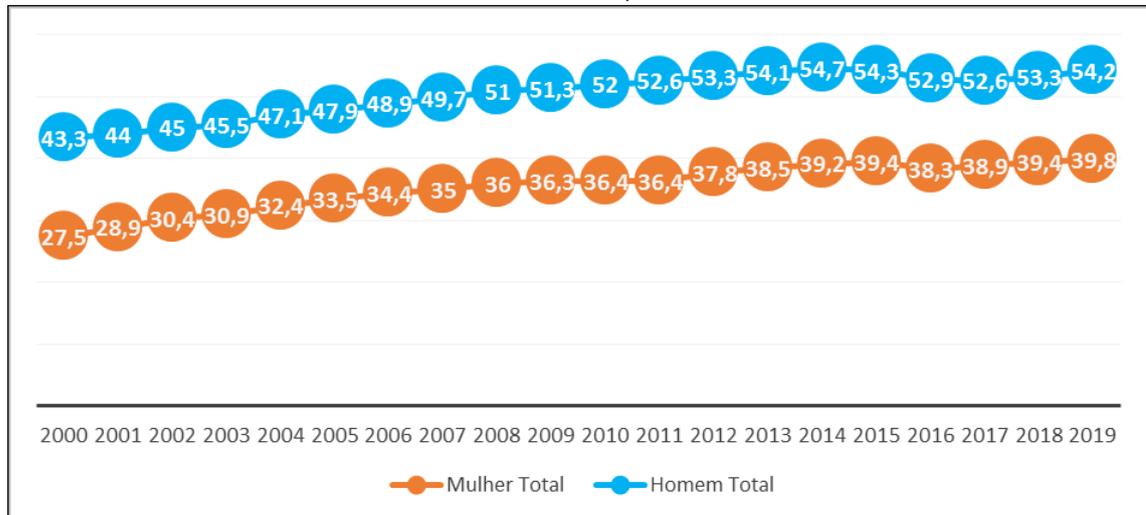
Uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018) segundo dados da PNAD, aponta que mulheres com a faixa etária de 15 a 17 anos de idade possuíam uma frequência escolar líquida de 73,5% no ensino médio, enquanto os homens apresentavam 63,2%. A mesma pesquisa ainda mostra que em 2016 as mulheres com a faixa etária de 25 a 44 anos que concluíram o nível superior eram de 21,5% contra 15,6% em relação aos homens.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) foi fundada em 1919 como parte do Tratado de Versalhes, que pôs fim à Primeira Guerra Mundial e tem por objetivo promover a justiça social. A OIT é responsável pela formulação e aplicação das normas internacionais do trabalho. As Convenções, uma vez ratificadas por decisão soberana de um país, passam a fazer parte de seu ordenamento jurídico.

O Brasil está entre os membros fundadores da OIT e participa da Conferência Internacional do Trabalho desde sua primeira reunião. A Organização Internacional do Trabalho é o maior centro de recursos de informação, análise e orientação sobre o mundo do trabalho. A investigação acompanha e reforça todas as atividades práticas da Organização, que é considerada mundialmente como uma fonte autorizada de informação estatística.

Com base no banco de dados produzido pela OIT é possível realizar uma análise bem fundamentada a respeito da situação da mulher, com uma série histórica de dados, sendo assim possível verificar a evolução ou involução no decorrer do tempo.

Figura 1: Número de pessoas empregadas por gênero, Brasil, 2000 a 2019 (em milhões)



Fonte: Organização Internacional do Trabalho (2019) – Elaboração própria.

A Figura 1 mostra o número de pessoas, em milhões, com emprego no Brasil no período de 2000 a 2019¹ dividido por gênero. Primeiramente, é perceptível a evolução do número de pessoas empregadas, tanto homens quanto mulheres. A evolução foi mais intensa na quantidade de mulheres trabalhando, enquanto o número de mulheres cresceu em 45%, a quantidade de homens empregados subiu em 25% no período analisado, e mesmo com a intensificação da quantidade de mulheres trabalhando, os homens ainda são maioria, em média durante o período, houve 43% mais homens empregados do que mulheres.

Não se pode negar que houve uma importante evolução nos últimos 19 anos. No ano de 2000, havia 27,5 milhões de mulheres empregados no país, em contrapartida haviam 43,3 milhões de homens empregados, ou seja, havia 52% mais homens trabalhando do que mulheres. Já em 2019 a quantidade de mulheres empregadas foi de 39,8 milhões, enquanto a quantidade de homens foi de 54,2 milhões, apesar da evolução, ainda existe uma diferença de cerca de 36% a mais de homens com empregos do que mulheres.

Os dados indicam que ainda há maior preferência na contratação de homens do que de mulheres, entretanto, também se deve levar em conta de que trabalhos que exigem maior força bruta tendem a ser realizados por homens e rejeitados por mulheres.

¹Para todos os dados utilizados na confecção das tabelas e gráficos, o ano de 2019 é uma projeção formulada pela International Labour Organization (ILO).

Por essa razão, a Tabela 1 traz a quantidade de pessoas, em milhões, que estão empregadas, dividido por setor e por gênero.

Tabela 1: Número de pessoas empregadas por setor e gênero, Brasil, 2000 a2019 (em milhões)

Ano	Indústria		Serviços		Agricultura	
	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem
2000	3,6	11,5	19,9	21,6	4	10,2
2001	3,7	11,7	20,7	22,3	4,5	10
2002	3,8	12,4	21,7	22,4	4,8	10,2
2003	3,9	12,1	22,2	22,8	4,8	10,6
2004	4,1	12,7	23,2	23,2	5,1	11,3
2005	4,4	13,1	23,9	23,7	5,3	11,1
2006	4,4	13,4	24,9	24,7	5,1	10,8
2007	4,5	14,1	25,6	25,1	4,8	10,5
2008	4,8	15	26,5	25,7	4,7	10,4
2009	4,7	14,7	27,2	26,2	4,4	10,4
2010	4,5	15	27,7	27	4,2	10,1
2011	4,2	15,2	28,2	27,7	4	9,7
2012	4,8	16,2	30,8	28,9	2,2	8,2
2013	4,7	16,5	31,6	29,4	2,2	8,2
2014	4,7	16,8	32,5	30,2	2	7,7
2015	4,6	16,2	32,8	30,5	2	7,6
2016	4,1	14,9	32,4	30,5	1,8	7,5
2017	4,2	14,6	33,1	31	1,7	7
2018	4,2	14,8	33,6	31,5	1,7	7
2019	4,2	15	34	32,1	1,7	7,1

Fonte: Organização Internacional do Trabalho (2019) – Elaboração própria.

Os dados confirmam em parte as preferências de trabalho entre homens e mulheres. Os setores que mais exigem força bruta, a indústria e a agricultura, são os setores que possuem menos mulheres empregadas, enquanto nos serviços há em média 3,5 vezes mais mulheres trabalhando do que a soma da média das mulheres que trabalham na indústria e agricultura.

Na indústria, há um crescimento 17% no número de mulheres empregadas enquanto com os homens o crescimento foi de 30%, interessante destacar que a indústria atingiu um pico de contratação em 2014 e vem decrescendo desde então, fechando 2019 com 4,2 milhões de mulheres e 15 milhões de homens empregados. O crescimento anual do número de pessoas empregadas foi de 1% para as mulheres e 1,5% para os homens.

A agricultura é um caso interessante a ser analisado, pois foi o único setor que apresentou uma forte redução tanto no número de mulheres quanto de homens empregados. No ano de 2000, havia 4 milhões de mulheres e 10,2 milhões de homens empregados, houve crescimento até o topo em 2004/2005 quando haviam 5,3 milhões de mulheres e 11,3 milhões de homens empregados, desde então a partir de 2006, essa quantidade vem decrescendo a uma taxa média de -6,7% para as mulheres e -3% para os homens, atingindo 1,7 milhões de mulheres e 7,1 milhões de homens, uma redução de -58% na quantidade de mulheres e -30% na quantidade de homens empregados.

A agricultura é um caso especial, pois demonstra de forma clara como a mecanização e o desenvolvimento tecnológico têm exigido menos pessoas trabalhando nos campos uma vez que com a maior produtividade é possível produzir a mesma quantidade (ou aumentar a produção) com menos trabalhadores. Ainda sim, é possível notar que o impacto foi muito maior na quantidade de mulheres do que na quantidade de homens.

Por fim, o setor de serviços foi o que mais teve destaque na empregabilidade de mulheres. Em 2000, o número de mulheres e homens trabalhando no setor de serviços era bem próximo, haviam 19,9 milhões de mulheres empregadas e 21,6 milhões de homens. O setor de serviços apresenta crescimentos praticamente constantes para ambos os gêneros com uma leve vantagem para o sexo feminino, até o ano de 2004, quando há igualdade na quantidade de homens e mulheres empregadas no setor, havia 23,2 milhões de pessoas.

A partir de 2005, as mulheres passam a ocupar maior participação nos serviços do que os homens, enquanto o número de homens tem um crescimento médio de 2,1% ao ano, o número de mulheres empregadas aumenta a uma taxa média de 2,9% ao ano. Esse crescimento mais intenso nos cargos femininos promove uma inversão na participação do setor,

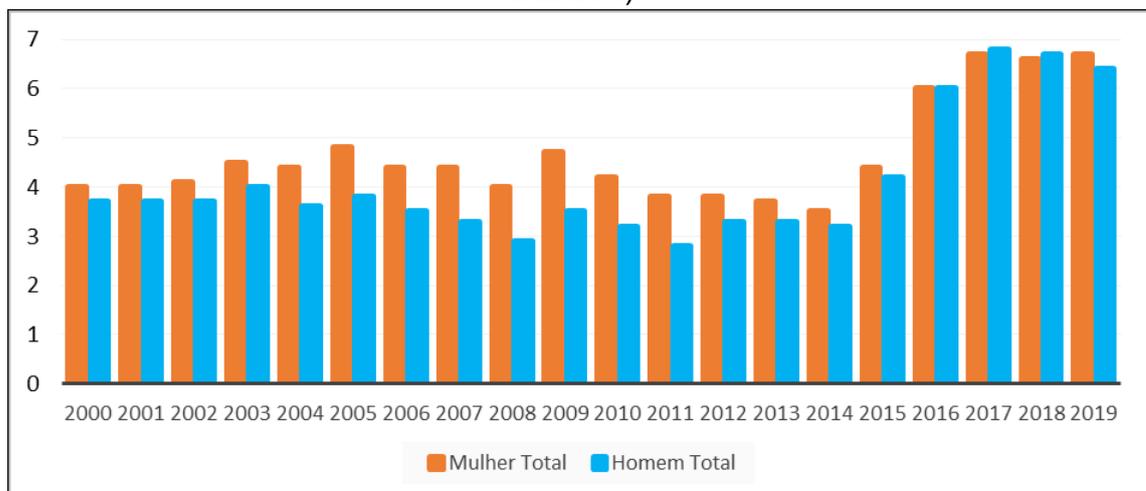
No ano de 2000 a participação de mulheres era de 48%, já em 2019 as mulheres ocupavam 51,4% dos empregos no setor de serviços. Vale ressaltar que, a partir de 2013 mesmo havendo crescimento na quantidade de mulheres no setor, há uma leve redução na participação feminina nos anos seguintes de 51,8% para 51,4%, o que indica um crescimento mais forte na quantidade de empregos de homens do que de mulheres em alguns anos, como 2016 onde não houve

crescimento nos empregos de homens, porém houve redução nos empregos de mulheres de -1,2%.

A Tabela 1 deixa claro a relação de trabalho da mulher. Nos setores onde há dominação do trabalho masculino, a diferença média entre o número de homens e mulheres é de 232% e 161%, na indústria e na agricultura, respectivamente, ou seja, há em média 2,32 e 1,61 vezes mais homens do que mulheres nesses setores. No setor de serviços, onde há dominação de mulheres, a diferença média entre o número de homens e mulheres é de -3%, ou seja, há em média 0,03 vezes menos homens do que mulheres nesse setor.

Em termos de pessoas desempregadas, em média, havia 16,5% mais mulheres do que homens durante o período analisado. Há alguns movimentos interessantes a serem notados como se pode observar na Figura 2.

Figura 2: Número de pessoas desempregadas por gênero, Brasil, 2000 a 2019(em milhões)



Fonte: Organização Internacional do Trabalho (2019) – Elaboração própria.

Do período de 2000 a 2008, enquanto o número de mulheres desempregadas varia positivamente, o número de homens empregados varia negativamente, ou seja, o desemprego entre mulheres aumentou em média 0,2% saindo de 4 milhões em 2000 para o topo de 4,8 milhões em 2005 e retornando à casa dos 4 milhões em 2008, já o desemprego entre homens diminuiu em média -2,8% no período, saindo de 3,7 milhões em 2000 para o topo de 4 milhões em 2003 e redução para 2,9 milhões em 2008.

Em 2009, ano em que a crise financeira mundial foi mais severa no Brasil, há um movimento claro no desemprego para ambos os gêneros e mais acentuado para

os homens. O desemprego entre mulheres aumentou 17,5% de 2008 a 2009 e o desemprego entre homens aumentou 20,7% no mesmo período. Vale ressaltar que o desemprego entre as mulheres já era 38% maior do que entre os homens em 2008.

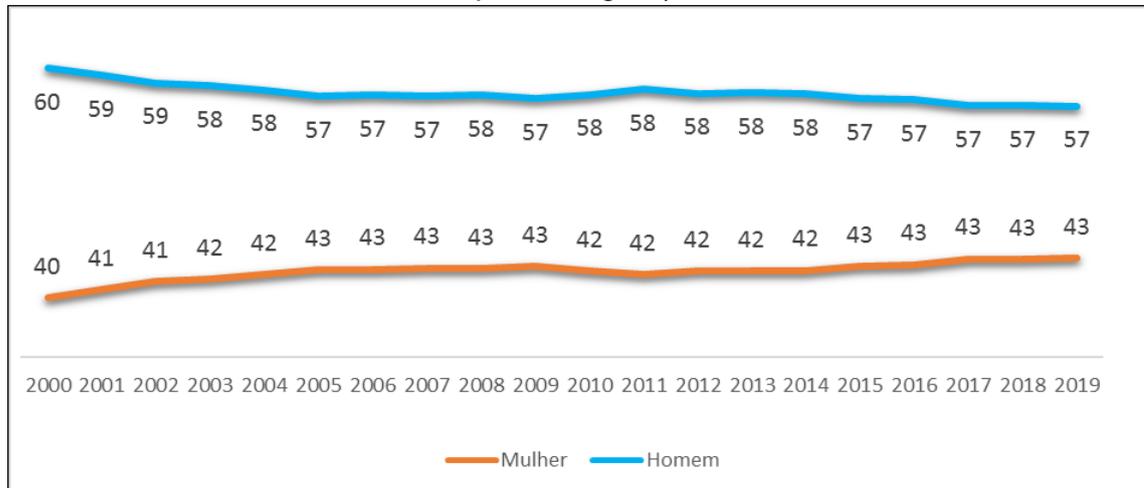
Após 2009, há um movimento inverso entre o desemprego de homens e mulheres no Brasil. No período de 2009 a 2015 o desemprego entre homens aumenta ao passo que entre as mulheres o desemprego é reduzido. Enquanto o número de homens desempregados aumenta cerca de 4,2% em média, o número de mulheres desempregadas reduziu em -0,4% em média.

O ano de 2015 foi um ano chave no desemprego no Brasil por ser um ano de muita instabilidade política e econômica. De 2014 para 2015 o número de homens desempregados aumentou em 31,3% e para as mulheres um aumento de 25,7%. A alta no desemprego se intensifica no ano de 2016 com um aumento de 42,9% no número de homens desempregados e 36,4% no número de mulheres, esse movimento iguala o desemprego entre os gêneros encerrando o ano com 12 milhões de desempregados, sendo 6 milhões para cada gênero.

Em 2017 há um novo aumento de 13,3% e 11,7% para os homens e para as mulheres respectivamente, no período de 2017 a 2019 o desemprego se estabiliza com uma leve redução e fecha com uma média de 13,3 milhões de pessoas desempregadas, sendo 6,6 milhões de homens e 6,7 milhões de mulheres.

A força de trabalho é um indicador que compreende todas as pessoas em idade ativa que fornecem mão de obra para a produção de bens e serviços e refere-se à soma de todas as pessoas em idade ativa que estão empregadas e as que estão desempregadas.

Figura 3: Participação da força de trabalho por gênero, Brasil, 2000 a 2019 (em porcentagem)



Fonte: Organização Internacional do Trabalho (2019). Elaboração própria.

A Figura 3 traz a participação da força de trabalho separada por gênero e como porcentagem do total. No período de 2000 a 2019 é possível notar um claro, porém lento movimento de afunilamento da força de trabalho masculina e feminina. No ano de 2000, a participação do homem na força de trabalho era de 60% restando 40% para as mulheres, que representou um total de 78,6 milhões de pessoas sendo 47 milhões de homens e 31,5 milhões de mulheres. A participação masculina na força de trabalho vem diminuindo durante o período analisado, em média, de -0,29% anualmente, enquanto a participação feminina apresenta um aumento anual de 0,43% em média.

Em números absolutos, observa-se que ambos os gêneros apresentaram aumentos na força de trabalho. Em média o crescimento foi mais intenso para as mulheres, com um aumento anual de 2,1%, do que para os homens, com um aumento anual de 1,3%.

Mesmo com a intensificação no aumento do número de mulheres como componentes da força de trabalho, no ano de 2019, estima-se que haverá 46,5 milhões de mulheres contra 60,5 milhões de homens, considerando que de 2000 a 2019 houve um aumento de 47,6% na força de trabalho feminina contra um aumento de 28,7% na força de trabalho masculina, que indica que, mesmo a mulher representando cerca de 51% da população brasileira, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)², e com um aumento de 65,8% maior do

²IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2001/2015.

que dos homens no período, ela ainda corresponde a menor parcela da força de trabalho.

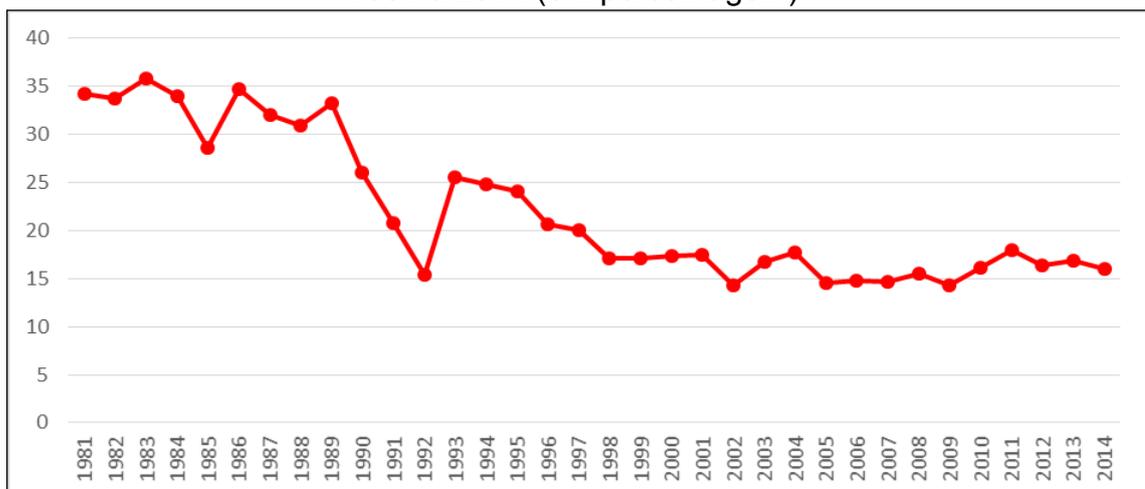
É possível estimar com base nos dados colhidos e usando o crescimento anual médio encontrado de 2,1% para as mulheres e 1,3% para os homens, que as mulheres deverão representar 50% da força de trabalho por volta de 2055, mantendo todo o resto constante. Mesmo que o indicador não represente o crescimento da força de trabalho de fato, ele se constitui em uma projeção plausível para a análise que se propõe com este trabalho.

O fato aqui demonstrado é que mesmo com a intensificação da participação feminina, o crescimento ainda é lento e não condizente com a necessidade de equidade entre a mulher e o homem nas relações de trabalho.

O ILOSTAT (International Labour Organization Statistics) é o departamento de estatística da Organização Internacional do Trabalho e fornece dados internacionais abrangentes sobre tópicos relacionados ao trabalho.

Segundo o ILOSTAT, os dados sobre a diferença salarial entre homens e mulheres não é ajustado e é calculado como a diferença entre o salário médio dos homens e o salário médio das mulheres, expresso como uma porcentagem do salário médio dos homens. Este indicador fornece uma medida da diferença relativa entre os ganhos de homens e os de mulheres por horas trabalhadas.

Figura4: Série histórica da diferenciação salarial entre homens e mulheres, Brasil, 1981 a 2014 (em porcentagem)



Fonte: ILOSTAT (2019). Elaboração própria

A Figura 4 traz uma série histórica longa de 1981 a 2014 com a diferenciação salarial entre homens e mulheres, em porcentagem por horas trabalhadas.

Em 1981, um homem recebia em média 34,2% a mais por hora do que uma mulher. O período de 1989 a 1992 há uma intensa queda na diferença salarial, muito provavelmente gerada pela falta de ajustes oriundos da instabilidade econômica e alta inflação no período que passou por três planos econômicos³ bem como por três trocas de moedas⁴, dessa forma, o movimento será “suavizado” analisando o período de 1993 adiante.

É nítido que a diferença entre os salários de homens e mulheres é diminuída com o tempo, porém em um ritmo lento. Quando observado o período de 1981 a 2014, ou seja, em 34 anos essa diferença caiu cerca de -53% em uma média de -1,1% ao ano ou queda de -1,8% no período de 1994 a 2014.

Interessante notar que desde a estabilização monetária com a criação do Plano Real em 1994, mesmo com uma variação média negativa no período de aproximadamente -2%, a diferença salarial tem se mantido próximo à média de 17,4%, visualmente pode-se perceber que o gráfico da Figura 4 a partir de 1994 até 1998 há ainda uma queda significativa na diferença entre os salários, ou seja, ocorreu um aumento salarial maior para a mulher ou uma redução salarial para o homem de forma que a diferença entre eles fosse reduzida.

A primeira hipótese é mais coerente uma vez que, via de regra, a variação salarial anual é positiva, e poderá ser melhor visualizada na comparação feita na Tabela 1. Entretanto, a partir de 1998 percebe-se que a diferenciação salarial se dá basicamente por uma linha horizontal, variando a diferença de salários entre homens e mulheres de 15% a 18% por hora, o que sugere que nos últimos 16 anos analisados não houve grandes movimentos equitativos na relação salarial entre gêneros, mantendo os salários por horas trabalhadas entre os homens em média 16,2% maiores do que os salários por horas trabalhadas entre mulheres.

Os dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) apresentados na tabela abaixo, mostra o número de pessoa que ocupam cargos de liderança no Brasil no período de 2003 a 2018. O primeiro fato interessante que a série histórica traz é que durante o período analisado, os homens sempre foram a maior parte dos cargos de liderança, porém, houve evolução na participação feminina. No ano 2003, enquanto a participação masculina era de 57,6%, a participação feminina era de 42,4%. Desde então, as mulheres vêm ganhando espaço no mercado de trabalho e

³ Plano Verão (1989), Plano Collor 1(1990) e Plano Collor 2 (1991)

⁴ Cruzado (1986-1989), Cruzado novo (1989-1990), Cruzeiro (1990-1993)

conquistando maior participação nos cargos de liderança, esta constatação fica evidente ao analisar a participação no ano de 2018. Enquanto a participação masculina foi reduzida em -9% para 52,4%, houve um aumento na participação feminina para 47,6%, que corresponde a uma variação de 12,3%.

Tabela 2: Série histórica do número de pessoas que ocupam cargos de chefia, Brasil, 2003 a 2018 (em unidades).

Ano	Gênero	Dirigentes	Diretores	Gerentes	Supervisores
2018	Masculino	401.079	107.168	807.377	258.430
	Feminino	463.128	114.858	583.960	266.336
2017	Masculino	382.594	105.645	796.496	255.142
	Feminino	449.845	110.522	565.454	262.402
2016	Masculino	334.301	95.605	795.640	242.138
	Feminino	420.203	99.102	559.182	253.026
2015	Masculino	379.869	108.803	818.697	268.161
	Feminino	444.614	111.312	573.985	266.836
2014	Masculino	375.661	109.412	825.238	270.934
	Feminino	425.554	113.766	572.908	267.239
2013	Masculino	358.459	109.029	801.144	270.897
	Feminino	400.857	112.886	545.218	262.167
2012	Masculino	312.659	96.538	741.364	251.437
	Feminino	375.883	99.245	483.745	238.559
2011	Masculino	339.819	101.910	707.140	260.232
	Feminino	387.002	102.572	447.397	235.958
2010	Masculino	323.407	95.087	656.154	242.063
	Feminino	371.496	100.418	401.951	215.116
2009	Masculino	323.298	88.571	607.560	228.496
	Feminino	372.721	94.708	363.334	199.297
2008	Masculino	225.236	77.578	593.059	222.413
	Feminino	278.275	81.836	349.484	220.331
2007	Masculino	324.110	79.503	546.359	224.330
	Feminino	307.645	82.631	304.814	222.196
2006	Masculino	230.775	75.464	527.026	205.283
	Feminino	268.841	75.292	282.085	195.906
2005	Masculino	214.839	70.333	509.336	214.118
	Feminino	251.588	64.243	264.245	217.507
2004	Masculino	173.040	63.804	484.099	188.645
	Feminino	209.211	56.745	243.704	173.130
2003	Masculino	200.586	70.505	477.396	189.104
	Feminino	238.762	62.566	237.673	150.148

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (2019). Elaboração própria.

Outro fato importante a ser mencionado, é que alguns cargos de liderança ou eram dominados por mulheres ou houve uma inversão na dominância com o tempo. Os cargos de dirigentes, por exemplo, eram dominados por mulheres desde o ano 2003, quando a participação feminina era de 54,3% enquanto a participação

masculina no mesmo ano foi de 45,7%. Porém, para os cargos de dirigentes, nota-se que houve uma leve redução na participação feminina em 2018 para 53,6% e consequentemente um aumento na participação masculina para 46,4%.

A movimentação mais interessante, em relação aos cargos de liderança, aconteceu para os cargos de diretores e supervisores. Em 2003, os cargos de diretores eram majoritariamente ocupados por homens, eles constituíam cerca 53% dos cargos e mantiveram a liderança até o ano de 2007, quando as mulheres passaram a ocupar mais cargos de diretores do que os homens com 51,7% da participação. Situação parecida pode ser observada nos cargos de supervisores, porém, houve um aumento mais expressivo nos cargos ocupados por mulheres.

No ano de 2003, as mulheres ocupavam 44,3% dos cargos de supervisores, desde então com uma taxa de crescimento anual médio de 4,5%, em 2018 as mulheres passaram a ocupar 50,8% dos cargos de supervisores, enquanto os homens perderam 11,7% dos cargos, as mulheres obtiveram um crescimento de 14,7%, nota-se também, as mulheres só passaram a igualar os cargos de supervisores com os homens a partir de 2016.

Por fim, vale mencionar a evolução da participação feminina nos cargos de gerencia, que também apresenta um crescimento considerável ainda que se mantenha desigual. Em 2003, as mulheres ocupavam 33,2% dos cargos de gerencia, ao passo que os homens ocupavam 66,8%. Durante os anos seguintes, as mulheres passaram a conquistar uma fatia maior no mercado e apresentar uma taxa de crescimento de, em média, 5,9% ao ano, no mesmo período, os a participação masculina cresceu a uma taxa menor, de 3,4%.

Desta forma, no ano de 2018, a participação feminina cresceu para 42%, um aumento de 26% na participação feminina, que de fato representa um crescimento significativo, porém, ainda assim os cargos de gerencia em âmbito nacional sofre de grande desigualdade.

A análise da Tabela 2 pôde verificar na prática que, em relação aos cargos de liderança, as mulheres têm desempenhado um papel extremamente importante e obtido grandes resultados, de tal forma a conquistarem espaço em ambientes antes dominados por homens. Tais resultados só foram proporcionados devido ao fato de as mulheres possuírem habilidades que as destacuem no mercado de trabalho, habilidades essas que as possibilitam a competir de igual para igual entre homens, desde que haja equidade no setor.

3 LIDERANÇA FEMININA E O MERCADO

Para compreender o conceito de gestão feminina torna-se necessário ter o conhecimento da palavra gestão isoladamente. Segundo Chanlat (1999), a gestão é “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade”. Essas atividades acontecem de modo particular, ou seja, elas variam de acordo com o estilo de cada gestor, visto que existem diversas formas de desenvolver um modelo de gestão, e ainda, um mesmo indivíduo pode gerenciar de diferentes formas, dependendo da situação em que a organização está inserida.

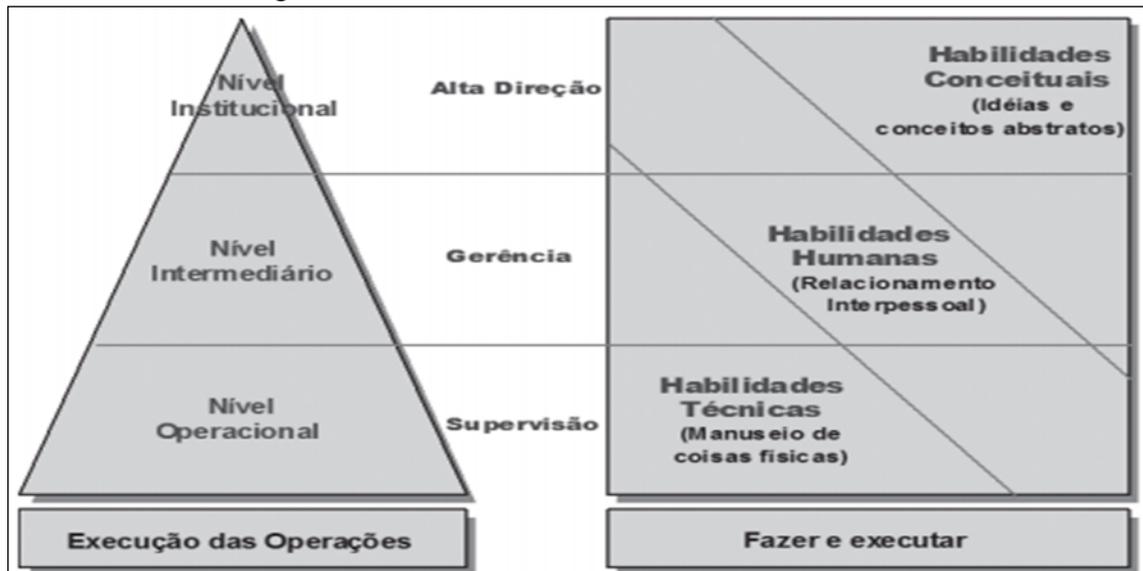
Pereira e Santos (2001, p. 47) definem que “um modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”. Um modelo de gestão, embora tenha como base técnica, princípios característicos da administração, depende de um indivíduo para colocá-lo em prática, normalmente este é denominado gestor/administrador da organização, este possui características e habilidades específicas, e logo, maneiras distintas de aplicar essa gestão, visto que todas as técnicas e estratégias estão voltadas para o mesmo objetivo, o bom resultado das estratégias e melhoria para a empresa.

De acordo com Katz (1955) existem três habilidades necessárias para que o administrador possa trabalhar de maneira eficaz:

- **Habilidade Técnica:** Está ligada a capacidade de utilização de ferramentas para o desenvolvimento de métodos, técnicas e procedimentos em determinada atividade específica.
- **Habilidade Humana:** É a habilidade para lidar com pessoas, ser capaz de entender suas atitudes, de se comunicar de forma clara, e saber qual a melhor maneira para motivá-las. Ou seja, consiste no gerenciamento de equipe.
- **Habilidade Conceitual:** Consiste na capacidade de análise do gestor em relação à empresa como um todo, na identificação do cenário que esta se encontra bem como de oportunidades e/ou ameaças, para criação de estratégias e tomadas de decisão.

Com base na ideia do autor tais habilidades estão interligadas e variam de acordo com o grau hierárquico da tarefa exercida. As habilidades técnicas estão ligadas a tarefas inferiores, como de supervisão, enquanto as conceituais estão relacionadas a cargos de alta direção, e as habilidades humanas referem-se a cargos de gerência, estando presente também nos outros dois níveis. (Figura 5)

Figura 5: As três habilidades do administrador



Fonte: Portal dos administradores (2016).

O administrador precisa entender que ele depende absolutamente dessas capacidades, principalmente das humanas já que como visto na figura anterior representam maior parte em seu nível de desempenho, porém é preciso compreender que todas possuem suas particularidades e se complementam.

Levando em consideração as mudanças constantes do mercado e a demanda cada vez mais exigente, surgem nas empresas, dificuldades de se manterem competitivas e dessa forma, a necessidade de investir em gestores que consigam se adaptar nesses ambientes e obterem resultados positivos referentes a sua gestão, e para que esta seja exercida de forma eficiente, o gestor precisa primeiramente pensar e agir como líder, e conseqüentemente possuir certas características e habilidades que o possibilitará de alcançar seus objetivos.

Segundo Gruber (2001) “os líderes são importantes por que respondem pela eficácia das organizações. O sucesso ou o fracasso de qualquer organização, em grande parte, depende da visão que os liderados têm de sua alta direção.” Esse poder de influência transforma simples gestores e chefes em líderes que conseguem

fazer com que a organização apresente resultados satisfatórios e mantenha sua competitividade.

Sobre o tema, Lacombe escreve que:

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2012,p. 245)

Sendo assim, de acordo com autores citados acima, percebe-se que liderar requer habilidades e competências que necessitam ser aprimoradas continuamente de forma estratégica de acordo com as mudanças que o mercado impõe. O bom líder consegue motivar sua equipe a trabalhar em conjunto, delegar funções, é rígido quando necessário e através de um bom relacionamento influencia a sua equipe a buscar cada vez mais alcançar os melhores resultados.

Vergara (2012) assegura que liderança é a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e grupos; essa habilidade é necessária para que o propósito e a missão da empresa sejam alcançados. O papel da liderança possibilita que o líder induza sua equipe a trabalhar unida mesmo que não esteja fisicamente junta, para obter resultados positivos.

Existem estudos que caracterizam o estilo de cada gestor desenvolver sua liderança no meio em que está inserido, e segundo Spector Paul E. (2006) “Um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representa um enfoque na forma de lidar com os subordinados”. Existem diversos estilos de liderança, porém três desses possuem maior evidência no cotidiano das organizações, são eles: autocrático, democrático e liberal.

Para Chiavenato (1999) o estilo autocrático é o tipo de comportamento que tem como característica a tensão a respeito do líder, e falta de iniciativa por parte dos subordinados. O líder autocrático não leva em consideração a opinião de sua equipe, pelo contrário, estabelece sozinho toda a iniciação do projeto, qual o percurso do processo, determina as tarefas a serem desenvolvidas e por quem cada atividade deve ser executada.

Chiavenato (1999) também comenta sobre o estilo de liderança democrático e o descreve como o estilo que possui a formação de grupos em suas equipes e relacionamentos cordiais. Ao contrário do autocrático, a liderança democrática traz

consigo a valorização das opiniões, ou seja, o líder democrático considera que sua equipe pode acrescentar com suas ideias, então este tipo de liderança leva em consideração as opiniões que sua equipe apresenta. É cordial com seus subordinados e se importa em desenvolver a melhor comunicação possível entre as equipes, este líder se dedica em ajudar sua equipe e incentivá-la na obtenção de resultados.

O autor ainda apresenta o terceiro estilo de liderança, o estilo liberal. O líder liberal é aquele considerado como “amigo da galera”, aquele que dá total liberdade a sua equipe, tanto na divisão das tarefas quanto na execução delas, é caracterizado pela confiança em sua equipe, já que tem participação mínima nas decisões e só opina quando lhe é solicitado, é indicado para grupos experientes, que possuem profissionais com autonomia para assumir responsabilidades nas tarefas designadas, caso contrário seus resultados não serão satisfatórios, pois seus subordinados terão dificuldades para realizar tais atividades sem supervisão contínua.

A gestão feminina, mesmo que não se classifique como um modelo de gestão efetivo apresenta particularidades semelhantes a alguns desses estilos apresentados acima, como o democrático, por exemplo, Spector Paul E. (2006) afirma que os estereótipos sugerem que a preocupação das mulheres está voltada para “os sentimentos e o bem estar emocional de seus subordinados” e embora esse aspecto possa parecer insignificante, analisando-o de do ponto de vista motivacional isto pode diferenciá-la dos demais gerenciamentos.

Fontenele Mourão (2006) realizou uma pesquisa sobre a representação da liderança feminina com um grupo de mulheres que ocupavam cargos de gerência na Administração Pública, onde através de estudos de campo, entrevistas e treinamentos a autora afirma que embora as mulheres tenham que superar obstáculos para provar sua competência, elas possuem particularidades que caracterizam um estilo de gerenciamento feminino, marcado pelo bom senso ao liderar as pessoas de sua equipe e preocupação com seus subordinados.

3.1. Características da liderança feminina

Analisando toda a trajetória da mulher no mercado de trabalho pode-se dizer que ela não é mais vista como totalmente incapaz, ou desqualificada para exercer

cargos ligados a gestão de empresas, mesmo que possa parecer pouco em relação ao que deveria ser, ela já é reconhecida e seu estilo de lidar com seus subordinados é considerado apropriado para as organizações, conforme aponta Rodrigues e Silva:

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso (RODRIGUES E SILVA, 2015, p.9).

Embora ainda tenha muito o que se conquistar, é notável que a mulher está ganhando espaço e aceitação quando se trata da sua maneira de liderar, alguns autores apresentam suas habilidades e afirmam que o gênero feminino possui um estilo que pode ser considerado original. É o que mostra Robbins:

As mulheres tendem a adotar o estilo de liderança mais democrático. Elas encorajam a participação, a partilha do poder e a informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros (ROBBINS, 2005, p.413)

Para Frankel (2007) “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para segui-las”. É possível perceber que as mulheres possuem características peculiares como a influência, que as tornam compatíveis com as habilidades de liderança desejadas, onde as próprias organizações conseguem identificar. Frankel ainda diz que “as pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas” “[...] características estas que as mulheres aprendem desde a infância”.

Ainda de acordo com o autor “todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente. ”

Apesar de todas as barreiras e limitações impostas pela sociedade, a mulher vem se mostrando cada vez mais indicada para cargos de gerência, isto por que o mercado, e toda sua evolução exige uma liderança moderna, voltada para a motivação e ênfase no pessoal. Fisher (2010) realizou uma pesquisa onde, reunindo

materiais de vários campos de estudo, tais como - da biologia, da psicologia, da política, da cultura popular – chegou a seguinte conclusão:

Os talentos naturais das mulheres, entre os quais inclui a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual - o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte - conferem mais uma vantagem à mulher de hoje - os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos (FISHER, 2010).

Segundo a Catho (2012), vem crescendo a participação da liderança feminina em cargos de presidência, diretoria e gerências de empresas, sendo que as mulheres ocupam quase metade dos postos de coordenação: “Elas estudam mais, se dedicam mais, e normalmente estão melhor preparadas [...] Buscam ser mais transparentes nas dinâmicas e entrevistas. Talvez estes sejam alguns dos fatores que fazem com que elas estejam ocupando cada vez mais cargos de gestão”

Apesar de estarem aptas para o mercado, mesmo com grandes autores reconhecendo suas habilidades, características e seu enorme potencial para liderar, as mulheres precisam provar todos os dias, que são tão qualificadas e competentes ao mercado, quanto os homens para se manterem em suas posições.

3.2. Representatividade da liderança feminina no mercado(BMF BOVESPA)

Com o passar dos anos e com muita luta as mulheres vem conquistando seu espaço na sociedade e no mercado, como é o caso da francesa Christine Lagarde, que foi a primeira mulher a assumir o cargo de diretora-gerente do Fundo Monetário Internacional (FMI) e atualmente segundo o site do G1 (REUTERS, 2019), assumiu o cargo de presidência do Banco Central Europeu (BCE) cargo que também nunca tinha sido ocupado por uma mulher antes. Nomes como de Hillary Clinton, Dilma Rousseff também marcaram a história das conquistas femininas e se tornaram reconhecidos mundialmente, podendo servir de exemplo neste cenário de representatividade do gênero feminino.

Uma pesquisa feita no Instituto Ethos aponta que empresas que possuem mulheres na direção, apresentam 15% a mais de receita líquida, a mesma pesquisa mostra que das 500 maiores empresas brasileiras, apenas 11% possuem mulheres em cargos de gestão. Através destas afirmações é possível analisar que embora

existam dados que comprovem a capacidade da mulher, a sua representatividade ainda é inferior e precisa de grande crescimento para se chegar no percentual almejado.

Quando se fala de representatividade feminina no cenário econômico percebe-se que o assunto não é muito debatido, alguns livros, artigos científicos, sites, palestras entre outros meios de informação se referem ao tema, porém se levado em consideração todos os privilégios que este traz tanto para o mercado quanto para a sociedade, pode se dizer que ainda há muito que se registrar.

Segundo dados da revista Exame (DINO, 2018) mesmo sendo minoria neste mercado o número de mulheres que fazem investimentos na bolsa de valores vem crescendo de forma lenta, porém considerável. A mesma pesquisa mostra que em 15 anos o número de investidoras cresceu nove vezes, “a quantidade de mulheres saltou de 15 mil em 2002 para 141,7 mil em 2017.”

Em uma pesquisa mais recente, a agência O GLOBO revela que o número de mulheres que investem dobraram nos últimos cinco anos. “Em 2014, elas eram 137 mil, de acordo com dados da Bolsa brasileira⁵. Em julho, já somavam 270 mil, praticamente o dobro em quase cinco anos (97%).” (O GLOBO, 2019), a investigação ainda afirma que esse crescimento pode estar ocorrendo devido o surgimento de cursos que as capacitam em relação à educação financeira, e que alguns dos motivos desses números serem tão limitados vêm da falta de informação, renda inferior à dos homens e por apresentarem um perfil mais sensato e cauteloso.

De acordo com dados da Bolsa de Valores brasileira (B3) a taxa participação das mulheres que fazem investimentos em ações até o mês de outubro de 2019 era de 22,69% o que representa um total de 342.869 mulheres. Apesar de se tratar de uma quantidade relativamente animadora, se analisarmos os anos anteriores percebe-se que este percentual aumenta lentamente, visto que no ano de 2002 elas representavam 17,63% da parcela de investidores contra 83,37% dos homens, ou seja, em 18 anos este número subiu apenas 5,06%, o que pode ser considerado desfavorável, levando em conta toda evolução e todo crescimento da mulher no mercado neste mesmo período.

⁵ A bolsa de valores oficial do Brasil se chama B3

A tabela abaixo retrata a situação da participação de investidores ao longo dos anos, sendo distribuídas de acordo com o gênero.

Tabela 3: Distribuição da participação de homens e mulheres no total de investidores pessoa física, Brasil, 2002 a 2019.

Ano	Homens Qtd	%	Mulheres Qtd	%	Total PF Qtd
2002	70.219	82%	15.030	18%	85.249
2003	69.753	82%	15.725	18%	85.478
2004	94.434	81%	22.480	19%	116.914
2005	122.220	79%	32.963	21%	155.183
2006	171.717	78%	47.917	22%	219.634
2007	344.171	75%	112.386	25%	456.557
2008	411.098	77%	125.385	23%	536.483
2009	416.302	75%	136.062	25%	552.364
2010	459.644	75%	151.271	25%	610.915
2011	437.287	75%	145.915	25%	583.202
2012	438.601	75%	148.564	25%	587.165
2013	440.727	75%	148.549	25%	589.276
2014	426.322	76%	137.794	24%	564.116
2015	424.682	76%	132.427	24%	557.109
2016	433.759	77%	130.265	23%	564.024
2017	477.887	77%	141.738	23%	619.625
2018	633.899	78%	179.392	22%	813.291
2019	1.168.041	77%	342.896	23%	1.536.216

*Posição de Outubro/2019

Fonte: BMFBovespa (2019)

Alguns projetos são realizados com o intuito de incentivar a participação da mulher neste contexto econômico, como por exemplo o “Finanças Pessoais: Mulheres em Ação” projeto desenvolvido pela BM&FBOVESPA que tem como objetivo habilitar as mulheres participantes a aplicarem os conceitos de planejamento de finanças e incentivá-las a investir fortalecendo a cultura de poupança, além de desenvolvimento pessoal e preparação para o futuro financeiro.

Essa inserção no mercado financeiro favorece a evolução da mulher e abre espaço para maiores reconhecimentos e credibilidade para a gestão feminina, dessa forma é importante que cada vez mais se crie ações e projetos que as estimulem ou até mesmo, eduquem-nas neste sentido, uma vez que as mesmas possuem características consideradas indispensáveis para este cenário de investimentos.

4 METODOLOGIA

Partindo do princípio de que a pesquisa tem caráter exploratório, adotou-se como estratégia o estudo de caso. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa e descritiva, onde o objetivo principal é mensurar de forma quantitativa o grau de representatividade das mulheres em cargos de ampla responsabilidade e destaque dentro das empresas abordadas.

Para tanto, foram feitas pesquisas a partir da revisão de literatura, realizada em livros, artigos, sites, consulta de dissertações e teses referentes ao tema proposto.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), este tipo de pesquisa é o método básico utilizado para estudos específicos sobre determinado tema. O primeiro passo a ser tomado quando se decide iniciar uma pesquisa científica deve ser, portanto, esta pesquisa.

Nesse sentido, inicialmente, foi realizada uma busca por informações que pudessem auxiliar na compreensão inicial do tema a ser desenvolvido, baseado em uma pesquisa bibliográfica, utilizando como fonte principal artigos publicados sobre o tema, dissertações, livros e sites. No primeiro capítulo foi feita uma introdução sobre o tema com o objetivo de abordar, em linhas gerais, os tópicos que foram discutidos neste trabalho.

Para uma maior compreensão do tema, buscou-se no segundo capítulo tratar da evolução da mulher na sociedade, buscando dados históricos que visam explicar como foi sua inserção no mercado de trabalho e motivos, bem como em outras áreas da sociedade. Por fim, o terceiro capítulo objetivou-se em aprofundar nas relações das mulheres em cargos de lideranças, com dados robustos de importantes organizações internacionais e órgãos governamentais para traçar um paralelo entre a liderança feminina e masculina e suas discrepâncias. O quinto e sexto capítulo foram reservados para a apresentação e análise dos resultados e para as conclusões finais, respectivamente.

Concluída a revisão bibliográfica, passa-se à realização de uma pesquisa descritiva e aplicada. Destaque-se que as pesquisas descritivas são utilizadas para apresentar características de algum grupo ou meio que tenha afinidades diferentes e, segundo Gil (2002, p. 42), “são incluídas neste grupo de pesquisa que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Especificamente nesse estudo utilizou-se desta metodologia para identificar, analisar e comparar os resultados obtidos através da aplicação de um questionário elaborado pelas autoras, sendo que para a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa de campo realizada em algumas empresas sediadas em Caratinga.

Para a realização deste trabalho, foram levantadas questões a respeito da presença feminina em dois tipos de cargos de liderança, sendo este o cargo de proprietária e o cargo de gerência.

Os dados coletados foram compilados em planilhas e gráficos para melhor compreensão do leitor na descrição das respostas aos objetivos do estudo.

Após analisadas todas as informações levantadas durante o período de estudo, foi realizada a triagem e organização dos dados, para então apresentá-las num contexto lógico e conclusivo, elaborando, portanto, as considerações finais.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto à natureza a pesquisa será classificada como descritiva e exploratória. Selecionou-se o referencial teórico até aqui utilizado, assim como toda a seleção que compõe as referências. Os objetivos apontam para uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, o levantamento dos dados recorrer-se-á entrevistas estruturadas.

Para fins de complemento e análise do assunto abordado, o presente conta com uma pesquisa feita no mercado de trabalho da cidade de Caratinga-MG. Com base nas respostas do questionário, buscou-se identificar, qual era a porcentagem de participação da mulher em cargos de gerencia, e por meio dessa análise explorar o grau de confiabilidade que as mesmas possuem em relação a assumirem responsabilidades e estarem à frente de um estabelecimento ou equipe.

O campo de desenvolvimento dessa pesquisa é a cidade de Caratinga, um município brasileiro situado no interior do Estado de Minas Gerais, região Sudeste do país. Localizado no Vale do Rio Doce, pertence ao colar metropolitano do Vale do aço e está aproximadamente 310 km de distância de Belo Horizonte, capital do estado. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) a população estimada para Caratinga em 2019 era 92.062 habitantes, representando aproximadamente 0,0438% da população brasileira.

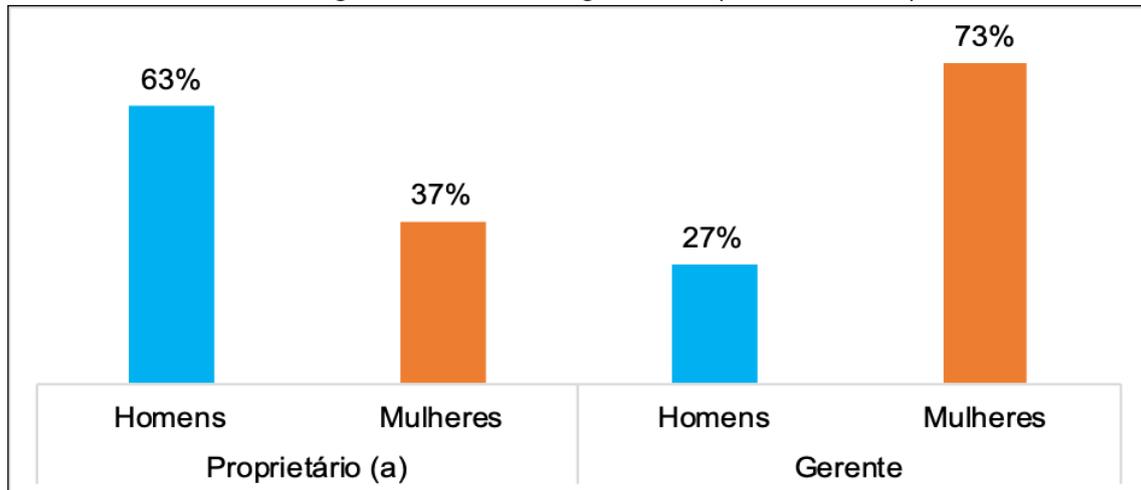
De acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), atualmente Caratinga conta com 1.502 estabelecimentos formais abertos categorizados como comércio, sendo 1.379 no setor varejista e 123 no setor atacadista. Boa parte da economia do município gira em torno do comércio.

Neste capítulo, são apresentados dados levantados por meio de questionário realizadas com 100 empresas no seguimento de comércio varejista, sendo realizado no período de oito de novembro a treze de novembro de 2019.

No decorrer da investigação, os indivíduos em questão foram indagados a respeito da participação da mulher dentro da empresa. As perguntas direcionadas buscavam evidenciar o gênero dos proprietários, bem como, dos gerentes, a fim de examinar as oportunidades oferecidas para mulheres nos cargos de gerência.

A Figura 6 a seguir, apresenta em porcentagem a representatividade dos gêneros masculino e feminino como proprietários de empresa e como gerentes.

Figura 6: Pesquisa de campo – número de homens e mulheres proprietários e gerentes, Caratinga, 2019 (em unidades).



Fonte: As autoras, 2019

Como demonstrado na Figura 6 o contraste entre homens e mulheres como proprietários dos estabelecimentos pesquisados é significativo, visto que o número de mulheres empresárias equivale a 37% enquanto os homens representam 63%. No que diz respeito a gerência, as posições se invertem, a representatividade da mulher é de 73% no mercado em comparação aos homens que representam 27% do universo de lojas pesquisadas.

Examinando as informações obtidas por meio da pesquisa é possível perceber que o número de mulheres que ocupam cargos de gestão é superior relacionado aos homens, isto pode indicar que o mercado tem observado as características da mulher enquanto gestora e percebido que a mesma possui aptidões e habilidades que se destacam neste seguimento de mercado, visto que o comércio varejista está diretamente ligado ao relacionamento com o público. Como afirmam os autores Boas, Paula Neto e Cramer:

Abrem-se mais intensivamente espaços para a força de trabalho feminina, partindo-se do pressuposto de que características como habilidade no trato pessoal, compassividade, sensibilidade, simpatia, compreensão, inerentes ao sexo feminino, propiciam a empresa maiores condições de posicionar-se competitivamente dentro do mercado, no que se refere ao atendimento aos clientes. (BOAS, PAULA NETO e CRAMER, 2003. p. 219-220)

Para Fleury (2013), organização, competência, compreensão, indiferença e flexibilidade são elementos que caracterizam o gerenciamento feminino. As mulheres mantêm o ambiente de trabalho mais organizado, enxergam as pessoas além do lado profissional e são mais comprometidas em relação a suas funções. As

mulheres se destacam em promover a cooperação, enquanto os homens são melhores em inovar e manipular materiais.

Todo o esforço para superar discriminações e limitações que as impediam de atuar no mercado estão surtindo efeitos, e as mesmas vem conseguindo conquistar esse espaço. Pouco a pouco demonstram o valor que podem agregar à organização e conquistam respeito e confiança no mercado.

Para Pena (2012) as mulheres vêm ultrapassando discriminações em posições em relação a afazeres exclusivos do sexo feminino como o de zelar e organizar sua casa e família como também cuidar do bem-estar de ambas. Elas adaptam seu tempo em benefício de todos e suas atividades se acumulam no decorrer do seu dia, fazendo com que não haja conflito entre sua vida profissional, social e doméstica.

O resultado da pesquisa veio de encontro a uma série de afirmações expostas no estudo, que argumentam as habilidades femininas e a preferência das mesmas para gerir empresa e equipes quando a empresa lida diretamente com o relacionamento com o público, ou até mesmo em questões mais direcionadas como o seguimento de vestuário, calçados, acessório, sendo mais específico atividades relacionadas à moda.

Adicionalmente à pesquisa de campo, com objetivo de dar robustez aos dados obtidos em Caratinga, foi adicionado ao Anexo A, a relação do grupo ocupacional de Caratinga para o ano de 2018. A relação foi obtida pelo banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), fornecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Dentre os 41 grupos ocupacionais selecionados, em 10 há uma participação maior de mulheres do que de homens e em 9 dos 10 grupos a participação supera os 60%. O destaque vai para três grupos ocupacionais de Caratinga onde a participação feminina supera os 80%, que são os profissionais em gastronomia (100%), técnicos em nível médio das ciências biológicas, bioquímicas, da saúde e afins (81,4%) e trabalhadores de atendimento ao público (80,5%). Já a ocupação masculina ultrapassa 80% em 18 grupos ocupacionais, sendo a maior parte desses grupos relativos a trabalhos que demandam mais força bruta como trabalhadores da indústria extrativa e da construção civil (99,4%) ou na exploração agropecuária (88,4%). Portanto, há de se considerar que as mulheres preferem alguns cargos em detrimento de outros.

A esse respeito, dois resultados são interessantes a se analisar. Primeiro a quantidade de mulheres que trabalham com atendimento ao público é cerca de 4,14 vezes maior que a quantidade de homens, o que corrobora com a teoria da diferenciação das qualidades das mulheres, que normalmente, tem mais facilidade em lidar com o público, característica essa que a destaca em cargos de liderança em que além de pulso firme nas decisões é necessário saber motivar, incentivar e unir uma equipe com o objetivo de aumentar a produtividade.

O segundo fato, é a preferência das mulheres de Caratinga, e de certa forma pode ser visto como uma amostra do Brasil, por áreas relacionadas às ciências humanas tais como profissionais da saúde (72,7%), ensino (68%) ou ciências sociais e humanas (68,4%), enquanto os homens preferem áreas voltadas às ciências exatas tais como profissionais das ciências exatas, física e da engenharia (82,8%) ou técnicos de nível médio das ciências físicas, químicas, engenharia e afins (83,4%).

Portanto, o aumento do número de mulheres em áreas que elas se destacam, tais como gerencial no caso de Caratinga, deve ser incentivado para que haja alguma equidade entre os gêneros, uma vez que os homens possuem a dominância da maior parte das outras áreas pelas quais eles têm preferência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, pode-se perceber que vem ocorrendo uma grande quebra de paradigma ao certificarmos que, em busca de novas estratégias e de respostas às demandas que o mercado vem impondo, as empresas estão cada vez mais apostando em mulheres para integrar esse novo modelo de liderança. Obviamente que, não se deve associar o sucesso ou fracasso de uma empresa a qual gênero a liderança desta empresa é composta, porém, habilidades e características da liderança feminina são um dos fatores que podem compor o diferencial de uma empresa.

O estudo nos permitiu ainda identificar inúmeras características que a mulher possui e que contemplam sua forma de liderar, fazendo com que as mesmas possuam maior facilidade para se comunicarem e sejam flexíveis com sua equipe, possuem ótimo jeito para negociação, facilidade em se relacionarem, se colocam no lugar do outro de forma empática, como também são esforçadas e dedicadas a alcançarem os resultados estipulados. Por serem mais compreensivas, as mulheres conseguem desenvolver confiança junta a sua equipe, conseguindo motivá-las com maior facilidade para alcançarem melhores resultados.

As organizações estão recrutando mulheres para fazerem parte de sua equipe gerencial sem hesitação pois, cada vez mais as mesmas vêm provando o quão capaz são de estarem a frente das organizações, assumindo riscos e com a mesma capacidade analítica para tomarem decisões assertivas. Como fruto, a maioria das empresas que optam por incluírem mulheres em cargos de liderança, estão contando com equipes engajadas e disciplinadas, que além de apresentarem um melhor desenvolvimento de suas funções, estão entregando cada vez melhores resultados.

Atualmente é possível identificar várias mulheres ocupando cargos de destaque nas empresas, uma notória evolução se considerarmos todos os aspectos da mulher na sociedade. Hoje muitas mulheres estão tendo a oportunidade de ocupar cargos de liderança, como, gestoras, líderes de setores, empresárias individuais, presidentes de empresas ou até mesmo contemplarem quadros societários.

Apesar do notório espaço que as mulheres vêm recebendo, um dos principais fatores que as fizeram ir em à luta pelos seus direitos ainda está presente no

mercado de trabalho: desigualdade salarial. Ao analisar o exercício de funções similares entre homens e mulheres, perceber-se uma grande diferenciação salarial, onde em média, as mulheres recebem 20,5% a menos que os homens.

Por meio de dados e análises, pode-se observar que a desigualdade salarial ainda é algo tangível e que persegue a realidade da mulher no mercado de trabalho. Mesmo se destacando com suas competências e fazendo a diferença com seu modo de liderar, elas continuam lidando com questões relacionadas à diferenciação salarial, mesmo em uma sociedade em que dilemas e tabus como o lugar da mulher vem sendo quebrado, ainda assim, a luta por direitos iguais não alcançou os resultados esperados.

A desigualdade salarial não é um assunto escondido os olhos da sociedade, como citado acima, existem dados robustos, análises e fontes amplamente confiáveis como, por exemplo o IBGE, que constantemente disserta a respeito deste assunto. É perceptível uma redução anual na desigualdade salarial entre os gêneros, que, apesar de lenta, vem igualando os salários e gerando mais equidade, entretanto, como foi amplamente demonstrado com dados empíricos de uma base teórica sólida, as habilidades e capacidades das mulheres que deveriam por si só constituírem motivos para uma maior igualdade quando mulheres e homens possuem um mesmo nível de qualificações, não o constituem, fazendo com que a realidade não reflita os anseios das mulheres a este tópico tão caro.

Considerando todos os fundamentos que comprovam as aptidões das mulheres para cargos relacionados à gestão e os benefícios evidenciados que a liderança feminina é capaz de proporcionar às organizações, essa desigualdade não deveria estar presente, porém este ainda é um problema que as mulheres terão que enfrentar para que as futuras gerações não sofram com as diferenças irracionais entre os gêneros.

7 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA O GLOBO. *Número de mulheres investindo na Bolsa dobra em quase 5 anos*. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Dinheiro/noticia/2019/08/numero-de-mulheres-investindo-na-bolsa-dobra-em-quase-5-anos.html>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

BACCEGA, M. A. O estereótipo e as diversidades. *Comunicação & Educação*, São Paulo, n. 13, p.7-14, 1998.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. (coord). *O indivíduo na Organização*. São Paulo: Atlas. 3, 193-191, 1993.

B3. *Histórico de pessoas físicas*. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/historico-pessoas-fisicas/> Acesso em: 19 nov. 2019.

BOAS, L. H. de B. V.; PAULA NETO, A. de; LUCIANA, C. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 3, p.219-229, jul./ag./set.2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Luiz_Henrique_Vilas_Boas/publication/325300750_Relacoes_de_genero_nas_organizacoes_um_estudo_no_setor_de_venda_de_veiculos/links/5b046316aca2720ba099d9ba/Relacoes-de-genero-nas-organizacoes-um-estudo-no-setor-de-venda-de-veiculos.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CATHO. O poder da liderança feminina. *Carreira & Sucesso*, 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/o-poder-da-lideranca-feminina/>>. Acesso em: 15 out 2019.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANLAT, J.-F. *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

COHEN, Marlene. *Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino*. 1 ed. São Paulo, Editora: Saraiva, 2009. 176 p.

- DINO. *Cresce o número de mulheres investidoras na Bolsa e no Tesouro Direto*. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/cresce-o-numero-de-mulheres-investidoras-na-bolsa-e-no-tesouro-direto/>>. Acesso em: 02 nov. 2019.
- ENGELS, Friedrich. *A origem da família, da propriedade privada e do estado*. Tradução de Leandro Konder. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S. A., 1984. 225 p.
- FISCHER, Helen. *O primeiro sexo – como as mulheres estão a mudar o mundo*. São Paulo. Presença, 2001.
- FLEURY, M. T. L. *Liderança feminina no mercado de trabalho*. *GV-executivo*, v. 12, n. 1, jan./jun., 2013.
- FONTENELE MOURÃO, Tânia M. *Mulheres no topo de carreira - Flexibilidade e Persistência*. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Brasília, p.41, 2006.
- FONTES, Angela. *A construção do 8 de março: Dia Internacional da Mulher*. Secretaria de Estado Assistencial Social e Direitos Humanos (SEASDH) do Governo do Rio de Janeiro, 2013.
- FRANKEL, Lois P. *Mulheres lideram melhor que homens*. São Paulo. Gente. 2007.
- GIL, Antônio Carlos, 1946-. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.
- GRUBER, Lucianne Secco. *Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso*. 2001. 119 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Estratégia Organizacional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81557/187818.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 08 nov. 2019.
- GUERRA, P. B. de C. *Psicologia social dos estereótipos*. *Psico-usf*, São Paulo, v. 7, n. 2, p.239-240, 2002.
- IBGE EDUCA JOVENS. *Quantidade de homens e mulheres*. 2018. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

ILOSTAT. *Free and open access to labour statistics*. Disponível em: <<https://ilostat.ilo.org/data/>>. Acesso em: 25 out. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas • Informação Demográfica e Socioeconômica*, n. 38, p.1-13, jun. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 03 nov. de 2019.

KANAN, L. A. *Mulher & poder: um estudo sobre as práticas de liderança nos altos escalões das organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina*. 2000. 152p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KATZ, R. L. *Skills of an effective administrator*. Traduzido por Idalberto Chiavenato. *Harvard Business Review*. jan./ fev., 1955, p. 33-42.

KETS DE VRIES, M. F.R. *Liderança na empresa: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos princípio e tendência*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LISBOA, A. A. de. Gênero e relações de trabalho: um debate necessário. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL "EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE", 6., 2012, São Cristóvão. *Anais...São Cristóvão: Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade"*, 2012. p. 1 - 13. Disponível em: <http://educonse.com.br/2012/eixo_19/PDF/10.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

LYSARDO-DIAS, D. Construção e a desconstrução de estereótipos pela publicidade brasileira. *Stockholm Review Of Latin American Studies*, v.2, p.25-36, nov. 2007.

MARTINS, F.K. *A Mulher e o Mundo do Trabalho: Caracterização da Mulher Servidora Pública da Prefeitura Municipal de Itaituba-PA*. 2014. 41p. Monografia (Licenciatura em História) – Universidade do Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2573>> Acesso em 03 nov. 2019.

MARX, K. *O Capital [Livro I]*. Tradução de Rubens Enderle. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2011. 894 p

NASCIMENTO, C.N.do. *A mulher no mercado de Trabalho e na liderança das Organizações: Uma Análise Bibliométrica no Campo da Administração*. 2015. 162p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

NOGUEIRA, C. M. *A Feminização no Mundo do Trabalho: Entre a Emancipação e a Precarização*. Campinas: Autores Associados, 2004. 128 p

OLIVEIRA, R.D.de. *Elogio da Diferença o Feminino Emergente*. São Paulo: Rocco, 2012. 168 p.

PENA, Rodolfo Alves. *A importância da mulher na sociedade*, 2012 Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/a-importancia-da-mulher-na-sociedade.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2019

PEREIRA, M. E. (2002). *Psicologia social dos estereótipos*. São Paulo, SP: EPU.

PORTAL DOS ADMINISTRADORES.portaladg.blogspot.com/2016/12/administrador-habilidades-e-competencias.html. *Administrador: habilidades e competências*, 2016. Disponível em:<https://1.bp.blogspot.com/-m3IPtZjZWGE/WE_0nGpnf8I/AAAAAAAAADM/IBY9rpHpR-oXqtVqvANlbqq8FNDZw5GhwCLcB/s1600/adm-006.png> Acesso em: 15 jun. 2019

PROBST, E.R. *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. 2003. 8p.. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Catarinense de Pós-graduação – ICPG, Santa Catarina, 2003. Disponível em <http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso 18 de jul. de 2019.

RAGO, M. *Trabalho feminino e sexualidade*. In: PRIORE, MARY DEL (ORG), 2004, São Paulo: Contexto, 2004. p. 484 - 507.

REUTERS. *Líderes da UE confirmam nomeação de Lagarde como presidente do BCE*. 2019. Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/10/18/lideres-da-ue-confirmam-nomeac>> Acesso em: 14 nov. 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. 1 ed, São Paulo:Saraiva, 2000. 524p

RODRIGUES, S. C.; SILVA, R. da. *A liderança feminina no mercado de trabalho*. Revista Digital de Administração Faciplac, v.1, n.4, p1-12, 2015.

ROMANO, R. *Representante do W20 fala sobre empoderamento feminino corporativo*. 2018. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/representante-do-brasil-no-women-20-fala-sobre-empoderamento-feminino-no-ambiente-corporativo/#.Xc746VdKjIV>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

SANTOS, G.e; NESTOR, N.f. ; *A Influência da Mulher Como Líder no Mercado de Trabalho*. *Revista Ciências Gerenciais*, v. 17, n. 25, p.207-225, 2013.
SINA, A. *Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade*. São Paulo: Saraiva, 2005. 208p.

SOUZA, Rosana P. O gênero feminino e a ascensão aos primeiros níveis gerenciais de uma Instituição Bancária. p.13-14,2014. Monografia (Especialização). 51f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/104349/000940316.pdf?sequence=1>>Acesso em: 15 nov. 2019

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. 2ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva, 2008.

ORGANIZACAO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *World employment and social outlook*. Disponível em: <<https://www.ilo.org/wesodata>>. Acesso em: 25out. 2019.

TONANI, A.V. *Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade*. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. p.4-15
TORRES, C. V.; NEIVA, E. R. *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes*. Porto Alegre: Artmed, 2011. 352 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

XAVIER, A. R.; XAVIER, L. C. do V. *Cidadania das Mulheres: o longo percurso*. *Revista Internacional de Direito e Cidadania*, n.8, p.17-28. 2010.

**ANEXO A – GRUPO OCUPACIONAL DE CARATINGA SEPARADO POR
GÊNERO**

CARATINGA -MG				
índice	Grupo ocupacional	Masculino	Feminino	Total
1	Membros Superiores e Dirigentes do Poder Publico	9	7	16
2	Dirigentes de Empresas e Organizações (exceto de interesse público)	28	13	41
3	Diretores e gerentes em empresa de serviços de saúde, da educação, ou de serviços cul.	13	30	43
4	Profissionais das ciências exatas, físicas e da engenharia	72	15	87
5	Profissionais das ciências biológicas, da saúde e afins	118	315	433
6	Profissionais do ensino	255	541	796
7	Profissionais das ciências jurídicas	21	15	36
8	Profissionais das ciências sociais e humanas	119	257	376
9	Comunicadores, artistas e religiosos	51	29	80
10	Profissionais em gastronomia	0	2	2
11	Técnicos de nível médio das ciências físicas, químicas, engenharia e afins	146	29	175
12	Técnicos de nível médio das ciências biológicas, bioquímicas, da saúde e afins	114	500	614
13	Professores leigos e de nível médio	61	222	283
14	Técnicos de nível médio em serviços de transportes	20	0	20
15	Técnicos de nível médio nas ciências administrativas	130	169	299
16	Técnicos em nível médio dos serviços culturais, das comunicações e dos desportos	31	18	49
17	Outros técnicos de nível médio	11	9	20
18	Escriturários	1.437	1.373	2.810
19	Trabalhadores de atendimento ao publico	249	1.031	1.280
20	Trabalhadores dos serviços	1.309	1.462	2.771
21	Vendedores e prestadores de serviços do comercio	1.132	1.259	2.391
22	Produtores na exploração agropecuária	1	1	2
23	Trabalhadores na exploração agropecuária	397	52	449
24	Pescadores e extrativistas florestais	33	1	34

(Continua)

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)

CARATINGA - MG				
índice	Grupo ocupacional	Masculino	Feminino	Total
25	Trabalhadores da mecanização agropecuária e florestal	32	0	32
26	Trabalhadores da indústria extrativa e da construção civil	887	5	892
27	Trabalhadores da transformação de metais e de compósitos	181	4	185
28	Trabalhadores da fabricação e instalação eletroeletrônica	32	0	32
29	Joalheiros, vidreiros, ceramistas e afins	3	1	4
30	Trabalhadores nas indústrias têxtil, do curtimento, do vestuário e das artes gráficas	67	65	132
31	Trabalhadores das indústrias de madeira e do mobiliário	106	0	106
32	Trabalhadores de funções transversais	1.129	93	1.222
33	Trabalhadores do artesanato	1	0	1
34	Trabalhadores em indústrias de processos contínuos e outras industrias	4	0	4
35	Trabalhadores de instalações siderúrgicas e de materiais de construção	27	0	27
36	Trabalhadores de instalações e maquinas de fabricação de celulose e papel	0	0	0
37	Trabalhadores da fabricação de alimentos, bebidas e fumo	324	96	420
38	Operadores de produção, captação, tratamento e distribuição (energia, água e utilidade)	24	1	25
39	Trabalhadores em serviços de reparação e manutenção mecânica	199	28	227
40	Polimantenedores	80	0	80
41	Outros trabalhadores da conservação, manutenção e reparação	100	2	102
Total		8.953	7.645	16.598

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)