

**LIDERANÇA FEMININA: A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE
TRABAHO**
FEMALE LEADERSHIP: THE EVOLUTION OF WOMEN IN THE LABOR MARKET

Tamires de Oliveira Mendes¹
Orientador: Bruno Miguel da Silva²

RESUMO

As mulheres vêm ganhando cada vez mais espaço nas organizações onde antes não tinham oportunidade, desempenhando um papel relevante e conceituado em relação do trabalho dos homens no crescimento da população economicamente ativa. O objetivo foi contextualizar as características de um líder, e identificar o início como a mulher começou a buscar seu lugar dentro do mercado de trabalho e apontar os desafios encontrados e as conquistas alcançadas, caracterizando seu crescimento e apontando as dificuldades que persistem até hoje com relação à mulher saber lidar com casa, família e trabalho. A metodologia utilizada foi baseada em livros, artigos e revistas especializadas no assunto. A justificativa está no perfil de liderança das mulheres, na sua evolução dentro do mercado e na diferença de cargos e salários entre homem e mulher. Elas estão se especializando cada vez mais, através da qualificação profissional de estudos, desenvolvendo um melhor planejamento familiar e conquistando cargos de liderança e maior respeito. Os resultados da pesquisa revelaram que antes era uma hipótese totalmente descartada da mulher liderar um grupo dentro da uma empresa, hoje é uma realidade vivida e executada com muito empenho e dedicação.

Palavras-chave: Mulheres. Mercado de Trabalho. e Liderança.

ABSTRACT

Women have been gaining more and more space in organizations where they did not have the opportunity before, playing a relevant and respected role in relation to men's work in the growth of the economically active population. The objective was to identify the beginning of how women began to seek their place in the labor market and point out the challenges encountered and the achievements achieved, characterizing their growth and pointing out the difficulties that persist to this day in relation to women knowing how to deal with home, family and work. The methodology used was based on books, articles and magazines specialized in the subject. The justification is in the leadership profile of women, in their evolution within the market and in the difference in positions and salaries between men and women. They are becoming more and more specialized, through professional qualification in studies, developing better family planning and gaining leadership positions and greater respect. The survey results revealed that before it was a completely discarded hypothesis for women to lead a group within a company, today it is a reality lived and executed with great effort and dedication.

Keyword: Women. Labor market. and Leadership.

¹ Rede de Ensino Doctum – Unidade Serra – tamires_mendes_2006@hotmail.com – Graduada em Administração.

² Rede de Ensino Doctum – Unidade Serra – prof.bruno.silva@doctum.edu.br - Orientador

1 INTRODUÇÃO

Devido às mudanças que ocorreram na sociedade, as mulheres nos últimos tempos vêm buscando cada vez mais um espaço no mercado.

Antigamente vivendo na posição de submissão como dona de casa e esposa, o homem que sustentava o lar. Com passar do tempo a sociedade começou a compreender a necessidade da mulher de entrar no mercado de trabalho ajudando nas despesas do lar.

Percebe-se uma acentuada entrada das mulheres no mercado, assumindo cargos de liderança. A mulher de hoje, assume novos papéis sociais conquistados através de muitas lutas e caminha de forma a mudar sua realidade.

Segundo Cintra e Cosac (2008), a mulher está arriscando em seus valores femininos, mudando e conquistando seu lugar. Elas estão assumindo cargos de liderança, o que antes era exclusivamente ocupado por homens.

A mulher aflige-se com os preconceitos no mercado de trabalho, além de ter sua renda inferior que a dos homens dentro outros fatores. Devagar a mulher vem ganhando grandes espaços dentro das organizações, contrariando alguns perfis já traçados pelos homens. A entrada da mulher no mercado de trabalho é uma transformação nas estruturas das empresas e ganham força de trabalho, onde são encarregadas por criarem ambientes favoráveis para outras mudanças nas situações de desigualdade de oportunidades.

Para se assemelhar aos homens a mulher de hoje muitas vezes se submete a uma tripla jornada: trabalha, estuda e cuida da casa, tarefas tradicionais que lhe foram atribuídas, enquanto cabe aos homens mandar, conquistar e dar auxílio financeiro.

Na perspectiva de conhecer, entender e identificar a prévia de melhorias é que buscamos nos aprofundar no assunto aqui abordado, desta forma demonstramos os desafios enfrentados e as conquistas quanto à inserção das mulheres no mercado de trabalho, comparando o atual e o antigo cenário, além de apresentar a prévia para um futuro quadro desta problemática.

A mulher, não diferentemente do homem, pode assumir cargos de trabalho braçal e também de liderança e se tornar um ícone na área de atuação.

Dessa forma a mulher atual assume os papéis sociais conquistados através de uma imensa luta e continua a caminhada para buscar mudar a sua realidade, se

afastando cada vez mais da barreira que lhe foi imposta e mostrando ainda mais a individualidade feminina.

A metodologia utilizada é de natureza descritiva, embasada em artigos, revistas, livros e sites com especialização no assunto. A justificativa está pautada no perfil de liderança feminina, na evolução da mulher no mercado de trabalho e na diferença de cargos e salários entre homem e mulher.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

No antigo e atual cenário, liderança é um desafio para os empresários, que necessitam de líderes qualificados e preparados para conduzir a empresa e liderar uma equipe de qualidade e que tenha uma boa produtividade. (SEBRAE, 2017).

Um líder deve cuidar da qualidade e relações no ambiente de trabalho, motivando sua equipe, melhorando a comunicação, influenciando e entendendo as necessidades de cada um.

Conforme Maxwell (2008, p 17), “A credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar sucesso também”.

Segundo Veronesi (2014), crescer e conquistar cargos de liderança são os objetivos de todos os profissionais. Mas alcançar esse objetivo não é uma tarefa fácil, pois além de mostrar resultados, é necessário que o profissional esteja focado e qualificado. As dez qualidades ideais que os líderes devem ter são: capacidade de delegar; confiança; criatividade; capacidade de inspirar; honestidade; intuição; senso de humor; compromisso; atitude positiva e comunicação. (VERONESI, 2014).

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente. (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 104. *apud* RODRIGUES, 2009).

Líderes se aprimoram e se definem quando reagem de maneira apropriada nos momentos de oportunidades e crise. Entender as pessoas antes de liderá-las é a principal fonte de sucesso e estabelece um vínculo de confiança que cria relacionamentos duradouros. Todos os líderes possuem pelo menos duas características em comum: saber onde estão indo e ter capacidade de convencer as pessoas a acompanhá-lo. (MAXWELL, 2008).

De acordo com (Maximiano 2009, p. 252 *apud* Baldonado, Santos 2014), “Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”.

É um erro achar que liderança tem haver com posição de hierarquia, é de costume ouvirmos o famoso ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, e isso faz com que a figura de líder cause medo. Mas é exatamente o oposto, o líder existe para servir e influenciar positivamente sua equipe em busca do sucesso da organização. (SIQUEIRA NETO, 2016).

Para Robbins e Coulter (1998), existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire.

Estilo autocrático: é o líder centralizador, que toma decisões e determina tarefas, sem participação dos liderados.

Estilo democrático: o líder incentiva a participação da equipe e a envolve nos processos de decisão.

Estilo laissez-faire: o líder deixa a equipe à vontade para tomar decisões e desenvolver as tarefas.

A maior parte de nós tende a associar títulos à liderança. É um erro. Há uma grande diferença entre ser chefe e ser líder. Ser líder é mais do que possuir um cargo ou um título. São muitas as pessoas com autoridade que não possuem liderança. O verdadeiro líder nem sempre é o funcionário escolhido ou o que é promovido ao cargo de presidente. Os verdadeiros líderes são os que marcam o passo, os que influenciam e os criativos que solucionam os problemas. (WARREN, 2008, p. 08).

Para Bergamini (1994), as organizações podem contar com bons líderes se lhes oferecerem um treinamento e ambiente adequado onde possam ser eficazes em sua função. A liderança guarda dimensões profundas, não existe fórmula ou receita que defina a eficácia dos líderes, mas podem-se destacar três aspectos considerados relevantes: traços pessoais, tipos de motivações e estilos comportamentais.

Chicareli (2016) declara que o líder precisa facilitar o trabalho de sua equipe, lhes oferecendo ferramentas de trabalho para não haver interferência nas tarefas a serem executadas. É preciso usar a influência para ajudar na evolução das pessoas, mostrando sempre o melhor caminho a seguir.

Liderança exige uma grande franqueza pessoal, e isso tem custo, que muitas vezes é desagradável para algumas pessoas. Por isso líderes são especiais e chefes são normais. Por conta disso, conseqüentemente existem muitas

organizações com resultados positivos, mas com pessoas infelizes. (NOBREGA, 2006 *apud* GALVÃO, 2017).

Para Maxwell (2007), o sucesso impactante está ao alcance de quem tem capacidade de liderar e influenciar. Quanto mais alto você almeja chegar, mais precisa de liderança.

2.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

O tema liderança é importante e envolve vários tipos de poder, autoridade e características pessoais, o que o torna desafiador.

Para alguns autores, liderança é a definição do perfil de personalidade de cada pessoa, uns definem que o estilo de liderança auxilia na sua definição e outros baseiam o líder conforme o ambiente em que está incluído.

Para uma liderança de sucesso é preciso que o líder tenha domínio técnico da sua área de atuação, processos organizacionais, ferramentas e estratégias para que suas decisões sejam positivas. (MARQUES, 2020).

Para Sobral e Peci (2008), é um conceito questionável e de difícil descrição, três elementos se destacam: poder, influência e pessoas.

A definição de Mota (1997), a respeito do assunto:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. (MOTA, 1997: pg 206).

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

Liderança poder ser vista sob diversos ângulos: Liderança como um fenômeno de influência interpessoal onde a pessoa modifica o comportamento da outra intencionalmente, exercendo a capacidade e o poder de influenciar conforme seu desejo.

Liderança como um processo de redução da incerteza do grupo, que faz com que o líder seja escolhido de acordo com a assistência e a orientação dada para alcançar os objetivos e ajudar na tomada de decisões.

Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinado, onde o líder se torna para o grupo um estrategista que os direciona para o rumo certo e satisfaz suas necessidades.

Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, o líder é a pessoa que sabe ajustar e conjugar suas características, a dos subordinados e a situação que os envolve. (CHIAVENATO, 2003).

Na concepção de Bennis (1988) *apud* Santiago (2007), liderança dá visão a uma organização e ajuda na realização da mesma.

Em grande parte das explicações sobre liderança a capacidade do líder de influenciar o grupo é essencial para obter o sucesso desejado.

Segundo Chiavenato (2005), os líderes têm comportamentos e atitudes que podem ser aprendidos durante a vida, independente de condição social, nível de educação, raça ou religião, todos são capazes de exercer liderança de acordo com seu estilo.

Para Cohen (2009), liderar não é exercer o poder, mas sim a sedução. É delegar, sem enfraquecer. Abrir uma discussão em grupo, sem perder a voz ativa. O líder é muito importante no mundo dos negócios, é ele quem direciona o caminho a seguir. Uma organização sem liderança é incapaz de produzir, é o líder que assume a responsabilidade e dá direcionamento a todo o grupo.

Segundo Kotter (2002) *apud* Silvestre, Maecello (2006), o conceito de liderança não mudará pelas próximas décadas, nos dias de hoje é importante que o líder tenha conhecimento das teorias de administração. A expansão e dimensão da liderança estão conectadas internamente com a organização e seu tamanho, à medida que a empresa muda a necessidade de líderes também irá aumentar. Por isso é necessário um número crescente de pessoas com capacidade de liderar dentro das organizações.

3 EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Atualmente as mulheres ocupam uma parte significativa do mercado de trabalho, seu crescimento e permanência vão expandindo com o passar dos anos devido às oportunidades que lhe foram concedidas, mas ainda precisam superar obstáculos internos e externos.

Fatores demográficos, culturais e econômicos é a explicação para mudança

da mulher relacionada ao mercado de trabalho na década de 1970. Com o aumento acelerado da economia, industrialização e urbanização, a entrada de muitos trabalhadores foi favorecida, incluindo as mulheres. (BRUSCHINI, 2007).

Nesse mesmo período ocorreram vários movimentos feministas, provocando mudanças nos padrões do modo de agir e no papel da mulher na sociedade, facilitando sua inserção no mercado de trabalho. (BRUSCHINI, 2007).

Com a consolidação do sistema capitalista, no século XIX, várias mudanças ocorreram na dinâmica do trabalho feminino. Com o crescimento das máquinas e o desenvolvimento tecnológico, a mão de obra feminina foi necessária nas fábricas, com carga horária de 18 horas e um salário por vezes menor que do homem. (KUHNER, 1977. *apud* QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

Durante muito tempo a mulher só cuidava da casa e dos filhos, a cultura ancestral pode ter feito à mulher ser submissa, mas do século XX em diante, ela entrou com mais consciência no mundo de produção reivindicando seu espaço. (KANAN. 2010).

A presença da mulher no mercado de trabalho sempre foi marcada por lutas pelos seus direitos e igualdade. Se não fosse pra construir uma família a mulher não tinha espaço para desempenhar mais nenhuma função e nem de ocupar um cargo de destaque dentro da empresa, além de ser vista como objeto sexual para os homens. (CALIL, 2000).

Segundo Souza (2005), as mulheres sentem cada vez mais necessidade de uma identidade social. Estão menos presas ao lar, as tarefas domésticas e a maternidade; e mais instruídas a executarem suas tarefas com competência e eficiência, de modo que podem participar da vida social independente.

Segundo Probst (2003), houve um Decreto de 1932, “Sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual”, as mulheres continuaram desfavorecidas, já que a justificativa era que o homem mantinha o lar e deveria ganhar mais.

O sucesso das mulheres está diretamente relacionado com a cultura organizacional, a inclusão das mulheres é facilitada em empresas mais flexíveis. (BETIOL e TONELLI, 1991).

Com o passar o tempo, houve um aumento da presença feminina no mercado de trabalho, além de ficar mais tempo fora de casa, sua mão de obra é tão qualificada quanto à dos homens e os cargos são cada vez mais importantes.

As mulheres deixaram de ser apenas meras donas-de-casa e passaram a ser não somente mãe, esposa e também operária, enfermeira, professora e mais tarde, arquiteta, juíza, motorista de ônibus, bancária, entre outras das mais diversificadas profissões, ocupando um cenário que antes era masculino. (D'Alonso *apud* Baylão, Schettino, 2014, pg.4).

O retrato da mulher moderna é ser multitarefa, que realiza tudo ao mesmo tempo; trabalha na empresa, cumpre seu papel de mãe, esposa e ainda toma decisões importantes em todas as funções.

Pesquisas do IBGE (2012) apontam a evolução das mulheres no mercado de trabalho brasileiro. O percentual era de 40,5% em 2011, saltando para 45,3 em 2012. O percentual masculino foi de 60,8, saltando para 63,4% respectivamente. Considerando que a população feminina no Brasil é maior que a masculina, esses índices ainda são baixos. E esse crescimento foi dado pelo fato de que as mulheres estão investindo mais em escolaridade. (IBGE, 2012).

Esse crescimento dos cargos ocupados por mulheres, que antes eram somente de homens, refletiu diretamente na estrutura familiar. Com o aumento da renda, muitas mulheres estão chefiando suas famílias e investindo em escolaridade. (BRUSCHINI, 2007).

As mulheres ainda são minoria nos cargos de liderança, mas é um cenário que vem mudando constantemente, o próprio mercado está com olhar diferente no estilo de liderar das mulheres. Podemos encontrar mulheres advogadas, médicas, dentistas entre outras funções, o que antes do século XX era difícil de notar. (SAMARA, 2002).

Para Sen (2000), com o potencial das mulheres em trabalhar fora de casa, conquistar uma renda independente, ser alfabetizada e participar de forma inteligente nas decisões dentro e fora do ambiente familiar, torna a mulher uma influência em muitas variáveis.

Ainda existem muitas mulheres fora do mercado de trabalho e que cuidam somente dos filhos e tarefas de casa, mas é crescente o número que disputam igualdade social, econômica e política. O mundo moderno exige esforços, o que fez com que os homens deixassem de serem dominadores e caminhassem junto às mulheres para uma parceria de sucesso. (SERPA, 2010).

Segundo Kanan (2010), mesmo com um número elevado de mulheres nas empresas, os cargos liderados por elas ainda são pequenos, isso porque ainda há discriminação pelo simples fato de ser mulher.

Neste contexto Miranda (2006), fala sobre o fenômeno "teto de vidro", que é uma barreira transparente e forte que impede o progresso das mulheres aos níveis hierárquicos mais altos dentro da empresa. Esses empecilhos estão em todo o trajeto da carreira feminina impedindo a ascensão profissional e mantendo o preconceito no ambiente profissional.

3.1 LIDERANÇA FEMININA

Segundo Probst (2003), em vista da intensa competitividade no mercado de trabalho e a estrutura exigente em que a mulher é vista, pretende-se constatar a eficiência da mulher dentro do mercado de trabalho desenvolvendo as atribuições que lhes são peculiares.

As empresas no futuro poderão ser dirigidas principalmente por mulheres e de fato atualmente a presença feminina só vem aumentando, seja no mercado de trabalho, nas universidades, nas empresas, concursos públicos entre outras áreas, a mulher está cada vez mais buscando preparação e oportunidade, que são dois fatores fundamentais para se obter uma carreira de sucesso. (PROBST, 2003).

A mulher constrói um sentimento de comunidade, onde a equipe se une e cuida um do outro. Existe um compartilhamento de informação, onde as pessoas tem oportunidade de participar das decisões que lhe afetarão. Esse exemplo de gestão é encontrado em organizações administradas por mulheres. (ROBINS e COULTER, 1998).

Segundo Fleury (2013), o gerenciamento feminino é caracterizado pela melhor organização do ambiente de trabalho, pelo comprometimento de ter chegado aonde chegou, pelo olhar compreensivo com os demais. As mulheres se destacam por ser cooperativas e promover a união no ambiente.

São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações - sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São proativas, determinando uma meta clara para seu objetivo. (Drucker, 1996, pg. 205).

Antes características femininas como impulso, sensibilidade e preocupação com as necessidades dos outros, eram consideradas fraquezas, hoje são vistas como vantagens. Mulheres dão mais valor ao trabalho em equipe, tem raciocínio em longo prazo, são perseverantes, são mais dispostas a ouvir, buscam outros pontos de vista para tomada de decisão e possuem mais abertura e flexibilidade para

aprendizado. (SOUZA, 2010).

Segundo Souza (2010), a inteligência das mulheres dentro da empresa se tornou um fator importante para os negócios e relacionamentos. Na cultura empresarial onde prevaleceu a crença de que “você é pago para executar e não para pensar”, desperdiçou o potencial feminino.

Com o passar dos tempos às empresas se tornaram mais inovadoras focando na facilidade e nos relacionamentos, com isso as mulheres vem conquistando espaço e se destacando cada vez mais. (SOUZA, 2010).

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

As gestoras que são chamadas de sexo frágil estão cada vez mais exercendo cargos de liderança e não deixam dúvidas que são destaques. Ocupando presidências, diretorias e gerências, as mulheres formulam novas relações de trabalho; exercem o poder de um modo diferente e com novas habilidades. (COHEN, 2009).

O estilo de gestão feminina tem uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional. (FLEURY, 2013, p.46).

Para Tonani (2011), o crescente número de mulheres em cargos de liderança, se explica pela pressão que elas exercem para ocupar seu espaço. O próprio mercado de trabalho já enxerga a mulher com os olhos estratégicos, pois elas se dedicam mais, estudam mais e estão mais preparadas em dinâmicas, entrevistas e processos de seleção.

3.2 LIDERANÇA FEMININA X MASCULINA

Ela tratada como o sexo frágil, ele o sexo forte, o regime patriarcal do século XIX foi marcado por essa diferença entre os sexos por muito tempo, e a principal característica era a exploração das mulheres. (FREYRE, 2013).

É preciso um investimento psicológico das mulheres muito maior que dos homens na busca pelo mesmo cargo. O preconceito está na própria organização no

que diz respeito ao profissionalismo das mulheres. O primeiro, considerado tradicional, onde a empresa considera o sexo feminino inferior e desigual para assumir cargos de chefia. O segundo, considerado funcional, onde a disponibilidade de tempo para investir na carreira da mulher implica desconfiança. (BETIOL e TONELLI, 1991).

Na concepção de Betiol e Tonelli (1991), muitas mulheres ainda buscam reconhecimento e para não enfrentar a competição com os homens na organização, preferem atuar como empreendedoras no universo da moda, cosméticos, alimentação e vestuário.

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; SILVA, 2015, p.9).

Conforme Nunes (2011), as mulheres tem mudado o estilo de liderança nos cargos de chefia das empresas, transmitindo seu lado familiar elas buscam valores ao invés de dar ordens. Com maior poder de persuasão do que os homens, as mulheres agem por empatia e não por insistência.

No que se menciona à atuação e percepção dentro da organização, mulheres e homens via de regra são diferentes. As mulheres não se importam com o nível de hierarquia e gerenciamento, mas elas sabem ser líderes. Competência, equilíbrio emocional, capacidade de improvisar e autodeterminação são fundamentais para uma boa liderança. (NUNES, 2011).

De acordo com Souza (2010), empresas tem gasto uma fortuna treinando homens nas características de mulheres. Em vários segmentos percebe-se que as mulheres desenham produtos e serviços melhores que os homens, e com isso são capazes de encantar consumidoras femininas.

Mulheres e homens se unindo para liderar os negócios têm mais chances de sucesso. (SOUZA, 2010).

Segundo Robins e Coulter (1998), os valores e princípios morais cultuados por mulheres e homens são diferentes, e isso interfere no formato organizacional

tradicional. De acordo com o autor, o modelo de gestão feminino é caracterizado por valorizar mais as pessoas como seres humanos.

Na concepção de Lodi (1999), uma das razões pelas quais as mulheres não dominam cargos de chefia como os homens, é a falta de tempo para se dedicar as organizações. Os homens tem mais disponibilidade para se dedicar a empresa, por não terem compromisso com a maternidade e administração dos afazeres da casa.

As áreas onde as mulheres mais atuam são humanas, relações públicas, recursos humanos e comunicações, onde dificilmente se escolhe o presidente. (LODI, 1999).

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminuem quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático. (Robbins, 2000, p. 413).

Para Lodi (1999), as mulheres só assumiam cargos de liderança e presidência, caso o fundador pai ou marido morresse, ou que nenhum homem da família pudesse assumir o cargo.

A sucessão não está ligada a inteligência, grau de escolaridade ou competência, mas sim na capacidade de articulação política. As mulheres procuram métodos oficiais para se promoverem, já os homens se apoiam em rede de amizades. (LODI, 1999).

Segundo Jordão (2019), liderança feminina para muitos ainda é visto com maus olhos, mesmo com tantos pontos positivos. Alguns homens não admitem serem liderados por mulheres, e isso faz com que elas tenham que mostrar competência e benefícios para a empresa.

Para acabar com o preconceito, é preciso ter a visão que na empresa tem lugar para todos, independente do cargo, função ou gênero. (JORDÃO, 2019).

As mulheres tem reconhecimento na empresa por serem líderes mais sutis, por construírem relacionamentos e desenvolver um bom trabalho em equipe, as características de destaque são a tomada de iniciativa, honestidade, intuição que muitas vezes ajudam a tomar decisões corretas. (PERON, 2014).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, OIT (2012), as taxas de desemprego das mulheres são mais altas que a dos homens em escala mundial. Os indicadores de separação por setores econômicos detalham que as mulheres estão mais limitadas para escolherem seu emprego em todos os setores. Essa separação aumenta gradativamente.

Na concepção de Fleury (2013), as mulheres se destacam por promover a união e cooperação, e os homens em inovação e administração de materiais. Mais nenhuma característica sobrepõe a outra para continuidade do ser humano, uma vez que o modelo de gestão masculino e feminina ainda está em construção.

As desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho podem ser analisadas sob duas óticas: a diferenciação das jornadas de trabalho e a ocupação de cargos de chefia ou direção. No caso da primeira, pode-se verificar uma maior proporção de mulheres em relação aos homens cuja jornada semanal no mercado de trabalho era de até 39 horas (38,6%). Por outro lado, no caso da população masculina ocupada, 19,9% tinham uma jornada semanal inferior a 40 horas. (IBGE, 2016, p. 78).

No que diz respeito às diferenças de estrutura cerebral entre homens e mulheres, Fisher (2001), conclui que as mulheres tem um tipo de pensamento contextual, imaginativo, intuitivo e holístico, o que tende a pensar em rede. Já os homens possuem raciocínio concentrado, compartimentado e gradual. A forma como os homens e mulheres se comportam e se organizam diante desses domínios resultam dos talentos naturais de ambos os sexos. (FISHER, 2001).

A proposta feminina não é de tomar exclusivamente o poder de forma autoritária, mas sim de disseminar essa competição entre homens e mulheres no cargo de liderança e pretender um conceito de poder compartilhado e democrático. (KANAN, 2010).

4 METODOLOGIA

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

A coleta das informações foi baseada em diversos artigos, revistas e livros publicados na internet com acesso ao público geral, com o objetivo de descrever o tema liderança interpretando as principais características e estilos do líder;

contextualizar perspectiva da liderança feminina na gestão, como elas evoluíram no mercado de trabalho e como enfrentaram a discriminação masculina dentro das organizações.

5 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Diante dos resultados obtidos, é possível observar que o líder é peça fundamental para o sucesso das organizações, o relacionamento dentro da empresa, a comunicação e a motivação da equipe é fruto do trabalho de um bom líder. Não só o estilo de liderança contribui para os melhores resultados, mas as táticas de influência são eficazes para dirigir uma equipe, implantar projetos e alcançar metas. Foi destaque que o líder precisa ser hábil para influenciar pessoas e fazer com que elas busquem o resultado comum, mas são inúmeras as características que um bom líder possui, existem líderes mais flexíveis, outros mais autoritários; alguns já são líderes congênitos, outros exercem liderança com base em experiências ou treinamentos.

No estudo também foi possível observar sobre as características das mulheres como líderes, onde percorreu uma trajetória gradual até alcançar direitos na sociedade e que mesmo com a competitividade no mercado de trabalho, elas mostraram que podem ser líderes agradáveis e contribuir para o sucesso da organização; com um perfil acolhedor, elas conseguem administrar uma equipe com comprometimento e sensibilidade, comumente sem demonstrar fraqueza.

Com a evolução rápida do mercado de trabalho espera-se que as mulheres sejam ainda mais reconhecidas por sua capacidade e competência podendo dar sua contribuição dentro das organizações.

A inteligência feminina é uma contribuição muito importante para as empresas que se tornaram inovadoras com o passar do tempo, com boa comunicação e capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, pouco a pouco elas foram conquistando o mercado de trabalho e ocupando cargos que antes eram somente dos homens.

As barreiras debatidas e pontuadas ao longo do referencial teórico desta pesquisa mostram que a adaptação da identidade da mulher no ambiente organizacional foi dura e objetiva quanto à forma que as mulheres são tratadas pelos gestores homens. Uma forma de eliminar essas barreiras entre gêneros é promover uma mudança organizacional.

Levou um tempo para desconstruir à lógica que existia no mundo corporativo, onde atividades de gestão, liderança e direção eram associadas a características dos homens. O que impedia as mulheres de ascender profissionalmente dentro das empresas nos cargos de comando.

As mulheres embora sejam maioria da população e ocupem mais espaço no mercado de trabalho, ainda enfrentam constantemente lutas diárias. Largaram seus lares pra ir em busca de sua independência e direitos iguais aos dos homens, quando eventualmente perceberam que podiam trabalhar fora, ganhar seu salário e ainda cuidar da casa e dos filhos, sem que executar várias funções atrapalhasse sua rotina profissional; e essa independência também fez com que elas estudassem mais.

Muitas empresas ainda tem preconceito com mulheres em cargos de chefia, por acharem que elas não têm tempo para dedicar totalmente aos interesses da organização como os homens, mas com o passar do tempo isso foi modificando e as mulheres tiveram oportunidade de mostrar que podem chefiar uma empresa com características de destaque.

Com os resultados desse estudo, pode-se perceber que a mulher há tempos vem mostrando seu poder e eficiência na liderança de uma empresa, reduzindo significativamente a discriminação já sofrida e ocupando um espaço valioso no mercado de trabalho, sempre em busca de melhorias e lutando com otimismo. Se olharmos na teoria as mulheres ainda enfrentam dificuldades, mas ainda sim elas seguem firmes e focadas em seus cargos e famílias.

A liderança feminina é um tema bem desafiador, evidenciando através dos estudos como é importante a presença das mulheres dentro das empresas e no mercado de trabalho.

Desta forma pode-se considerar que as mulheres têm todas as armas nas mãos para se tornarem boas líderes e serem destaque nessa função, que aos poucos foram conquistadas por elas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os autores que descrevem a liderança pontuam como principais atributos do líder a capacidade de influenciar pessoas, inteligência, capacidade de julgar ações, compreender a equipe e suas necessidades, habilidade de lidar com pessoas, coragem para resolver conflitos e capacidade de conquistar confiança e manter

relacionamentos bem sucedidos.

Quanto aos tipos de liderança são indicados três estilos básicos, o autocrático, democrático e o laissez-faire. Dentre esses o que mais se destaca é a liderança democrática porque depois de uma análise as decisões são tomadas de acordo com a necessidade do grupo.

Eventualmente a conquista da liderança feminina se deu pelo fato de as mulheres adiarem a maternidade, o crescente suporte que elas tiveram para conciliar casa com trabalho e o nível de escolaridade mais elevado.

A pesquisa nos demonstra que a inovação no mundo dos negócios fez com que as mulheres tivessem mais abertura nas organizações e isso gerou um novo modelo de gestão. Ainda foi possível observar que as mulheres são mais atentas a detalhes, e isso contribui para uma visão mais ampla; são mais habilidosas nos processos de comunicação e negociação e conseguem ser flexíveis já que atuam em dupla jornada de trabalho.

Segundo dados avaliados, muitas mulheres hoje são líderes empresárias, gestoras ou sócias, sendo assim assumem a mesma responsabilidade dos homens. Mas ainda assim sofrem com a discriminação de gêneros, onde exercem a mesma função, contudo recebem salários inferiores e ainda são vistas como sexo frágil.

Acerca desse assunto as mulheres não se veem nessa posição de fragilidade e não tem medo de tomar decisões difíceis e assumir a direção de uma equipe.

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

Com base no estudo de todas as teorias que envolvem esse mundo das mulheres no mercado de trabalho, foi possível chegar à conclusão que os desafios mudam constantemente, mas sempre que surge algo inovador as mulheres se destacam e estão prontas para fazer seu melhor sempre.

Sugiro a continuidade de novas pesquisas e estudos acerca do assunto aqui abordado, uma vez que o mercado de trabalho está em constante evolução e as mulheres ainda tem muito a se conquistar, mesmo diante de um cenário de discriminação e dificuldades elas conseguiram se superar.

7 REFERÊNCIAS

BALDONADO, J. C. SANTOS, T. A. *Liderança: A arte de influenciar pessoas*. AEMS, 2014. Disponível em: <https://ptdocz.com/doc/794054/lideran%C3%A7a---a-arte-de-influenciar-as-pessoas>. Acesso em: 17 de fevereiro 2021.

BAYLÃO, A. L. SCHETTINO, E. M. *A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro*. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>. Acesso em: 15 de março de 2021.

BENNIS, W. G. NANUS, B. *Líderes: estratégias para atingir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988. *apud* SANTIAGO, F. Z. *Liderança – Características e Habilidades: Um estudo em organizações e prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de MG*. Minas Gerais: FUMEC, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/25155861/LIDERAN%C3%87A_CHARACTER%C3%8DSTICAS_E_HABILIDADES_UM_ESTUDO_EM_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES_PRESTADORAS_DE_SERVI%C3%87OS_E_CONSULTORIA_EM_SEGUROS_NO_ESTADO_DE_MINAS_GERAIS_UNIVERSIDADE_FUMEC_BELO_HORIZONTE_MINAS_GERAIS. Acesso em: 13 de janeiro 2021.

BERGAMINI, C. *Liderança: A Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BETIOL, M.; TONELLI, M. *A mulher executiva e suas relações de trabalho*. São Paulo: Revista de administração de empresas, 1991.

BRUSCHINI, M. C. A. *Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos*. São Paulo: Caderno de pesquisa, 2007.

CALIL, L.E.S. *História do direito do trabalho da mulher: aspectos históricos sociológicos do início da República ao final deste século*. São Paulo: Ltr, 2000.

CINTRA, S. V.; COSAC, C. M. D. *As melhores empresas para as mulheres trabalharem: o que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham*. Seminário Internacional Fazendo Gênero 8: Corpo, Violência e Poder. UFSC, 2008. Disponível em: <http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/>. Acesso em: 13 de março 2021.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as Pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHICARELI, R. *Sou líder, e agora? Ações para desenvolver habilidades de liderança*. Ebook: Amazon, 2016.

COHEN, M. *Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino*. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUCKER, P. *O líder do futuro*. São Paulo: Editora Futura, 1996.

- FLEURY, M. *Liderança Feminina no Mercado de Trabalho*. 12. ed. São Paulo: Gv Executivo, 2013. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf. Acesso em 01 de Março de 2021.
- FISHER, H. *O primeiro sexo. Como as mulheres estão a mudar o mundo*. 5 ed. Revista Antropológicas, 2001. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/antropologicas/article/view/915/717>. Acesso em: 07 de abril de 2021.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. UEC: Fortaleza, 2002.
- FREYRE, G. *Sobrados e mucambos Decadência do patriarcado rural e desenvolvimento do urbano*. 15. ed. São Paulo: Global, 2013.
- GALVÃO P. *O líder e sua influência na motivação da sua equipe*. Rio de Janeiro: AVM. 2017. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N208640.pdf. Acesso em: 24 de abril 2021.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU 1986. *apud* RODRIGUES, J. D. B. *A Prática da Liderança*. Fema, 2009. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro 2021.
- IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Anuário estatístico do Brasil*, 2012. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf. Acesso em: 06 de abril de 2021.
- IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores sociais da população brasileira*. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>. Acesso em: 03 de março de 2021.
- JORDÃO, C. *Liderança transformacional feminina*. Pernambuco: Revista Pesquisa em Administração UFPE, 2019.
- KANAN, L. A. *Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho*. Salvador: O&S, 2010.
- KOTTER, J. P. *Os Líderes Necessários*. São Paulo: Publifolha. 2002. *apud* SILVESTRE, P. S. N. MAECHELLO, V. D. C. *As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa*. São Paulo: Revista de Administração da Unimep. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720432005.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2021.
- KUHNER, M.H. *O Desafio atual da mulher*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. *apud* QUERINO, Luciane Cristina; DOMINGUES, Mariana Dias; LUZ, Rosangela Cardoso. *A evolução da Mulher no Mercado de Trabalho*. 2013. Disponível em:

http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf. Acesso em: 11 de abril 2021.

LODI, J. B. *Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, V. 9, nº 1, p-5-32,1999.

MARQUES, J. R. *Como liderar uma equipe*. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/>. Acesso em: 09 de março de 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. *apud* BALDONADO, J. C. SANTOS, T. A. *Liderança: A arte de influenciar pessoas*. AEMS, 2014. Disponível em: <https://ptdocz.com/doc/794054/lideran%C3%A7a---a-arte-de-influenciar-as-pessoas>. Acesso em: 17 de fevereiro 2021.

MAXWELL, J. C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, J. C. *O livro de ouro da liderança*. 4. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MIRANDA, L. C. *A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação*. Rio de Janeiro: Ibmecc, 2006.

MOTTA, P. R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

NOBREGA, C. *Empresas de sucesso, pessoas infelizes?*. Rio de Janeiro: E. Senac Rio, 2006. *apud* GALVÃO P. O líder e sua influência na motivação da sua equipe. Rio de Janeiro: AVM. 2017. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N208640.pdf. Acesso em: 24 de abril 2021.

NUNES, S. C. *Formar competências: realidade no ensino em Administração*. Salvador: Revista Gestão & Planejamento, 2011.

OIT. *Desigualdades de gênero no mercado de trabalho: dois passos adiante, um atrás*. 2012. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/content/desigualdades-de-genero-no-mercado-de-trabalho-dois-passos-adiante-um-atras>. Acesso em: 15 de Março de 2021.

PERON, R. *Liderança Feminina: Sobre mulheres no comando e algo a mais*. 2014. Disponível em: <https://papodehomem.com.br/lideranca-feminina-sobre-mulheres-no-comando-e-algo-mais/>. Acesso em 04 maio de 2021.

PROBST, E. R. *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Revista Leonardo Pós Órgão de Divulgação Científica e Cultural do IPCG, 2003.

QUERINO, Luciane Cristina; DOMINGUES, Mariana Dias; LUZ, Rosangela Cardoso. *A evolução da Mulher no Mercado de Trabalho*. 2013. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf. Acesso em: 11 de maio de 2021.

RODRIGUES, J. D. B. *A Prática da Liderança*. Fema, 2009. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro 2021.

RODRIGUES, S.; SILVA, G. A liderança feminina no mercado de trabalho. Brasília: Revista Digital de Administração Faciplac, 2015.

ROBBINS, S. COULTER, M. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROBBINS, S. p. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAMARA, E. M. *O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade*. 13. ed. São Paulo: USP, 2002.

SANTIAGO, F. Z. *Liderança – Características e Habilidades: Um estudo em organizações e prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de MG*. Minas Gerais: FUMEC, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/25155861/LIDERAN%C3%87A_CHARACTER%C3%8DSTICAS_E_HABILIDADES_UM_ESTUDO_EM_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES_PRESTADORAS_DE_SERVI%C3%87OS_E_CONSULTORIA_EM_SEGUROS_NO_ESTADO_DE_MINAS_GERAIS_UNIVERSIDADE_FUMEC_BELO_HORIZONTE_MINAS_GERAIS. Acesso em: 13 de janeiro 2021.

SEN, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. 8. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERPA, N. C. *A Inserção e a discriminação da mulher no mercado de trabalho: Questão de gênero*. Santa Catarina, 2010. Disponível em: http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1265896752_ARQUIVO_ARTIGOREVISAO.pdf. Acesso em: 09 de março de 2021.

SILVESTRE, P. S. N. MAECELLO, V. D. C. *As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa*. São Paulo: Revista de Administração da Unimep. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720432005.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2021.

SIQUEIRA NETO, A. C. *Gestão do Novo Líder*. São Paulo. 2016.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, W. J; OLIVEIRA, M. D. Fundamentos da gestão social na Revolução Industrial: leitura e apreciação crítica. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

SOUZA, W. J. *Representações sociais do papel de gestores de organizações não governamentais*. 17. ed. Salvador: Revista O & S, 2010.

TONANI, A. V. *Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade*. VII Congresso Nacional de excelência em Gestão, 2011. Disponível em: <https://www.inovarse.org/node/2859>. Acesso em: 10 de abril 2021.

VERONESI, L. B. *10 qualidades que todo bom líder deve ter*. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/3204345/qualidades-que-todo-bom-lider-deve-ter>. Acesso em: 03 de maio de 2021.

WARREN, R. *Liderança com propósitos*. São Paulo: Vida, 2008.