Faculdade Alfaunipac de Almenara

Mantida pelo Instituto Educacional

Alfaunipac

AGDA NEUMANN SCHEMELPFENIG PONAHT

# A PRESENÇA DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA

Artigo de trabalho de conclusão de curso apresentado, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração pela da Faculdade Alfaunipac de Almenara.

Orientadora: Professora. Cristhiane Rodrigues Leão

Almenara

2021

**A PRESENÇA DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA**

Agda Neumann Schemelpfenig Ponaht[[1]](#footnote-1)

Cristhiane Rodrigues Leão[[2]](#footnote-2)

# RESUMO

O presente estudo tem o escopo de apresentar os desafios profissionais das mulheres no que diz respeito à gestão e liderança com relação aos cargos nas empresas. O objetivo da pesquisa busca apresentar as dificuldades enfrentadas para alcance, os obstáculos para desempenhar funções de alto escalão nas empresas, bem como o que têm feito para resolução dos conflitos. O estudo aponta tópicos como a história e evolução da mulher e seus direitos no mercado de trabalho quanto à liderança e gestão, habilidades, autoridade na gestão, e por fim, os desafios profissionais enfrentados. A pesquisa é qualitativa, exploratória de dados bibliográficos e pesquisas recentes onde constatou-se que as dificuldades enfrentadas pelas gestoras têm sido vencidas esforço, dedicação, força de vontade, autocontrole, entre outras perspectivas que devem ser inerentes não somente às mulheres, mas, em qualquer liderança quando se trata de gestão de pessoas.

**Palavras-Chave:** Liderança. Mulheres. Gestão de Empresas.

# ABSTRACT

The present study has the scope to present the professional challenges of women with regard to management and leadership in relation to positions in companies. The objective of the research seeks to present the difficulties faced to reach, as well as the obstacles to performing high-level roles in companies, as well as what they have been doing to resolve conflicts. The study points out topics such as the history and evolution of women and their rights in the labor market regarding leadership and management, skills, management authority, and finally, the professional challenges faced. The research is qualitative, exploratory, where it was found that the difficulties faced by managers have been overcome effort, dedication, willpower, self-control, among other perspectives that should be inherent not only to women, but to any leadership when it comes to people management.

**Keywords:** Leadership. Women. Business management.

# INTRODUÇÃO

Mesmo estando no século XXI, diante de todas as modernidades e avanços tecnológicos ainda existe a cultura desde a antiguidade de que o único provedor das necessidades dentro de um lar seria responsabilidade do homem.

Sendo assim, as únicas atividades inerentes à mulheres tinham que ser cuidar da casa, filhos, marido, enfim, as necessidades do lar, não pertencendo a ela o direito de exercer atividades que se dessem fora do ambiente do lar e menos ainda se fosse remunerada. Ao longo dos tempos essa realidade começou a mudar, a mulher começa a ter voz e vida social, conquista direito ao voto, participar da política, podenso observar o início deste cenário sendo modificado quando, sobretudo no período das guerras, em que os homens convocados saíam para as batalhas e não mais retornavam, fazendo progredir a evolução da conquista por direitos do público feminino. Muito válido ressaltar um importante marco para as mulheres quando se comemora o Dia Internacional da Mulher em 08 de março, pois, embora tenha custado a vida de muitas, houve também importantes mudanças com a inserção de mulheres na sociedade. O IBGE aponta que em 2019, as mulheres ocupavam 37,4% dos cargos gerenciais e recebiam apenas 77,7% do rendimento dos homens. Entretanto, a pesquisa anterior, publicada em 2019 e referente a dados do ano de 2016, mostrava mulheres em 39,1% desses cargos. Com relação ao salário, muito embora as mulheres tenham mais elevados graus de estudo que os homens, seus proventos continuam menores. Há de ressaltar a dupla jornada da maioria dessas mulheres, tendo que conciliar atividades domésticas familiares com o trabalho. A presente pesquisa foi realizada em bases estatísticas e estudos, a nível nacional, de forma que atuem mulheres e homens em cargos de liderança. Frente ao exposto, o problema de pesquisa é: quais são na atualidade os maiores desafios profissionais enfrentado por mulheres em cargos de liderança?

# METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente estudo, foi o levantamento de fontes bibliográficas, artigos científicos, bem como reportagens e pesquisas na internet. Neste estudo estão apresentados conceitos que possuem relação ao tema deste trabalho, utilização bibliografia de autores das áreas de administração, recursos humanos, liderança e gestão, correlacionados à atuação da mulher no mercado de trabalho. Partindo do menor número de atuação de mulheres em cargos de chefia e liderança, busca-se esclarecer como se deu a inserção da mulher neste mundo de negócios outrora habitado somente por homens, bem como os desafios e preconceitos profissionais sofridos nos dias de hoje e sobretudo como elas procuram solucionar tais conflitos.

# REVISÃO DA LITERATURA

## Lutas por Direitos Femininos – Evolução das Conquistas

Assemelhando-se a grande parte dos direitos conquistados pela humanidade, o reconhecimento dos direitos das mulheres sofreu um longo processo histórico, sendo fruto de muitas lutas. Durante muito tempo (séculos), as mulheres de todas as classes sociais eram submetidas a extremo controle, à margem da sociedade e por consequência muitas vezes sem a devida dignidade.

Conforme assevera Tonani (2011), o surgimento de novos formatos familiares, foi de grande contribuição para o melhor reconhecimento da mulher enquanto sociedade, pois, o homem antes era visto como o único provedor e a mulher como responsável somente pela condução do lar e da criação dos filhos, começando a contrariar o famoso ditado que diz que lugar de mulher é na cozinha. As mulheres passaram a contribuir economicamente, se tornando cada vez mais participativas. “Uma das grandes bandeiras das pensadoras e ativistas que defendiam os direitos femininos era a questão do voto. Foi uma luta que atravessou séculos, não obstante a forte presença feminina nas esferas do poder. Para o bem ou para o mal” (SINA, 2005, p. 27). “O objetivo do voto era então incentivar e zelar pela participação feminina na vida social, econômica e política das nações” (COHEN, 2009, p. 165).

No ano de 1933, inicia-se o direito ao voto das mulheres no Brasil, na chamada era Vargas , seguidos por acontecimentos igualmente relevantes para a emancipação feminina, conforme comenta a autora Cohen (2009), que o século XX, seria capaz de testemunhar marcos importantes desta luta, dentre os quais se destaca o artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, que proclamou que todos os seres humanos têm direitos e liberdades iguais perante a lei, sem distinção de nenhum tipo, raça, cor e sexo.

A luta por igualdade de direitos exigiu e segue exigindo muita luta e reivindicação por parte das mulheres, haja vista ainda o grande número de discriminação contra a mulher.

Rodrigues e Silva (2015) apresenta que há muitos anos de luta objetivando uma equidade de direitos sem acepção de gêneros, ocupação dos mesmos cargos, mesmos salários em conformidade com o cargo exercido e poder de voz.

“As primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher constam da

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas” (COHEN, 2009, p. 167). Nas palavras de Coutinho:

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada (COUTINHO, 2011, p.62).

O Brasil, precisa, ainda avançar e muito para superar a disparidade de gênero. A FIA BUSINESS SCHOOL, publicou artigo que diz: “Um dos dados mais alarmantes nesse contexto foi apresentado na pesquisa “Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina”, fruto de parceria entre consultoria Bain & Company e o LinkedIn.

Divulgado em 2019, o levantamento evidenciou que só 3% das cadeiras mais altas nas empresas do Brasil são ocupadas por mulheres.

Analisando todos os cargos gerenciais, pesquisa do IBGE revelou que elas estavam presentes em apenas 38% deles em 2018.

Apesar de 82% das mulheres e 66% dos homens considerarem que a igualdade de gênero deve ser uma das prioridades das organizações, somente 41% delas e 38% deles relatam que as companhias onde trabalham tratam o assunto com essa ênfase.

Já um levantamento da Catho, publicado em outubro de 2020, constatou que mulheres em posições de liderança ganham 23% menos que os homens, em média.”

A mulher foi caminhando e deixando de ser vista apenas como rainha do lar, sendo tal fato mais perceptível a partir da década de 70, onde se começou a ver mulheres ocupando profissões conceituadas, que exigem maior responsabilidades, como por exemplo na política.

O mercado de trabalho comporta todo e qualquer tipo de mulher, desde a que cuida dos filhos, passando pelas revendedoras, atendentes de lojas, que trabalham pesado e têm mãos calejadas até aquela que se tornou gerente executiva de uma grande empresa multinacional. Tudo isso é trabalho, e toda forma de trabalho é nobre. Toda mulher que trabalha é uma guerreira forte e merece respeito (SINA, 2005, p. 10). Sina (2005), também ressalta que embora discriminada durante milênios, no que se refere a atividades públicas, a mulher sempre desempenhou papeis relevantes, além daqueles de esposa e mãe.

## Caracteríticas da Liderança e Gestão Feminina

A Caliper (Empresa de pesquisa que analisa o Perfil comportamental para avaliação estratégica de pessoas) consultoria em gestão estratégica de talentos, realizou pesquisa sobre Perfil da Executiva Brasileira, realizando entrevista com 66 (sessenta e seis) mulheres que ocupam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria em organizações de diversos setores e estados do Brasil.

Seu estudo chegou às seguintes conclusões: em geral, as mulheres que assumem posições de comando o fazem ainda bastante jovens, sendo vários os casos de executivas que chegaram muito rápido ao poder; as mulheres se preparam e investem fortemente para este mercado tão competitivo, sendo tal fato apontado como possível reflexo da necessidade de ter de provar maior competência do que os homens; 65% (sessenta e cinco por cento) das executivas pesquisadas estavam casadas e apenas 28% (vinte e oito por cento) moravam sozinhas ou com os pais, são mais persuasivas, assertivas e dispostas a se expor a riscos do que os líderes masculinos; demonstram ser mais empáticas, flexíveis e suas habilidades de relacionamento são mais fortes criando um sistema de liderança que é inclusivo, aberto, participativo, colaborativo e educativo.

“Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros” (MAXWELL, 2008, p. 68).

As habilidades que as mulheres possuem, estão quase que sob medida para o perfil procurado em um líder gestor, de acordo com Kets de Vries (1997), pois, compreende-se que os talentos das mulheres são nítidos.

“A executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem; quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo” (COHEN, 2009, p. 45).

Para Loden (1988), a vantagem feminina ao atuar na liderança está em que o gênero feminino, possui atributos essenciais para uma boa liderança, como: facilidade de delegação de tarefas, autoridade, realização de várias atividades ao mesmo tempo, trabalho em grupo, autodisciplina, organização, carisma, capacidade de influenciar, comunicação, capacidade de admitir erros, capacidade de negociação e resolução de problemas.

Voltando a mencionar 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; SILVA, 2015,p.9).

A característica marcante da mulher no mercado de trabalho evidencia uma ruptura dos modelos tradicionais de gestão, construindo novas maneiras de liderar e administrar, baseado em um estilo feminino para tal. Estilo esse que se destaca com uma maior proximidade e autonomia da equipe, onde o poder de decisão e as informações não partem de uma pessoa, mas de um consenso, trabalho em equipe, de modo que estes se tornam mais engajados, valorizados e reconhecidos e por consequência maior produtividade e resultados.

## O Papel de liderança das Mulheres

De acordo com registro no artigo “Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública”: “A participação da mulher na sociedade brasileira como ser atuante é consagrada apenas pela Constituição de 1934, quando legalmente, elas passam a exercer o direito de voto. Forma-se assim, embora tardiamente, a tríade mulher, mercado de trabalho e política, fator importante na conjectura política do país.”

A mulher é considerada multifuncional, ter capacidade de dividir sua atenção com várias funções ao mesmo tempo e de acordo com Sina (2005), uma mulher, até mesmo porque tem dentro de si o dom de gerar outros seres, quer e precisa ter muito clara a sua identidade. Parece óbvio, mas não é. Ela é capaz de dividir-se em várias atividades, e também de entender pontos de vista alheios.

A mesma obra de Sina (2005), igualmente sustenta que quando a mulher opta pela carreira executiva, nas corporações, é capaz de ir do todo aos detalhes sem dificuldade, e tantas vezes quantas forem necessárias. Ela vê normalmente os detalhes, algo muito mais complicado para os homens, formado mais para ver conjuntos. E para os negócios, os detalhes fazem muita diferença.

A mulher tem sido cada vez mais promovida a cargos versáteis e multifuncionais, para os quais há necessidade de pró-atividade e bom nível de instrução. Ela é dotada de autonomia, força de trabalho com capacidade de adaptação e planejamento de suas próprias ocupações (Castells 1999), que segundo a mesma obra contribui para a contratação feminina por sua flexibilidade e agilidade como uma das principais forças de trabalho.

Tanto homem, como a mulher possuem capacidade suficiente para dentro de uma uma função de gestão exercer liderança que promova a união e cooperação, inovando, de maneira que um não é superior ao outro, diferindo as gestões no tocante às características, de modo que ambos contenham traços um do outro e sem completem (Fleury 2013).

Conforme assevera Fonseca (2002), o gênero feminino, ou seja, as mulheres valorizam o trabalho em equipe, se apresentam mais perseverantes e constantes, não agindo impulsivamente ou sendo imediatistas, com bastante capacidade para pensar a longo prazo, e, em situações de crise, dificuldades e apertos, possuem maior abertura para ideias e sugestões e grande flexibilidade para aprendizado, o que as fazem líderes de forma natural.

O estudo “Diversity Matters”, edição 2020, da consultoria McKinsey, comprovou que organizações que possuem equipes executivas com equiparação de gênero têm 14% mais chances de superar a atuação dos concorrentes e 93% maior probabilidade de obter um desempenho financeiro superior ao da concorrência.

“A mulher busca relações de trabalho mais harmoniosas e manifesta isso quando em ação. Está pronta para ouvir e considerar, mas também quer ser ouvida e considerada” (SINA, 2005, p. 195).

“As mulheres querem um mundo de trabalho mais equilibrado e harmônico, onde haja mais espaço para ser. Querem, portanto, abrir cada vez mais o leque de atividades, expandir o conhecimento, sem descuidar de sua saúde” (SINA, 2005, p.195).

## Desafios e Dificuldades Profissionais enfrentados pelas Mulheres

Em relação as dificuldades encontradas na atualidade por mulheres líderes está a ascenção de suas carreiras, sendo uma das maiores dificuldades a manutenção do cargo, mais até do que a própria conquista daquele.

De acordo com o site https://itforum.com.br/colunas/cinco-maiores-desafios-dalideranca-feminina-no-brasil/ um levantamento feito pelo Insper, demonstra que apenas 13% das presidências das organizações são ocupadas por mulheres no país; a especialista em desenvolvimento humano e autora do best-seller “O Poder da Simplicidade no Mundo Ágil” Susanne Anjos Andrade, explica sobre as dificuldades enfrentadas por mulheres líderes.

São vários os fatores de dificuldade enfrentados por mulheres em cargo de liderança, incluindo fatores culturais, o que faz com que a igualdade de gênero no Brasil caminhe a pequenos passos.

Essa desigualdade no mercado de trabalho, é traduzida em dificuldades para a

ascensão profissional de mulheres, que são submetidas a inúmeros desafios para aquelas que conseguem alcançar um posto de liderança.

“Chegar ao poder assusta homens e mulheres, mas o mais ameaçador para a mulher, é que somam ao medo natural a culpa por estar ‘contrariando a natureza,’ como se na natureza de verdade, as fêmeas não fossem grandes caçadoras” (MARQUES, 1999, p. 86).

O machismo, sem sombra de dúvidas, é uma “pedra no sapato” das mulheres que assumem posição de liderança, sobretudo quando a autoridade é exercida sobre homens. Conforme Temóteo (2013), o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Outro grande problema são alguns homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres.

Rodrigues e Silva assevera: As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos (2015, p. 4).

A especialista em desenvolvimento humano e autora do livro “O Poder da

Simplicidade no Mundo Ágil” Susanne Anjos Andrade, aponta que o enfrentamento em relação à ascensão profissional feminina não está limitada aos cargos de CEOs: três em cada dez brasileiros admitem ficar desconfortáveis em ter uma mulher como chefe, conforme a pesquisa publicada pela Ipsos em 2019. “Esse número é comparável a países como Malásia e Índia, onde a resistência contra o protagonismo feminino são elevados”.

O Brasil se encontra acima da média global quando o assunto são as mulheres que ocupam cargos de liderança e chefia, conforme aponta uma pesquisa realizada pela Grant Thornton, parcela bem pequena chega ao topo da liderança em empresas brasileiras. Segundo levantamento feito pelo Insper, em parceria com a Talenses, apenas 13% das presidências das organizações são ocupadas por mulheres no país.

Contudo, um gigante desafio visto por Amazonas (2013), tarefa nada fácil e que exige muito, é a administração do tempo necessário que cada responsabilidade requer. No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar dá trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar. E assim um desafio constante é a separação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

No mercado de trabalho e na sociedade, um desafio enfrentado também é a competição e a comparação com outras mulheres. Numerosas qualidades são levadas em consideração, acaarretando uma concorrência entre mulheres. Dickson destaca: Os atributos usados para avaliar em comparação e competição com outras mulheres são: atratividade, onde entra aparência, forma do corpo, tom de pele, idade, cabelos e feminilidade; inteligência, que abrange formação, status que ocupa no trabalho, experiência e especialização; condição social, que agrega classe social, status do marido e número de filhos; personalidade, onde visa articulação, confiança, postura e relaxamento e por fim, situação financeira, que engloba roupas e poder aquisitivo (DICKSON, 2001, p. 143). “Muitas mulheres se sentem confortáveis com uma certa dose de competição e individualismo; apreciam essa estrutura e prosperam num ambiente racional e analítico” (DICKSON, 2001, p. 128). “Outras sentem-se menos à vontade com o estilo impessoal. Preferem enfatizar valores como cooperação, trabalho em equipe, comunicação e respeito humano” (DICKSON, 2001, p. 128). “A verdadeira concorrente é rara, e uma ótima chance de polirmos nossos dons e exercemos nossa competência é disputar com ela alguma coisa. Vá sem medo e sem culpa. Com certeza vencerá a melhor” (MARQUES, 1999, p. 65).

A mulher tem a necessidade constante de provar não somente sua competência individual, mas submeter-se também, “apesar” de ser mulher, conforme aponta Tonani (2011). Por vezes, é alvo de comentários, insunuações, assédios, não sendo dado a elas o merecido valor, colocando em cheque sua capacidade, posto em dúvida sua competência para liderar, chefiar, de comandar, de se impor, e demais atributos para o desempenho de sua liderança. “Uma das queixas mais frequentes das mulheres em relação ao trabalho é: ‘as pessoas não me levam a sério’. Embora isso possa ser verdade, temos que reconhecer que muitas vezes nós mesmas não nos levamos a sério” (DICKSON, 2001, p. 27).

“Um desafio também, quanto à mulher é que o sentimento de impotência advém de uma sensação de incompetência e inferioridade. Quando nossos valores não são visíveis para a maioria das pessoas, é fácil pensar que estamos erradas” (DICKSON, 2001, p. 136).

A função de liderar em si apresenta muitos desafios, que sem sombra de dúvidas possui um grau a mais de dificuldade para líderes mulheres e, apesar de observarmos números crescentes da participação feminina em cargos de liderança, os desafios ainda são grandes.

## Soluções para os Conflitos e Dificuldades de Lideranças femininas

Pensando com praticidade, ainda há muito que se evoluir no que tange à igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Atualmente, ainda imperam as diferenças nos cargos, as desigualdades de salário – as mulheres ganham cerca de 30% menos para desempenhar as mesmas funções que homens – e os preconceitos na contratação envolvendo a maternidade.

Uma pesquisa realizada pela McKinsey, que apenas 11% dos executivos de empresas latino-americanas são mulheres – e mais da metade de todas as empresas na região não têm mulheres em suas equipes executivas.

(https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/ ).

A solução além da imposição por parte das mulheres, pode estar em criação de leis e programas que estimulem a igualdade de gêneros no país e nas empresas, implementando um trabalho na mudança de mentalidade e cultura.

“É preciso que haja um redimensionamento de valores sociopolíticos que regulamentam a mulher no mercado de trabalho, mas isso não só sistematizado por leis – porque elas existem e são importantes, mas não são suficientes. É necessário mudar os valores

que governam essa tomada de decisão”, defende Andrea Deis

(https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/ ).

Contudo, deve esse ser um trabalho a longo prazo, de repente com conscientização ainda na fase escolar, uma vez que de acordo com diagnóstico feito pela IBM Institute for Business Value (IBV), que aponta que, apesar de mais organizações estarem instituindo programas para melhorar a inclusão e a igualdade de gênero em comparação com a pesquisa realizada em 2019 – como testes de recrutamento cegos de gênero e licença parental para mulheres – isso não tem se traduzido em melhores resultados, “em parte porque as

mentalidades e culturas não mudaram no mesmo ritmo dos programas”.

((https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/ ).

O caminho para a mudança é trabalhar valores sociais e culturais, principalmente na base de contratação das pessoas, de forma que os indivíduos tenham a mentalidade de facilitar esse caminho. “Por mais que se fale, pouco ainda se faz. Porque na tomada de decisão é o indivíduo que tem a palavra final e muitas vezes ele é homem. Então, se a gente não começar a fomentar uma mudança na saída de valores culturais dessas representações sociais, a gente

não vai conseguir mudar esse cenário”, determina.

[(https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/)](https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/).

Shirley Chisholm, a primeira congressista negra dos EUA disse uma vez: “Se eles não lhe derem um assento à mesa, traga uma cadeira dobrável”.

O artigo apresentado no site http://www.onumulheres.org.br/noticias/espaco-delideranca-para-as-mulheres/ aponta que futuro é melhor com mulheres em todas as mesas onde as decisões são tomadas. A mudança de mentalidade e equiparação no mercado de trabalho entre homens e mulheres, depende muito do posicionamento feminino.

O mencionado artigo aponta que “mesmo com uma nova alta recorde de CEOs mulheres de empresas Fortune 500 em 2020, apenas 7,4% das empresas na lista são dirigidas por mulheres, e as mulheres têm menos probabilidade de serem empresárias e enfrentam mais desvantagens ao iniciar negócios. As mulheres também enfrentam formas cruzadas e múltiplas de práticas discriminatórias no local de trabalho que as impedem de progredir em suas carreiras e reivindicar posições de liderança, como assédio sexual, disparidade salarial de gênero e falta de políticas favoráveis à família.”.

O aumento da consciência, mudança de percepções, políticas de tolerância zero para assédios e violência sexual no ambiente do trabalho, também estão entre as medidas que podem contribuir para o avanço nesta longa jornada de reconhecimento e mudança da cultura e assim mais mulheres possam reivindicar cargos de liderança no mercado de trabalho.

Segue ainda o artigo apresentando que: na ciência, sobretudo neste cenário de Pandemia que assola o mundo, as mulheres estão nos conduzindo em direção a um mundo mais seguro, muitas vezes arriscando suas vidas, pois representam 70% entre profissionais de saúde e de assistência social. No entanto, elas permanecem sub-representados na tomada de decisões e liderança, pois representam apenas 30% das lideranças no setor de saúde global.

Barreiras sistêmicas, preconceito de gênero, discriminação e estereótipos de gênero continuam a impedir que as mulheres cresçam nas carreiras STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), o que consequentemente limita a diversidade de inovadores que estão tentando encontrar soluções para os desafios mais urgentes, das mudanças climáticas à crise COVID-19. Para melhores soluções que beneficiem a todas as pessoas, precisamos de mais mulheres líderes na ciência.

Continua dizendo o artigo que as mulheres servem como Chefas de Estado ou de Governo em apenas 22 países, e 119 países nunca tiveram uma líder mulher. Apenas 25% dos assentos parlamentares nacionais são ocupados por mulheres e os dados de 133 países indicam que as mulheres representam apenas 36% dos membros eleitos dos órgãos deliberativos locais.

Quando as mulheres estão sub-representadas nas tomadas de decisão públicas, as políticas podem não refletir suas necessidades e prioridades. Se não tomarmos medidas decisivas para empoderar e permitir que mais mulheres reivindiquem a liderança na política e na tomada de decisões públicas, não alcançarão a igualdade nos níveis mais altos por mais 130 anos.

Muitas vezes a fonte do conflito está na falha ou na falta de comunicação, de expressar os interesses na relação de trabalho.

De uma análise no estudo do presente trabalho há uma percepção de que as mulheres utilizam mais essas ferramentas, de forma que venham a tratar conflitos de forma estruturada atuando como uma pessoa mediadora e imparcial que ajuda a facilitar a conversa entre os dois lados, destacando os interesses de cada um e sair do conflito negociando soluções que são satisfatórias para todos que saem ganhando.

Foi possível perceber que as mulheres, diferente dos homens buscam sentir empatia pelas pessoas envolvidas nas situações de conflito, o que acarreta em resolver a situação na melhor forma possível.

Às vezes os liderados precisam apenas e simplesmente serem ouvidos e ter as suas preocupações e ideias reconhecidas revelando nas mulheres mais do que nos homens uma tendência natural de solucionar problemas.

Percebe-se ainda que a atuação de líderes mulheres que estas são mais propensas a estimularem os participantes de sua equipe a encontrarem novas soluções.

Em suma, é preciso conscientizar a liderança predominantemente masculina sendo uma das saídas que os homens em que hoje estão nos mais altos cargos de liderança adotem comportamentos de liderança mais eficazes, comumente encontrados em mulheres, assim como incentive uma maior participação feminina para atuarem em conjunto.

Tal atitude certamente dará ensejo à criação de debates produtivos nas empresas, culminando na construção de um ambiente muito mais igualitário e consequentemente comportamentos que abrem caminho para que homens e mulheres competentes avancem.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

De um modo geral, as empresas têm oportunizado que as mulheres ocupem posições de destaque, relevante importância e liderança em seu quadro de funcionários.

As mulheres hoje, em considerável parte são líderes de setores, gestoras, empresárias individuais ou sócias e assim tomando para si funções anteriormente ocupadas apenas pelo sexo masculino, o que acaba por tornar suas vidas um eterno desafio de estar à frente de uma equipe, conduzir pessoas sob sua responsabilidade para alcançar objetivos e sobretudo fazer com que esta equipe compartilhe de sua visão me queiram trilhar o caminho por ela apontado.

Muito embora o avanço tecnológico seja uma realidade, e que todos os dias nos tragam inovações sem fim, as mulheres ainda enfrentam preconceitos e diferenças quanto a homes, ocupando os mesmos cargos e posições, porém recebendo salários menores.

É a perpetuação da ideia da fragilidade feminina, ou como era dito popularmente, lugar de mulher é na cozinha. Doutro norte, as mulheres não reconhecem em si toda essa fragilidade, e se mostram corajosas, não dando chance ao medo de liderar ou se posicionar e tomar alguma decisão quando preciso; são feitas de razão com um toque de emoção, acabando por ajudarem seus colaboradores, de forma a conduzir a equipe com firmeza e doçura que associadas são capazes de produzir melhores resultados, mas, sempre deixando claro quem é líder e quem é liderado.

Ficou evidenciado que as mulheres ainda sofrem algum tipo de preconceito ou machismo quando assumem cargos de liderança, por outro lado, se apresenta um aspecto de que a mulher possui muitas características que são evidentes no que se espera do perfil de um líder, o que as torna mais flexíveis e de fácil comunicação com uma equipe.

Ficou ainda demonstrado que, as mulheres têm melhor habilidade para lidar com negociação, uma vez que se relacionam com maior facilidade e boa comunicação o acaba por ser um diferencial para as empresas.

O perfil de mulheres na liderança deixam o claro de o porquê de estarem ocupando cargos importantes, devido às suas muitas características que dentre as quais se destacam perfeccionismo, detalhistas, comprometidas, humildes, exigentes, participativas, de fácil relacionamento, democracia, flexibilidade, organização, capacidade para decidir, com liberdade de expressão para com os funcionários, maior interação com os liderados, culminando em uma melhor definição e resolução dos problemas, éticas, transparentes na profissão, facilidade para delegar e melhor conhecimento da equipe, o que as tornam visionárias e melhores aproveitadoras dos talentos de seus liderados.

Foi possível ainda perceber que se dedicam muito aos estudos, se especializam, procurando sempre melhorar e obter mais conhecimento.

Outro objetivo era, averiguar quais as maiores dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções como líderes. Foi possível perceber dificuldades encontradas ligadas a preconceitos de uma maneira geral ligadas à aspectos culturais que ainda se encontram enraizados, apesar de toda evolução vivida.

De uma forma generalista, as gestoras têm buscado sanar tais dificuldades antes de agindo sempre com boa vontade, determinação para resolver os problemas com dedicação e autocontrole, de maneira organizada, com respeito e ética, agir com paciência e pés no chão, organização para resolver cada situação a seu tempo e de cada vez.

O olhar para a história da mulher no mercado de trabalho e a evolução e conquistas de direitos femininos foi capaz de nos ajudar a entender o que a mulher tem capacidade para se impor perante a sociedade, bem como ser plenamente competente para assumir um cargo de liderança.

Ajuda ainda a entender sua capacidade para conciliar uma dupla jornada, que busca conciliar de forma equilibrada seu papel de trabalhadora (gestora/ líder), e, também sua relação com a família, assumindo várias funções com maestria.

Como em qualquer papel de liderança, os desafios são constantes e sempre evoluem porém, a liderança feminina se mostra sempre pronta para enfrentar e resolver os conflitos que aparecem.

Realizando o fechamento deste trabalho, o artigo foi muito instigante e desafiador quanto ao tema, pois, envolve muitas questões culturais, de preconceito e também de muita superação e destaque.

Fica evidenciado na pesquisa, a importância da presença das mulheres no mercado de trabalho, dentro das grandes empresas, liderando esse universo que está em constante evolução e, ainda onde as organizações estão à procura de pessoas capacitadas, que apresentem um diferencial, dentre os quais se destaca a competitividade, sem gerar a ruptura da equipe, pelo contrário, mantendo os funcionários satisfeitos.

O estudo da liderança e gestão feminina, suas habilidades e competência, possibilitaram uma visão dos autores pesquisados e aqui citados, quanto à teoria do que são esses conceitos, de como é ser um líder, as habilidades que precisam ter, a competência que precisa apresentar, e assim, deixar claro que mulheres são capazes de exercer papéis com excelência e buscam especializações para isso. Ainda, para que possam entender a percepção das mulheres, quanto à sua equipe.

O item que detalha sobre os maiores desafios profissionais das mulheres mostra a mulher se mantem em busca de melhorias, desde os tempos mais remotos, lutando e sendo otimista, e, se formos comparar, é possível dizer que, hoje existem mais dificuldades, contudo elas seguem cheias de determinação mantendo o foco em suas carreiras, sem abandonar a família.

Tais teorias apresentadas na pesquisa auxiliaram nas análises, orientando de onde buscar as respostas e conclusões que possibilitaram conferir o problema e como chegar à solução deste. objetivos do estudo foram alcançados, deste modo.

Entender a percepção das mulheres e o modo de liderar se mostrou gratificante, o que permitiu refletir sobre a evolução e o papel da mulher enquanto líder na atual sociedade.

O estudo das teorias apresentadas na pesquisa auxiliaram para uma boa compreensão, dando uma base para saber onde buscar as respostas objetivas de forma a chegar em conclusões que possibilitassem verificar o problema e, mais importante, dão norte de como chegar à solução deste.

Verificou-se, desse modo, que os objetivos do estudo tiveram êxito sendo estes atingidos. É claro que os desafios nesta empreitada das mulheres continuaram sempre evoluindo, eis que trata-se de pessoas, seres humanos em contante mudança.

Por se tratar de seres viventes racionais, sempre haverá um novo objetivo, uma nova vontade, um novo desejo, sempre surge algo novo, porém, em decorrencia destas contsntes mudanças e evoluções é que as mulheres também se destacam e estão prontas para enfrentar o que aparece.

Realizando o fechamento deste trabalho, fica claro e evidente como é importante a presença das mulheres, atuando frente a um universo que está em constante atualização e no qual as organizações buscam um nelas este diferencial para se manterem competitivas e ainda assim manter uma equipe de suporte satisfeita.

Desse modo, estudo, e permitiu ainda que de forma teórica, vivenciar e refletir sobre o universo de liderança visto sob a ótica das mulheres.

# REFERÊNCIAS

AMAZONAS, Ester. **Inteligência Emocional Feminina em Alta**. Semente de vida. 1. ed. Amazonas, 2013.

ANDRADE, Suzane Anjos. **Cinco maiores desafios da liderança feminina no Brasil**. Disponível em [https://itforum.com.br/colunas/cinco-maiores-desafios-da-lideranca-femininano-brasil/.](https://itforum.com.br/colunas/cinco-maiores-desafios-da-lideranca-feminina-no-brasil/) Acesso em dezembro de 2021.

# CALIPER. Pesquisa perfil da executiva brasileira. Disponível

em:[http://www.calipermedia.calipercorp.com/whitepapers/br/perfil-da-executivabrasileira.pdf.](http://www.calipermedia.calipercorp.com/whitepapers/br/perfil-da-executiva-brasileira.pdf) Acesso em: 23 set. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra. 1999.

CAVALLI, Franciele. **Liderança Feminina**: A Luta Pela Igualdade De Gênero Nas Organizações. Caxias do Sul. 2019.

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

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

DICKSON, Anne. **Mulheres no trabalho**: estratégias de sobrevivência e sucesso. São Paulo: Editora Globo, 2001.

# FERRARI, Vanessa. O Papel Da Liderança Feminina Nas Importantes Inovações Do

**Mercado**. Março 2021. Disponível em

[(https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/.](https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/) Acesso. Dezembro 2021.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Apresenta estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\_informativo.pdf. Acesso em: 15. Dezembro 2021.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Editora Bandeirante, 1988.

MARQUES, Vera. **O chefe usa batom**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

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

MATTERS, Diversit. 2020. Pesquisa disponível em [https://www.mckinsey.com/br/ourinsights/diversity-matters-america-latina.](https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina) Acesso em 20. Dezembro 2021.

MULHERES, ONU. Espaço de Liderança Para Mulheres. Disponível em [http://www.onumulheres.org.br/noticias/espaco-de-lideranca-para-as-mulheres/.](http://www.onumulheres.org.br/noticias/espaco-de-lideranca-para-as-mulheres/) Acesso em 05/01/2021.

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

SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios Das Mulheres Em Cargos De Liderança.** Lajeado. Dezemmbro de 2017.

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

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. Correio Braziliense: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 19849354.

1. Graduanda em Administração pela Faculdade Alfaunipac de Almenara-MG. E-mail:

   neumannagdai@gmail.com [↑](#footnote-ref-1)
2. Professora Orientadora – E-mail: cristhiane.leao3@gmail.com [↑](#footnote-ref-2)