



ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL - ETEC PAULINO BOTELHO.
Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração
(AMS)

Iris Eloiza Pereira Nunes

Loren Nathaly Matiole

Tamires Almeida Santos

A Mulher no Mercado de Trabalho:
Estereótipos de gênero nos cargos de liderança.

São Carlos/SP
2024

Iris Eloiza Pereira Nunes

Loren Nathaly Matiole

Tamires Almeida Santos

A Mulher no Mercado de Trabalho:
Estereótipos de gênero nos cargos de liderança.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Instituição de Ensino Técnico Etec Paulino
Botelho, como requisito parcial para a obtenção
do título em Administração.

Orientador(a): Prof. Jéssica Gabriele dos Santos

São Carlos/SP
2024

A Mulher no Mercado de Trabalho:
Estereótipos de gênero nos cargos de liderança.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, apresentado à Etec Paulino Botelho - São Carlos, no Sistema de Ensino Presencial Conectado, como requisito parcial para a obtenção do título de Técnico em Administração, com nota final igual a____, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Jessica Gabriele dos Santos
Instituição

Prof.
Instituição

Prof.
Instituição

São Carlos, __de_____de 2024.

Dedicatória

Dedicamos este trabalho para todas as mulheres que, com coragem, persistência e sabedoria, abriram caminho para que outras pudessem sonhar e realizar, sem elas nada disso seria possível.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradecemos a Deus, que nos deu o suporte para realizarmos adequadamente esta pesquisa, e atingíssemos nossas expectativas e expressar nossa grande gratidão aos nossos queridos pais e amigos pelo apoio incondicional durante esse período de elaboração para este trabalho. Um agradecimento especial a nossa família que cuja o amor e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho, sem este incentivo este trabalho não seria possível, agradecemos também nossa instituição por fornecer o local acadêmico para a construção desse projeto.

PEREIRA, Iris, MATIOLE, Loren, ALMEIDA, Tamires. **A Mulher no Mercado de Trabalho**: Estereótipos de gênero nos cargos de liderança. 2024. pag 23. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) - Etec Paulino Botelho, São Carlos.

RESUMO

Este trabalho analisa a visibilidade da mulher no mercado de trabalho em cargos gerenciais, que enfrenta os desafios frequentemente no dia a dia, com o foco nos estereótipos de gênero destinados a elas em questão da liderança. A pesquisa foi feita através do método qualitativo obtido por pesquisas e estudos publicados. Os resultados indicam que diversos fatores entre os quais se destaca a persistência de estereótipos de gênero, o que pode limitar seu avanço em cargos de liderança, contribuem para o preconceito com o gênero feminino e a falta de confiança que muitas empresas têm contra ou a falta de oportunidade do público feminino no mercado de trabalho. Concluimos que as mulheres enfrentam muitos obstáculos do cotidiano, para chegar em cargos de liderança e que pela sociedade, muitas vezes tendo a característica que o sexo feminino seja "sensível", mas mesmo com muitas barreiras e carência de possibilidades as mulheres podem conquistar ainda mais funções de alto escalão.

Palavras-chaves: Mulheres, Liderança e Estereótipos.

ABSTRACT

This paper analyzes the visibility of women in the labor market in managerial positions, who often face challenges daily, focusing on gender stereotypes aimed at them in terms of leadership. The research was done through the qualitative method obtained by published research and studies. The results indicate that several factors, among which the persistence of gender stereotypes stands out, which can limit their advancement in leadership positions, contribute to the prejudice against the female gender and the lack of confidence that many companies have against or the lack of opportunity of the female public in the labor market. We conclude that women face many obstacles in everyday life, to reach leadership positions and that by society, often having the characteristic that the female sex is "sensitive", but even with many barriers and lack of possibilities women can conquer even more high-ranking functions.

Key-words: Keywords: Women, Leadership and Stereotypes.

Lista de ilustração

Tabela 1- Documentos usados para análise nesta pesquisa	9
Gráfico 1 - Representação dos cargos gerenciais(2013).	11
Gráfico 2 - Representação da ocupação dos cargos de liderança entre os sexos(2019 a 2022).	12
Tabela 2 - Estilos de liderança e estereótipos	13
Tabela 3 - Estilos de liderança feminina e seus estereótipos	14
Tabela 4 - Estereótipo: liderança feminina	15
Tabela 5 - Principais barreiras para as mulheres chegarem a cargos de liderança.	17

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo Geral	4
1.3.2 Objetivo Específico	4
2.REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1. A história da mulher no mercado de trabalho	5
2.1.2. Estereótipos	6
2.1.3 Liderança feminina	7
3. METODOLOGIA	8
Tabela 1- Documentos usados para análise nesta pesquisa	9
Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho	10
4. RESULTADO	11
Gráfico 1 - Representação dos cargos gerenciais (2013).	11
Gráfico 2 - Representação da ocupação dos cargos de liderança entre os sexos (2019 a 2022).	12
Tabela 1 - Estilos de liderança e estereótipos	13
Tabela 2 - Estilos de liderança feminina e seus estereótipos	14
Tabela 3 - Estereótipo: liderança feminina	15
Tabela 4 - Principais barreiras para as mulheres chegarem a cargos de liderança.	16
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
5.1. Contribuições da pesquisa e comentários finais	19
6.REFERÊNCIAS	21

1.INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta resultados de pesquisas feitas e analisadas, através do Método de Pesquisa, o Problema da pesquisa, os Objetivo Geral e Específico, assim observando os melhores pontos para ser adicionado a causa da mulher do mercado de trabalho, especificamente os estereótipos em cargos de liderança, ao decorrer dos anos.

Atualmente é possível reparar a dificuldade da mulher no mercado de trabalho, os desafios vem aumentando cada vez mais com a desigualdade de gênero, reivindicando as características de liderança na grande maioria aos homens, visto que uma mulher pode também atribuir as mesmas funções que o gênero masculino, excluindo também as dificuldades em conciliar a vida pessoal e a profissional, mesmo observando estes desafios vemos como a mulher atualmente tem superado as barreiras do preconceito e assumindo posições de destaque em suas vidas profissionais.

Apesar das dificuldades e estereótipos de gênero impostos pela sociedade para as mulheres e homens, o sexo feminino luta com grande constância contra os preconceitos no ambiente organizacional. O tema abordado nesta pesquisa se refere a busca de um maior entendimento sobre a diferença de ambos os sexos no mercado de trabalho e nos cargos de liderança e os estereótipos de gênero impostos pela sociedade até os dias atuais.

De acordo com Alves (2018), se sabe que grande parte do sucesso das organizações está associada às estratégias implantadas pelo líder. Por esta razão, empresas têm se preocupado cada vez mais com a figura de liderança dentro das organizações, pois são eles que devem criar e proporcionar um ambiente organizacional saudável e que torne o trabalho das pessoas tão importante como os lucros da empresa.

A submissão das mulheres para com o gênero masculino nos séculos passados marcou a jornada de milhões de mulheres ao longo da história da humanidade. É fato que o regime machista prevaleceu durante muitos tempos com grandes repercussões de ordem social, política, religiosa, econômica e cultural. Mesmo vivendo em uma sociedade paternalista, preconceituosa e discriminatória, a mulher permanece em uma luta constante para conseguir o

seu espaço no mercado de trabalho. (LERDA, 1986)

É fato que a mulher lida com uma pressão da sociedade, que impõe papéis sociais, onde, quando não são seguidos, elas podem enfrentar grande preconceito e julgamento. Esses estereótipos podem afetar gravemente no ambiente organizacional, limitando espaços e oportunidades para o sexo feminino.

Contextualização

Com o passar do tempo existiram muitas mudanças, positivas, mas é fato que se pode melhorar. Atualmente no ambiente de trabalho, as mulheres não são tão reconhecidas pelos seus esforços, dedicação e anos de estudos.

Os pontos marcantes no mercado de trabalho são relacionados às mulheres em áreas de liderança e os estereótipos que são destinados a elas.

Então com o passar do tempo foi dado foco nos últimos cinco anos (2019, 2020, 2021, 2022 e 2023), na ocupação de cargos de liderança entre o sexo feminino e masculino, com base nisso, foi pesquisado em fontes confiáveis e conhecidas, para que dessa forma se obtivesse resultados mais concretos na área da mulher no ambiente organizacional e os estereótipos de gênero impostos para o sexo feminino.

1.1 JUSTIFICATIVA

A razão para que esse trabalho seja feito é para frisar a importância do reconhecimento da mulher no mercado de trabalho e, de uma forma, melhorar o posicionamento das mulheres em empresas.

Esse assunto acaba sempre mudando de um modo positivo, inclusive atualmente, contanto pode-se mudar para melhor e obter a consciência que a mulher pode ter todos os direitos em seu ambiente de trabalho e ter o reconhecimento igual a todos.

Atualmente é comum ter estereótipos de gêneros em empresas em cargos de liderança que são designados em grande maioria para homens, e vemos que as mulheres não têm tantas oportunidades neste cargo.

E com a diversidade de gênero em cargos de liderança traz muitas vantagens para o desenvolvimento do negócio de acordo com o site Gupy (2024), líderes mulheres promovem o sentimento de identificação em outras profissões da

organização ou de fora dela, mostrando que esse é um caminho possível para melhorar um negócio. (SANCHES, 2023).

“A liderança feminina no ambiente profissional é crucial para a inovação, crescimento e sustentabilidade das organizações. Enquanto continuamos a quebrar barreiras e construir um futuro mais igualitário, é essencial reconhecer e valorizar as contribuições das mulheres em posições de liderança”. (UVA, 2024).

A limitação das mulheres no mercado de trabalho em cargos de liderança, muitas vezes pelas percepções de que as mulheres são menos competentes ou menos assertivas, realidade enfrentada por muitas mulheres.

Nesse ramo, a pesquisa ajudará a abranger o conhecimento desse trabalho, deixar mais concreto o que já foi desenvolvido, então foi algo essencial para que o trabalho fosse concluído.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Observa-se, como o mercado de trabalho para mulheres tem crescido, ainda existem diversos fatores que contribuem para a desigualdade entre gêneros e a falta de credibilidade quando se fala da liderança da mulher no mercado de trabalho. De acordo com (LIMA,Bianca *et al*, (2021)).

É nítida a influência do papel social no trabalho exercido pela mulher em todas as esferas sociais, jurídicas e organizacionais. Visto que, exercendo a mesma função, há desigualdade salarial, assim acarreta consequências negativas, como a tendência a receber menos na aposentadoria, apesar de ter trabalhado mais, ainda segundo (LIMA,Bianca *et al* (2021)).

sobre a imersão no mercado de trabalho, é importante citar a exclusão vertical, dificuldade feminina em adentrar a cargos privilegiados da área que atuam, e a exclusão horizontal, atuação feminina em menor número em áreas tradicionalmente ligadas à figura masculina, majoritariamente, os cargos de liderança são tomados por homens, enquanto para as mulheres há restrição. Também com base na teoria do labirinto da liderança de (Eagly e Carli, 2007), buscou-se identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira, bem como entender seu discurso sobre boa liderança em um cargo e em sua vida.

Segundo o artigo de (COSTA; AMORIM, 2018). há evidências de que a falta de confiança que as mulheres têm em si próprias, reforçada pelas características

que são atribuídas a homens e mulheres, pode ter grande influência no modo como a mulher se percebe e é percebida pelos outros no mercado de trabalho.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da mulher no mercado de trabalho, e os estereótipos destinados a elas no cargo de liderança.

1.3.2 Objetivo Específico

Tem o objetivo de reconhecer o posicionamento feminino e os estereótipos no mercado de trabalho e frisar, principalmente, cargos de liderança, com o passar dos anos e atualmente com objetivo da importância de cada uma no seu ambiente de trabalho (COSTA; AMORIM, 2018).

Os objetivos considerados foram:

- Conceituar a conquista feminina de ter o domínio no mercado de trabalho e em vários aspectos como o financeiro, político, gênero, educacional e outros.
 - Analisar os estereótipos que as empresas prezam atualmente.
 - Comparação da ocupação de cargo de liderança no mercado de trabalho.

Análise das características:

- Igualdade de oportunidade;
- Estereótipos no mercado de trabalho;
- Sensibilidade à igualdade de gênero

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A história da mulher no mercado de trabalho

A luta da mulher no mercado de trabalho começou por meados do século XVIII com a Revolução Industrial que marcou um ponto muito significativo para a luta feminina, de acordo com Brasil Escola Uol esse movimento introduziu em massa as mulheres no mercado de trabalho, que levou muitas a trocar o trabalho doméstico pelo trabalho nas fábricas, desde então a mulher vem conquistando novas funções remuneradas e cada vez mais crescendo nas empresas do Brasil e do mundo.

Ao longo do século XIX e XX movimentos feministas e sociais ganharam força, desafiando as normas de gênero e buscando condições igualitárias, incluindo salário justo, condições de trabalho seguras e o direito ao voto. A participação da mulher se tornou ainda mais necessária após as duas Guerras Mundiais, onde a necessidade de mão de obra feminina se tornou incontestável.

Hoje em dia, mesmo depois de muitas lutas as mulheres ainda enfrentam desafios, um deles e muito importante é o preconceito e a discriminação de gênero que podem ser vistos de diversas formas, como a exclusão em processos de seleção e até mesmo atitudes sexistas dentro do ambiente de trabalho.

- A partir da década de 1914 as mulheres precisavam trabalhar para sustentar suas famílias enquanto os seus maridos estavam em guerra. Essa inserção começou no primeiro instante de forma obrigatória, já que as mulheres dependiam dos seus maridos para se sustentar e sobreviver. (BRAUN, 2022).
- A revolução industrial, a partir da década de 1930 aumentou ainda mais a demanda por mão de obra feminina e abriu espaços para as mulheres nas indústrias (MENDES, 2024).
- No ano de 1934 ocorreu uma grande e importante mudança para os direitos das mulheres na Constituição, onde estabelecia a proibição da diferença salarial entre os dois gêneros, a proibição de trabalhos das mulheres em ambientes insalubres e a garantia de assistência médica às gestantes (Chudzins e Dutra, 2022).

- Ainda no século XXI, as mulheres ainda enfrentam muitos desafios como, desigualdade salarial, falta de espaço nos cargos de liderança e difícil conciliação entre a vida profissional e a vida doméstica. (MENDES, 2024).

2.1.2. Estereótipos

No decorrer dos séculos de luta feminina, foi designada uma padronização entre os gêneros, impondo qual o papel social da mulher e do homem, no qual a mulher seria dominada e o homem o dominador. Nos dias atuais existem diversas teorias sobre esse papel social, dentre elas a de Beauvoir (1949), que mostra o papel feminino como moldado pela sociedade construindo a ideia de que “não se nasce mulher, torna-se mulher”.

“Ainda no século XXI, para serem aceitas em sociedade, precisam cumprir esse papel de imposições arcaicas. Isso interfere diretamente no psicológico das mulheres, da infância à fase adulta, pois, além de conquistar uma estabilidade financeira, ainda há a obrigação em se encaixar nos padrões do que é ser mulher, ou seja, na criação social de modelos morais e mentais do padrão feminino” (SWAIN, 2001).

Pelo fato de todo esse estereótipo imposto pela sociedade, a grande maioria das mulheres acabam tendo que encarar uma dupla jornada com a vida profissional e a vida doméstica, como mostram os dados da pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2023.

Dentro das empresas esses estereótipos são presentes na designação de cargos específicos para mulheres, onde cargos que envolvem atendimento ao cliente são destinados na grande maioria para mulheres, segundo dados do Sebrae, as mulheres são mais empáticas, sensibilizadas e tem facilidade em organização, dando assim um pensamento estereotipado que mulheres sabem lidar melhor com outras pessoas.

No século atual, ainda é muito comum se ver homens ocupando a maioria dos cargos de liderança em empresas, da mesma forma que a mulher tem estereótipos impostos pela sociedade, os homens lidam com expectativas sociais que sempre associam o sexo masculino com características de liderança como tomada de decisões, força, virilidade etc.

2.1.3 Liderança feminina

O conceito de liderança pode ser muito abrangente, no caso da liderança feminina, existe um preconceito criado, principalmente pela imagem que a sociedade designou as mulheres como, empáticas, frágeis e sentimentais, características essas que dificultam na hora de uma tomada de decisão. (GONÇALVES, 2018)

É fato que as mulheres estão conquistando um lugar de respeito e de hierarquia dentro das empresas. Nos dias de hoje temos grandes exemplos de liderança feminina como por exemplo Tânia Cosentino que é líder da Microsoft no Brasil, empresa esta que tem crescido cada vez mais no país.

Segundo Yamaguti, prevalentemente cargos de liderança são ocupados por homens, enquanto para mulheres existe uma maior restrição e dificuldade. A subestimação da capacidade do sexo feminino afeta diretamente nessa restrição, sendo esse, outro fato importantíssimo para a imersão da mulher em cargos de liderança. (Lima et. al., 2021).

3. METODOLOGIA

Como procedimento metodológico adotou-se a pesquisa qualitativa que é uma opção para entender melhor aquela que não se pode mensurar apenas com números e dados obtidos por meio de um questionário, nesse caso, pesquisas já feitas e públicas serão uma opção mais esclarecida e mais fácil de abranger o trabalho. E como definição esta pesquisa foca em entender aspectos mais subjetivos, como comportamentos, ideias, pontos de vista, entre outros. (MATHIAS, 2022).

No processo de selecionar os documentos utilizados nesta pesquisa, foram escolhidos alguns termos, de acordo com a análise de alguns trabalhos e artigos referentes ao tema da pesquisa. Os termos presentes foram: liderança, estereótipos de gênero, mulher e mercado de trabalho. Desta forma os termos finais para a pesquisa, acabou sendo: “Mercado de Trabalho”, “Estereótipos” e “Liderança Feminina”.

Ao inserir esses termos na ferramenta de pesquisa, Google Acadêmico no dia 31 de julho de 2024, tendo como resultado 17.100 resultados, para melhor resultado foi selecionado o filtro desde 2020 (últimos 4 anos) e assim se obteve 7.320 resultados. Quanto à ordem de seleção de documentos para leitura foi “ordenar por relevância”, onde o algoritmo de ordenação por relevância é utilizado em sistemas de busca, onde consiste diversos fatores, ocorrência das palavras-chave na pesquisa, sinônimos, entre outros, ou seja, foi decidido análise dos quarenta primeiros documentos, assim selecionamos os documentos que achamos mais relevantes para essa pesquisa. Após a leitura dos documentos, e a obtenção das informações necessárias, foi realizada a coleta de dados para dar conclusão a esse trabalho.

Em seguida estão os documentos usados e coletados, a maioria TCCs, alguns usados para realização dos resultados, essenciais para o corpo do trabalho, assim auxiliando o desenvolvimento.

Enfim, a tabela a seguir, dos 40 documentos e artigos, apenas onze (11) foram selecionados, de acordo com os termos pesquisados, 8 (oito) sendo TCCs e 3 (três) sendo Artigo, todos relacionados a Mulheres no Mercado de trabalho, os tipos de Liderança e seus estereótipos, assim finaliza a Tabela 1, resultante de uma busca no Google Acadêmico.

Tabela 1- Documentos usados para análise nesta pesquisa

Título	Autor(es)	Ano	Tipo	Publicado em:
Mercado de Trabalho e gênero: Desigualdade e Estereótipos.	LIMA, BARRETO, DANTAS, SANTOS e SILVA	2021	TCC	Caderno de Graduação.
As ondas do Feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher.	BASTOS e AZEVEDO	2020	TCC	Revista Thesis Juris.
Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.	KESSLER, BAYMA, COSTA, SOUZA e MOURA	2020	TCC	Caderno ebape.br- FGV ebape.
O trabalho feminino durante a revolução industrial.	RODRIGUES, MILANI, CASTRO, CELESTE FILHO,	2015	TCC	Faculdade de filosofia e ciência - Câmpus de Marília.
Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.	GONÇALVES e AMORIM	2018	TCC	Caderno ebape.br.
Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional.	BUZATTO GARCIA	2022	TCC	Administradores.com
O impacto que	BARBOSA	2021	TCC	Instituto Federal

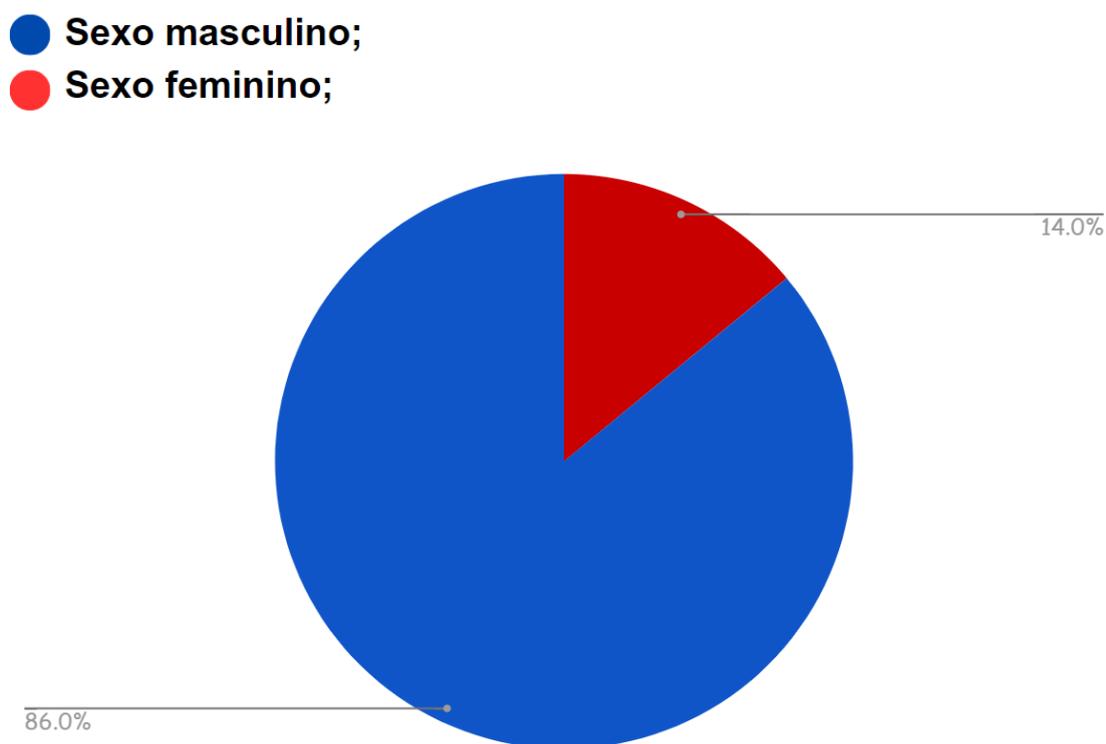
mulheres em posição de liderança geram na estrutura das organizações.				do Paraná.
O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres.	KERR	2022	Artigo	GV executivo.
Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras.	ALVES DO NASCIMENTO	2018	TCC	Ideias e inovação.
Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho	Estatísticas Sociais	2018	Artigo	Agência IBGE Notícias
Participação das mulheres em cargos gerenciais, segundo características selecionadas - Brasil	IBGE	2019	Artigo	IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

4. RESULTADO

De acordo com pesquisas feitas no Brasil, no ano de 2013, somente 14% das mulheres ocupam cargos gerenciais (LOUREIRO; IKEDA, 2013), essa porcentagem aos poucos vem aumentando, porém ainda tem uma diferença discrepante em relação aos homens.

Gráfico 1 - Representação dos cargos gerenciais (2013).

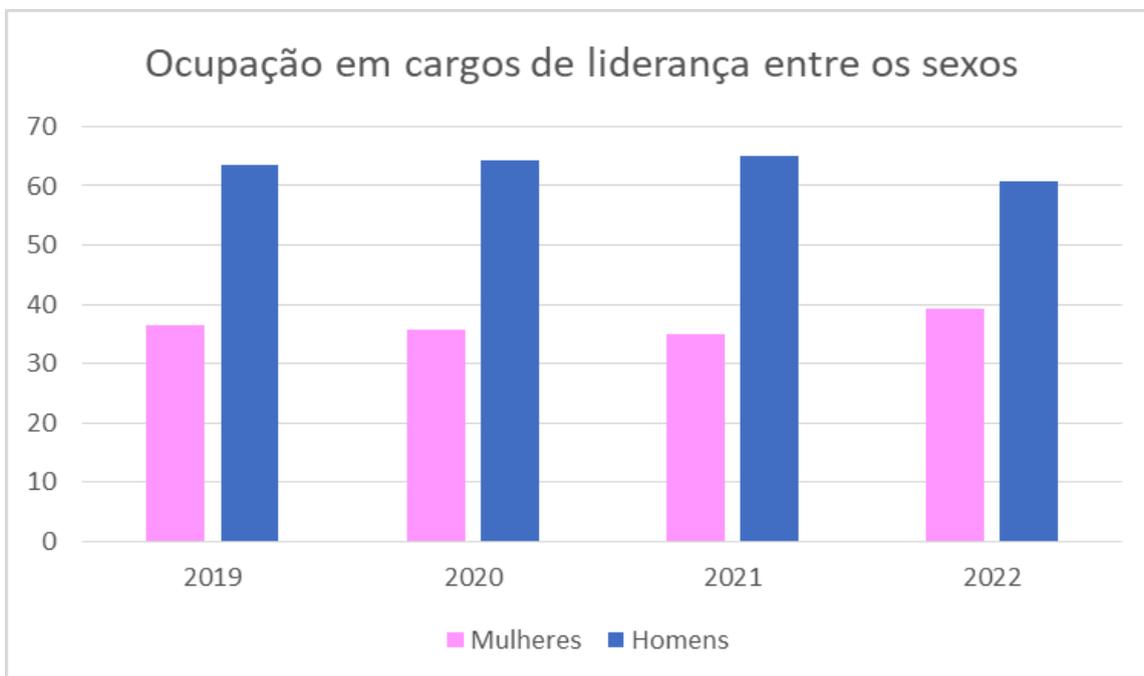


Fonte: Elaborado pelos autores com base em (Loureiro; Ikeda,2013).

Dados do IBGE de 4 anos consecutivos

Segundo dados do IBGE dos anos de 2019 a 2022, existe diferenças muito grandes na ocupação de cargos de liderança entre o sexo feminino e masculino. Como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Representação da ocupação dos cargos de liderança entre os sexos (2019 a 2022).



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados do IBGE (2024).

Essas diferenças estão ligadas a fatores sociais, incluindo os estereótipos de gênero impostos para ambos os sexos ao longo dos séculos. Estereótipos estes que desencadeiam em desigualdade na inserção de ambos os gêneros no mercado de trabalho, afetando principalmente a mulher em cargos de liderança (DANTAS,2021). Como pesquisado por GONÇALVES (2018, p.5) em entrevista,

”Em alguns momentos, eu perdi oportunidades porque, quando era mais jovem, o fato de ser mulher interferia no ponto de vista dos outros porque eles questionavam se uma mulher novinha poderia fazer aquelas coisas. {...} e eu já era engenheira formada, coisa que nunca teria acontecido com um homem”. (Débora)”.

Esse é um papel preconceituoso que a sociedade designou para as mulheres, de serem consideradas como sexo frágil, independentemente da idade e impõe ainda mais desafios para serem respeitadas, principalmente em cargos de hierarquia, onde a maioria desses cargos são ocupados por homens.

É importante ressaltar que a mulher também enfrenta um grande preconceito ligado à maternidade, onde o estereótipo é considerar a mulher como

mais frágil e menos comprometida pelo simples fato de ter filhos. De acordo com um artigo publicado por Cristina Kerr (2023)

“Uma mulher sem filhos têm maiores chances de ser contratada do que uma com prole. Mulheres que são mães são caracterizadas como menos competentes e menos comprometidas com o trabalho do que aquelas que não têm filhos. Segundo a OIT, isso influencia negativamente sua carreira, ocasionando até mesmo uma penalidade salarial que pode permanecer por toda a vida profissional. Em comparação, homens são qualificados como mais comprometidos e ganham salário superior ao daqueles que não têm filhos”.

Tabela 1 - Estilos de liderança e estereótipos

Estilo de liderança	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Característica da liderança	Apenas o líder decide e determina as providências para a execução das tarefas. O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar.	Da total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A divisão de tarefas fica totalmente por conta do grupo. O líder apenas faz comentários sobre as atividades, quando perguntado.	As decisões são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa. O líder procura ser um membro normal do grupo.
Tipo de Estereótipo	Os estereótipos ligados a esse estilo de liderança podem ser vistos como algo “ruim”, com características de líderes como, autoritário, controlador, inflexível, pouco empático e impaciente.	Nesse estilo de liderança os líderes têm características liberais e empáticas como, grande tolerância, liderança progressista e inovadora e liderança e um líder focado no individualismo.	No caso da liderança democrática os líderes têm características como, excesso de flexibilidade, dependência da equipe e liderança indecisa ou passiva.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chiavenato (2002, p. 152).

É possível perceber que cada estilo de liderança tem características bem marcantes, onde os estereótipos dos líderes são designados pela forma de liderar,

essas características podem colocar essa liderança de forma preconceituosa, como boa ou ruim.

Na liderança da mulher, de acordo com Kessler (2020), se o seu comportamento for considerado feminino é estereotipado como ineficaz, e se empregam como comportamentos assertivos se forem mais masculinizados, isso acaba denegrindo ainda mais a imagem feminina dentro das empresas.

Segundo Kets de Vries (1997) as habilidades femininas começam muito cedo. A mulher analisa o comportamento da mãe e replica no seu modo de agir, pensar e como consequência desenvolve muito mais cedo um talento de se relacionar com as pessoas.

De acordo com Alves (2018), mulheres têm um papel importantíssimo em qualquer ambiente social inclusive em empresas e nos cargos de hierarquia, o sexo feminino naturalmente consegue se adaptar às mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa. Não é por coincidência que nas recentes listas de “melhores empresas para se trabalhar no Brasil”, a grande maioria destas empresas tem mulheres ocupando os cargos gerenciais.

É importante citar que não se trata de defender uma certa supremacia feminina nos cargos de liderança, mas sim da diferença de entendimento que a mistura entre os sexos proporciona, uma empresa onde homens e mulheres dirigem tem uma visão muito mais abrangente do que aquelas onde só homens comandam, dando ênfase na ideia de que boa gestão e talento criativo não tem sexo, cor, nacionalidade ou idade. (Alves, 2018).

Tabela 2 - Estilos de liderança feminina e seus estereótipos

Estilo de liderança	Autocrática: feminina	Liberal: feminina	Democrática: feminina
Característica do estilo de liderança	É necessário que a mulher seja rígida e impositiva.	É necessário que a mulher seja democrática e participativa	É necessário que a mulher ouça seus colegas de trabalho para que consigam resolver o problema da empresa da melhor forma.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chiavenato (2002, p. 152).

Estereótipos sobre a liderança feminina

Mesmo com o histórico de desigualdade de gênero, o nosso principal foco é dar visibilidade para os últimos anos em que as mulheres vêm tomando espaço no mundo do trabalho, e como a mulher consegue se destacar no cargo de liderança sem os estereótipos que as apontam. Na tabela abaixo mostraremos dois tipos estereótipos de questões frequentes sobre a liderança feminina:

Tabela 3 - Estereótipo: liderança feminina

1.Confiança	Mulheres são menos confiantes e assertivas?	As mulheres não são, mas se tornam menos assertivas e confiantes por medo. Para as mulheres crescerem em suas carreiras profissionais elas precisam se sentir à vontade para se autopromover e pedir o que querem ou opinarem em que acharem que pode vir ajudar a empresa.
2.Emocional	mulheres são mais emocionais?	Em um estudo no começo da pandemia realizado por pesquisadores europeus (Ivona Hideg, Tanja Hentschel e Winny Shen), para analisar o comportamento de homens e mulheres na liderança em tempos incertos, entenderam que as mulheres têm menos probabilidade de agir de acordo com suas emoções do que os homens. As mulheres são "ensinadas" a colocar as necessidades de outras pessoas antes das suas, o mesmo estudo mostrou também que, mesmo quando estão ansiosas, as mulheres não tendem a apresentar comportamentos hostis ou abusivos, priorizando o bem-estar coletivo. Homens, por sua vez, tendem a oscilar seu comportamento quando se encontram ansiosos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Castrillon e Ivanisk (2024, 2023)

Obstáculos que as mulheres encontram para chegar em um cargo de liderança

De acordo com muitas pesquisas as mulheres passam por barreiras até chegar em um cargo de liderança, mesmo com anos de conquistas importantes no mercado de trabalho, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, em as mulheres estarem em cargos mais baixos, sobretudo atualmente a minoria das mulheres não ocupam serviços de maior *status*, como, por

exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas, como chief executive officer (CEO), chief financial officer (CFO), chief operations officer (COO), além dos *boards* de diretores. (COSTA, Lygia e AMORIM, Maria, 2018).

Com base nessas informações, a tabela logo abaixo mostrará as principais barreiras que as mulheres enfrentam para chegar em um cargo de liderança.

Tabela 4 - Principais barreiras para as mulheres chegarem a cargos de liderança.

1-	Responsabilidades domésticas maiores para mulheres do que para homens;
2-	Funções diferentes atribuídas pela sociedade para homens e mulheres;
3-	Mulheres com experiência insuficiente em cargos de gestão e liderança;
4-	Homens não incentivados a terem responsabilidade em casa (com afazeres doméstico e cuidado com os filhos);
5-	Falta de treinamento de liderança para mulheres;
6-	Ausência de estratégia para retenção de mulheres qualificada;

Fonte: Elaborada pelos autores com base no artigo da GV executivo (2022, p. 5).

Responsabilidades domésticas maiores para mulheres do que para homens;

O compromisso entre o trabalho fora de casa e os cuidados domésticos no cotidiano e de pessoas dependentes, como filhos em específico ou idosos, ainda recaem quase que exclusivamente sobre as mulheres. É o que reflete os dados do IBGE, no ano de 2022, que diz que as mulheres dedicam, em média, 9,6 horas a mais do que os homens às tarefas domésticas. (VIEIRA Regina, 2024).

Funções diferentes atribuídas pela sociedade para homens e mulheres;

As próprias mulheres não sentem confiança em si mesmas, isso é resultado da diferença das funções atribuídas a elas, reforçada pelas características que são destinadas a homens e mulheres, pode ter grande influência no modo como a mulher se percebe e é percebida pelos outros no mercado de trabalho. (COSTA; AMORIM, 2018).

Mulheres com experiência insuficiente em cargos de gestão e liderança;

Sabemos que a insuficiência de experiência em cargos de liderança é um fator de falta de oportunidades em empresas. A verdadeira paridade de gênero continua fora do alcance das mulheres em cargos de média gestão, cujas oportunidades de progresso “permanecem fora de alcance” das mulheres.

“Desde 2015, a participação de mulheres em cargos executivos cresceu de 17% para 28%, e a representação em outros níveis superiores melhorou de forma semelhante. Esses resultados validam os esforços de diversidade, um exemplo do que pode ser atingido quando as empresas voltam seus recursos para resolver um problema.”

Essa é a conclusão final do 9º relatório anual Mulheres no local de trabalho, estudo da McKinsey e da LeanIn.org, organização que trabalha pela equidade de gênero. (PEREGRINE, 2023).

Homens não incentivados a terem responsabilidade em casa (com afazeres doméstico e cuidado com os filhos);

A participação dos homens no trabalho doméstico, quando há mulheres na família disponíveis para executá-lo, consubstancia-se nesse auxílio periférico e não obrigatório.

Assim não tendo a responsabilidade e assim apenas “ajudando” quando for pedido. Em uma pesquisa, ocorreram ainda referências a uma "divisão": uma forma de deixar justa as tarefas. Outra característica dessa "divisão" era que frequentemente se dividiam entre a participação dos filhos, e, nesse caso, a divisão pedia mais para as meninas, assim mostrando que não devem ter tanta responsabilidade em afazeres domésticos. (BRUSCHINI; Maria e RICOLDI; Arlene, 2012).

Falta de treinamento de liderança para mulheres;

A teoria do tokenismo de Kanter (1977), é a prática superficial de apenas um grupo, uma minoria, isso pode se incluir a mulher, de ter uma atenção, no caso da falta de treinamentos para mulher, até pode ter, mas será algo mais simbólico, apenas para reforçar, mas não a frente esse treinamento de liderança, auxiliando nas gestão gerenciais. (FERIGATO; TELES, 2016. p. 158).

Ausência de estratégia para retenção de mulheres qualificada;

Em análise de empresas de médio e grande porte, que inclui algumas das políticas internas do ambiente do trabalho, exemplo: Benefícios indiretos ou adicionais, mesmo assim a retenção das mulheres que são muito bem qualificadas, tem ausência nas estratégias, principalmente as que deveriam ter um reconhecimento maior, são as que ocupam os cargos de liderança.

“De acordo com o relatório de 2024 da empresa estrangeira Work180 denominado "What Women Want"¹, o top 5 das reivindicações relatadas pelas mulheres foi: trabalho flexível e remoto, direito a licenças remuneradas (paid leaves), remuneração competitiva, cultura inclusiva e mulheres em posições de liderança”. (SERRA, 2024),

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as mais relevantes contribuições da pesquisa, as dificuldades encontradas ao decorrer da pesquisa e os impedimentos do trabalho como sugestões de novos caminhos para pesquisas futuras sobre o tema.

5.1. Contribuições da pesquisa e comentários finais

O principal objetivo desta pesquisa foi apresentar o avanço e desenvolvimento no mercado de trabalho, mostrando os estereótipos de gênero impostos pela sociedade para o sexo feminino. As pesquisas vinculadas a essa temática obtêm grande relevância para o mercado de trabalho feminino tendo em vista as grandes dificuldades enfrentadas pelas mulheres nas empresas.

Constata-se, que desde o começo da história a mulher sofre com os estereótipos de gênero, cobrando-a do que fazer e de como agir. No entanto luta contra essa imagem estereotipada e cada vez mais vem conquistando o espaço de cargos gerenciais e de liderança, evidenciando que sexo não define boa gestão.

No que diz respeito às publicações, observou-se que a liderança feminina vem ganhando ainda mais espaço no ambiente organizacional, contudo, foi verificado que esse assunto tem grande necessidade de exploração, tendo em vista que se apresentou grande dificuldade para encontrar os documentos necessários para essa pesquisa.

Como resultado desta pesquisa foi visto o aumento e a importância da mulher no mercado de trabalho com ênfase nos cargos de lideranças, mostrando que o sexo feminino apesar da dificuldade tem o poder de conquistar igualdade e reconhecimento.

Cabe ressaltar a importância de aprofundamento no ramo de liderança feminina para melhor entendimento de pesquisas futuras. É válido citar a dificuldade de encontrar informações sobre estereótipos de gênero na sociedade e no mercado de trabalho, evidenciando a pouca relevância que se é dada para essa pauta.

Também é possível ver a grande desigualdade de gênero em todos os aspectos da pesquisa. Considerando o grande número de estereótipos negativos impostos para as mulheres e a diferença dos sexos nos cargos de liderança.

5.2. Dificuldade da pesquisa

A central dificuldade vista nesta pesquisa, foi referente a seleção dos documentos para a mesma, conforme ao propósito fundamental deste trabalho.

5.3. Pesquisas Futuras

Para pesquisas futuras é recomendável uma análise mais aprofundada na temática, uma vez que se obteve uma certa dificuldade para encontrar informações relacionadas aos estereótipos de gênero nos cargos de liderança. Além disso, também é prudente uma abordagem em entrevistas, para ter uma percepção mais aprofundada dos participantes da área.

6.REFERÊNCIAS

BARBOSA , Tatiana Moreira . **Liderança feminina e a mulher no mercado de trabalho**: Quais são os impactos da liderança feminina, para a líder e funcionários. Instituto politécnico de Setúbal: Repositório comum, 2023. 5-14 p. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/48673/1/Vers%c3%a3o%20Final%20-%20%c3%baltima.pdf>. Acesso em: 26 de ago. 2024.

BARBOZA , Jerusa. **O impacto que mulheres em posição de liderança geram na estrutura das organizações**. Campus Curitiba: Ifpr, 2022. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/curitiba/wp-content/uploads/sites/11/2022/03/TCC-Jerusa-final.pdf>. Acesso em: 10 de set. 2024.

BORGES, Lucas. Mulheres estudam mais tempo, mas não chegam a 40% de cargos de liderança. *UOL*. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/03/05/mulheres-cargos-de-lideranca-cni.amp.htm>. Acesso em: 18 de set. 2024.

CARNEIRO, Luciano. **IBGE**: Mulheres ocupam só 39% dos cargos de liderança e recebem até metade do salário dos homens. *Valor Globo*. Disponível em: <https://valor.globo.com/google/amp/brasil/noticia/2024/03/08/ibge-mulheres-ocupam-so-39percent-dos-cargos-de-lideranca-e-recebem-ate-metade-do-salario-dos-homens.ghtml>. Acesso em: 26 de ago. 2024.

CASTRILLON, Caroline . **Como as mulheres podem ser mais assertivas no trabalho**. Forber, 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/08/como-as-mulheres-podem-ser-mais-assertivas-no-trabalho/> . Acesso em: 05 ago. 2024.

DE LIMA , Bianca Santos ; BARRETO , Eduarda Dos Santos ; DA SILVA , Leticia Dantas ; DOS SANTOS , Sabrina I; SANTOS , Wellington Antônio . **Mercado de trabalho e gênero**: Desigualdade e estereótipos. Periódicos Grupo Tiradentes: Caderno de graduação, 2021. 87-89 p. v. 1. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernobiologicas/article/view/9566/4457>. Acesso em: 28 de out. 2024.

DINIZ , Ana; MOREIRA , Jessica ; DE CASTRO , Luís Pedro Polesi ; SANDIM, Tatiana Lemos . **Desigualdade de Gênero em cargos de liderança no Executivo Federal**. *Local*: Movimento pessoas à Frente, 2024. 7 p. Disponível em: https://www.google.com/url?q=https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf&sa=D&source=docs&ust=1729554229217289&usg=AOvVaw341Dz_diYQrvp-ucq6i4K_. Acesso em: 3 de jul. 2024.

DO NASCIMENTO , Marileide Alves . **Gestão feminina**: A liderança feminina nas organizações brasileiras. 2. ed. Aracaju: Ideias e inovação, 2018. 59-63 p. v. 4. Disponível em: <https://periodicosgrupotiradentes.emnuvens.com.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 16 de out. 2024.

FRANÇA, Ana Paula. **Os desafios das mulheres no mercado de trabalho.** A *Gazeta*. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/artigos/os-desafios-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-1023> . Acesso em: 16 de set. 2024.

FERIGATO, Evandro ; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. **Liderança feminina nas organizações.** 2. ed. *Local:* Recima21, 2020. 158 p. v. 1. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31/72> Acesso em: 22 de ago. 2024.

GARCIA , Denise Buzatto. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional.** Admiradores.com.br, 2022. 2-7 p. Disponível em: https://www.google.com/url?q=https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180146/academico_5220_190226_180417.pdf&sa=D&source=docs&ust=1729550759062427&usg=AOvVaw1tgv6tHj2ywHYfuQ66j8UH. Acesso em: 9 de out. 2024.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves ; VIANNA , Maria Amorim . **Mulheres em posição de liderança:** Obstáculo e expectativas de gênero em cargos gerenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Cad. EBAPE.BR, 2018. 334-338 p. v. 16. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 26 de ago. 2024.

IVANISK, Cecília. **Cecilia Ivanisk:** mulheres são muito emocionais para serem líderes eficazes?. Exame: Bússola, 2024. Disponível em: <https://exame.com/bussola/mulheres-sao-muito-emocionais-para-serem-lideres-eficazes/>. Acesso em: 16 out. 2024.

KIENBAUM, Administrativo. **História:** mulheres e o mercado de trabalho; *Redeloca Rio doce*. Disponível em: [História: mulheres e o mercado de trabalho - Plataforma de Empregabilidade](#). Acesso em: 16 de mai. 2024.

MACEDO, Rayane. **Assédio, agressões e perda de direitos:** pesquisa mostra as angústias de mulheres no ambiente de trabalho .G1. Disponível em: [Assédio, agressões e perda de direitos: pesquisa mostra as angústias de mulheres no ambiente de trabalho | Negócios | G1](#). Acesso em: 21 de ago. 2024.

MARTINEZ, Baárbara. **69% das mulheres já sentiram alguma pressão estética no ambiente de trabalho.** *Harper' Bazaar*. Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/estilo-de-vida/69-das-mulheres-ja-sentiram-alguma-pressao-estetica-no-ambiente-de-trabalho/> . Acesso em: 22 de jun. 2024.

MENDES, Rafael Pereira da Silva. **Mulheres no mercado de trabalho.** *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm> . Acesso em: 06 de mai. 2024.

MILTERSTEINER, Renata Kessler ; OLIVEIRA , Fátima Bayma De; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves ; SANT'ANNA , Anderson De Souza ; MOURA , Luiz Carlos . **Liderança feminina:** Percepções, reflexões e desafios na administração pública. 2.

ed. Rio de Janeiro: Cad. EBAPE.BR, 2020. 409-410 p. v. 18. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 de out. 2024.

MINISTÉRIO DAS MULHERES. **O Relatório Anual Socioeconômico da Mulher é relançado após um intervalo de quatro anos.** Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br> . Acesso em: 8 de jun. 2024.

NAVAS, Elizabeth. **Liderança feminina: desafios e oportunidades na diversidade.** Gupy. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-feminina>. Acesso em: 25 de set. 2024.

ONU NEWS. **OIT: As desigualdades de gênero no emprego são maiores do que se pensava.** Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2023/03/1810927#:~:text=Um%20novo%20relat%C3%B3rio%20da%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Internacional%20do%20Trabalho%20C.a%20redu%C3%A7%C3%A3o%20dessa%20lacuna%20tem%20sido%20muito%20lento>. Acesso em: 17 de jul. 2024.

PEREGRINE, Michael . **Liderança feminina avança, mas “degrau quebrado” impede mais promoções.** Forbes, 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/10/lideranca-feminina-avanca-mas-degrau-quebrado-impede-que-mais-mulheres-subam/> . Acesso em: 26 ago. 2024.

RODRIGUES, Paulo Jorge; MILANI, Débora Raquel da Costa; CASTRO, Laura Laís de Oliveira; CELESTE FILHO, Macioniro; **O trabalho feminino durante a revolução industrial.** Câmpus de Marília: Faculdade de filosofia e ciência. 2015. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/xiisemanadamulher11189/o-trabalho-feminino_paulo-jorge-rodriques.pdf. Acesso em: 3 set. 2024.

SEBRAE CS. **Atendimento ao cliente: competências femininas que fazem diferença.** Sebrae. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/atendimento-ao-cliente-competencias-femininas-que-fazem-diferenca>. Acesso em: 7 de out. 2024.

SERRA, Fernanda De Carvalho. **Fringe Benefits: Como a retenção de talentos femininos possibilita maior equidade.** Migalhas, 2024. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/417538/como-a-retencao-de-talentos-femininos-possibilita-maior-equidade> . Acesso em: 11 set. 2024.

SIQUEIRA, de Caroline Bastos ; BUSSINGUER, Elda Coelho. **As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher.** 1. ed. São Paulo: Revista Thesis Juris - RTJ, 2020. 153-158 p. v. 9. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/thesisjuris/article/view/14977/8270>. Acesso em: 30 de set. 2024.

VIEIRA, Regina Stela Corrêa . **Mulheres dedicam, em média, 9,6 horas a mais do que os homens às tarefas domésticas.** Jornal da USP, 2024. Disponível em: [Mulheres dedicam, em média, 9,6 horas a mais do que os homens às tarefas domésticas – Jornal da US](https://www.jornal.usp.br/mulheres-dedicam-em-media-9-6-horas-a-mais-do-que-os-homens-as-tarefas-domesticas-jornal-da-usp). Acesso em: 16 de ago. 2024.