



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Suzi Cristina Gomes

**MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
em cargos de liderança e as dificuldades encontradas**

Americana, SP

2022



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Suzi Cristina Gomes

**MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
Em cargos de liderança e as dificuldades encontradas**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do (a) Prof.^(a) Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Americana, SP

2022

Suzi Cristina Gomes


**MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
em cargos de liderança e as dificuldades encontradas**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

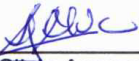
Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Americana, 07 de dezembro de 2022.

Banca Examinadora:



Doutor Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Faculdade de Tecnologia de Americana



Doutora Silva Aparecida José e Silva (Membro)
Faculdade de Tecnologia de Americana



Especialista Marina Aparecida Andia (Membro)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças, discernimento e inteligência para traçar meu caminho até aqui, aos meus pais por tudo que me ensinaram nesses anos de vida, por todo o apoio e incentivo a minha vida acadêmica e meu desenvolvimento intelectual e profissional.

Aos meus amigos de infância por entenderem as vezes que não conseguia os responder ou sair com eles, devido aos trabalhos da faculdade e ao TCC, ao meu grupo de trabalho da graduação que se tornaram amigos fora do âmbito educacional e me deram forças para concluir o curso e me animaram nas aulas mais difíceis.

Agradeço também aos professores que contribuíram para minha formação e crescimento intelectual e profissional ao me orientar por todo o direcionamento e auxílio para conclusão deste trabalho.

E por fim agradeço a empresa que me autorizou a entrevistar suas colaboradoras e as mulheres que me cederam as entrevistas para o estudo de caso desta monografia.

RESUMO

A presente monografia teve como objetivo verificar as principais dificuldades que as mulheres encontram no mercado de trabalho principalmente em cargos de liderança. Para alcançar tal objetivo, foram realizadas revisões bibliográficas sobre a evolução das mulheres nos mercados de trabalho mundial e brasileiro; os conceitos de liderança segundo os principais autores do tema; as formas e estilos de liderança; a liderança feminina e as principais dificuldades encontradas pelas mulheres que vão desde dupla jornada de trabalho, maternidade, diferenças salariais, estereótipos atribuídos às mulheres até assédio sexual. Por fim, para a realização do estudo de caso, foi escolhida uma empresa no setor de Marketing de Incentivo e Tecnologia na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com algumas das mulheres que ocupam cargos de liderança na empresa, com o objetivo de alcançar fundamentos a fim de aprofundar os dados obtidos a partir da revisão bibliográfica. Com a realização das entrevistas foi possível verificar que todas as dificuldades apresentadas na revisão bibliográfica, foram vivenciadas pelas entrevistadas e elas ainda relataram dificuldades como a falta de confiança em si mesmas e os julgamentos por mulheres alcançarem altos cargos hierárquicos sendo novas ou mais velhas. Diante dos resultados observou-se que apesar das mulheres virem conquistando um alto grau de instrução e seguirem se capacitando, o caminho para igualdade nos cargos de liderança ainda se encontra distante, visto que machismo é algo muito presente ainda na cultura brasileira e que ele é um dos maiores responsáveis pelas dificuldades encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança.

Palavras-chave: Mercado de trabalho; liderança feminina; dificuldades enfrentadas pelas mulheres.

ABSTRACT

This paper has aimed to verify the main difficulties that women encounter in the labour market, chiefly in leadership positions. To achieve such objective, literature reviews have been conducted on the evolution of women in the Brazilian and global labour markets; the concepts of leadership according to the main authors on the subject; the forms and styles of leadership; female leadership and the main difficulties encountered by women, which range from double working hours, maternity obligations, wage differences and gender stereotypes to sexual harassment. Finally, in order to carry out a study case, a business in the Incentive Marketing and Technology sector has been selected and semistructured interviews have been conducted with some of the female collaborators who occupy leadership positions within the company, with the aim of reaching grounds in order to deepen the data obtained from the literature reviews. With the interviews it has been possible to verify that all the difficulties presented in the literature review were experienced by the interviewees and they have also reported difficulties such as lack of confidence in themselves and judgments about women reaching high hierarchical positions being "too" young or old. In view of the results, it was observed that despite the fact that women have been conquering a high level of education and continue to train themselves, the path to equality in leadership positions is still distant, since machismo is something that is still very present in the Brazilian culture and that it is one of the most responsible for the difficulties encountered by women in the job market and in leadership positions.

Keywords: *Labour market; female leadership; difficulties faced by women*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Educação	30
Figura 2: Estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos.....	31
Figura 3: Média de horas semanais dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos por pessoas de 14 anos ou mais.....	35
Figura 9: Características essenciais em um líder.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proporção de ocupados em trabalho por tempo parcial, na semana de referência (%).....	38
Gráfico 2: Taxa de fecundidade brasileira	40
Gráfico 3: Rendimento médio real do trabalho principal das pessoas ocupadas, segundo o sexo e a cor ou raça -Brasil - 2018	41
Gráfico 4: Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos.....	42
Gráfico 5:População de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, segundo os grupos de idade (%).....	43
Gráfico 6: Proporção de mulheres entre os matriculados em cursos de graduação presencial, segundo áreas selecionadas (%).....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil das entrevistadas	49
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMIG: Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

PNAD: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. METODOLOGIA	15
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	15
1.2. PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS	16
1.3. DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	17
2. MERCADO DE TRABALHO	18
2.1. A INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO	18
2.3. AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO	19
3. LIDERANÇA	22
3.1. FORMAS E ESTILOS DE LIDERANÇA	25
3.2. LIDERANÇA FEMININA.....	29
4. DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO	33
5. ESTUDO DE CASO	48
5.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERENCIAS	68
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	73

INTRODUÇÃO

As mulheres a décadas atrás, tinham na sociedade o papel apenas de donas de casa, esposas e mães, eram vistas como um sexo frágil e submisso as vontades de seus maridos, não tinham o direito de trabalharem e terem seu próprio dinheiro, era responsabilidade dos homens levar o sustento para suas casas, com isto, o trabalho fora era exclusivo deles.

De acordo com Assis (2009), as mulheres passaram a ter espaço no mercado de trabalho a partir da Primeira e Segunda Guerra Mundial, pois durante e após o fim das guerras elas tiveram que assumir os negócios das famílias, conduzir seus lares e preencher as vagas de empregos deixadas pelos homens que morreram nas guerras, para poderem suprir as demandas produtivas da época.

O aumento das mulheres no mercado de trabalho foi gradativo pelo mundo após o século XIX, devido a necessidade de ajudarem no sustento de seus lares, mas ainda hoje está longe de ser igualitário aos homens em todo o mundo.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2000, o país passou por intensas mudança culturais, demográficas e socioeconômicas nos últimos 20 anos, que refletiram diretamente nas vidas femininas, principalmente na redução do tamanho das famílias, e o aumento da proporção de famílias cujo as responsabilidades são exclusivamente de mulheres, cerca de 24,9% dos domicílios brasileiros tinham mulheres como responsáveis.

De acordo com dados da Amostra de Domicílios Contínua de 2018 (IBGE), a taxa de participação na força de trabalho brasileira do total de 93 milhões da população ocupada, apenas 43,8% (40,8 milhões) eram mulheres, enquanto 56,2% (52,1 milhões) eram homens. Algo que contribui diretamente para as diferenças na inserção na força de trabalho, é o nível de instrução das pessoas, quanto mais elevado é o nível de instrução delas, maior é sua taxa de ocupação no mercado de trabalho.

As desigualdades entre os homens e as mulheres no mercado podem ser analisadas sob dois ângulos diferentes, a diferença nas jornadas de trabalho e a ocupação em cargos de liderança. De acordo com o IBGE (2018), a média a jornada de trabalho para as mulheres era de 37h54min, já dos homens 42h42min.

Já referente a ocupação em cargos de liderança, pode-se afirmar que, em 2015, do total de cargos ocupados com 25 anos ou mais de idade, a proporção era de 6,2% de homens, contra 4,7% de mulheres ocupando cargos de liderança. Além dos

números menores de mulheres nesses cargos, a desigualdade salarial é mais elevada, as mulheres chegavam a receber em média 32% menos que homens nas mesmas posições (IBGE, 2015).

O aumento do número de mulheres nos cargos de comando hoje em dia se comparado com séculos atrás se deve a forte pressão causada por elas, e pelos movimentos feministas. Esse aumento também se deve ao fato das próprias mudanças ocorridas no mercado de trabalho e na sociedade que começaram a ver as mulheres como uma figura capaz de exercer liderança, pelo seu senso estratégico e pela sua crescente preparação e nível de estudos cada vez maiores, porém, ainda são poucos os cargos mais altos ocupados por mulheres no mercado de trabalho brasileiro.

A presente monografia, tem como objetivo geral analisar as dificuldades de inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança. Seus objetivos específicos são, mostrar mais à fundo, como em pleno século XXI as mulheres são minoria em cargos de liderança, quais as principais dificuldades e barreiras elas enfrentaram no mercado de trabalho para sua ascensão profissional, e as diferenças salariais e de tratamento dentro das empresas.

Podemos perceber que a cada dia mais as mulheres têm ocupado espaço na sociedade, deixaram de ser somente donas de casa, esposas e mães, para ocuparem novas funções sociais e políticas e que vem lutando por novos direitos e uma transformação da sociedade perante a elas, para que a cada dia sejam menores as dificuldades que elas enfrentam para fazer coisas do seu cotidiano, para alcançarem a ascensão no mercado de trabalho e conquistarem cada vez mais cargos de liderança.

Diante disto, o problema levantado por esse trabalho é: “Por que, mesmo as mulheres tendo cada vez mais estudos, qualificação e conhecimentos, são minoria em cargos de liderança, e quando ocupam esses cargos recebem menos que os homens que exercem a mesma função e enfrentam várias dificuldades para serem vistas como líderes capazes? “

Uma hipótese é que vivemos numa sociedade machista, na qual as mulheres são a todo tempo questionadas sobre suas capacidades, conhecimentos e por diversas vezes seguem sendo vistas como eram a décadas atrás, como sexo frágil e dependentes dos homens, porém, graças a luta de diversas mulheres e aos movimentos feministas, isto vem mudando, mas ainda em um ritmo lento. Para uma

sociedade tão machista e patriarcal¹ ainda é difícil de aceitar que as mulheres estão cada vez mais preparadas para ocupar o mercado de trabalho e liderar e que a cada dia mais elas contribuem para girar a economia.

¹ Relativo a patriarca ou a patriarcado, concernente à autoridade e ao prestígio do patriarca ('chefe', 'pessoa mais velha').

1. METODOLOGIA

1.1. Caracterização da pesquisa

No que se refere ao objetivo para o desenvolvimento desta monografia, busca-se conhecer o caminho que as mulheres tiveram que percorrer para poderem fazer parte do mercado de trabalho; quais são as dificuldades e desafios que elas enfrentaram e seguem enfrentando nele e para ocuparem cargos de liderança.

A natureza da pesquisa utilizada foi a bibliográfica, proveniente da análise de livros, artigos e teses de vários autores que apresentam dados interligados com o tema desta monografia, utilizou-se também como fonte quantitativa desta pesquisa os Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica - Síntese de Indicadores Sociais, disponibilizados pelo IBGE.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço [...] A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos (GIL, 2002, p. 45).

Além disto, a fim de aprofundar os dados obtidos através da revisão bibliográfica e propor uma aplicação prática direcionada à resolução dos problemas e dificuldades encontradas para alcançar o objetivo proposto como tema do objeto de estudo, foi realizada um estudo de caso que tem como objetivo contemplar fundamentos e verificar na prática os dados trazidos pelos autores consultados. De acordo com Gil (2002), “estudo de caso instrumental é aquele que é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema.

A abordagem do tema foi realizada de forma qualitativa, com entrevistas semiestruturadas a colaboradoras estrategicamente selecionadas de uma empresa do setor de Marketing de Incentivo e Tecnologia, buscando trazer dados descritivos que fornecessem maior detalhamento sobre suas vivências pessoais tanto na sociedade como um todo como no mercado de trabalho.

De acordo com Gil (2002), “estudo de caso coletivo é aquele cujo propósito é o de estudar características de uma população. Eles são selecionados porque se

acredita que, por meio deles, torna-se possível aprimorar o conhecimento acerca do universo a que pertencem.”

O trabalho de pesquisa está embasado no estudo de caso das colaboradoras em cargos de liderança, com o intuito de compreender amplamente questões como: “o que é liderança para elas”; “quais são os aspectos positivos que as mulheres líderes podem trazer para as organizações”; “quais dificuldades encontraram para atingirem os cargos que tem hoje” entre outras perguntas sobre o tema.

1.2. Procedimento da coleta de dados

Para o desenvolvimento estrutural da pesquisa, utilizou-se de duas ferramentas principais durante o processo de coleta de dados: as análises documentais e as entrevistas semiestruturadas (Apêndice A).

Na análise documental, método que permite a utilização de um vasto acervo de livros, artigos, teses e pesquisas quantitativas, como as “Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica - Síntese de Indicadores Sociais realizadas pelo IBGE, foram analisados cuidadosamente, a fim de explorar a opinião dos autores sobre o tema e apresentar dados quantitativos verídicos.

Esta forma de coleta de dados foi escolhida propositalmente, pensando no processo final da análise que compõe esta monografia, de modo que, a teoria quando confrontada com a prática (a vivência e percepção das colaboradoras entrevistadas), destaca-se como um material de embasamento para justificar a argumentação referente ao tema, à problemática, à hipótese e, até mesmo possíveis propostas de melhorias.

Já no estudo de caso, as entrevistas foram semiestruturadas, seguindo um roteiro base previamente estabelecido, no qual das 10 perguntas desenvolvidas, 09 perguntas foram realizadas para todas as entrevistadas e uma única pergunta foi realizada somente para uma das entrevistadas (diretora e socia da empresa), visto que, todos os colaboradores entrevistados foram mulheres que ocupam cargos de liderança dentro da empresa.

Este modelo de coleta de dados apresenta vantagens, pois é flexível, há maior interação e proximidade entre o colaborador e o entrevistado, possibilitando o esclarecimento das perguntas caso o colaborador tenha alguma dúvida, ou tenha entendido de outra forma, além de ser possível a adição de perguntas mais complexas ao decorrer da entrevista.

A entrevista foi escolhida com intuito de cruzar as experiências e vivências das colaboradoras entrevistadas com a visão e as dificuldades apresentadas na pesquisa bibliográfica.

1.3. Descrição do objeto de estudo

A empresa na qual as colaboradoras entrevistadas trabalham atua na área de Marketing de Incentivo e Tecnologia na região metropolitana de Campinas / SP, a empresa desenvolve e fornece soluções visuais e estruturas tecnológicas de acordo com as necessidades e especificações de cada cliente, facilitamos todo o processo de operações das campanhas de Marketing de Incentivo, desde a concepção à entrega dos prêmios.

A empresa tem atualmente 70% do quadro de colaboradoras mulheres, dentre os 7 departamentos, 4 deles tem mulheres em cargos de liderança.

2. MERCADO DE TRABALHO

O funcionamento do mercado de trabalho é imprescindível para a movimentação de uma economia. As taxas de emprego e desemprego, níveis salariais, desigualdade de renda, grau de qualificação são alguns dos fatores essenciais para seu funcionamento correto.

Segundo Oliveira (2007), o mercado de trabalho ainda é visto como descrito na visão da economia clássica, um local (eventualmente abstrato), na qual uma série de ofertas e de demandas de emprego se confrontam e as quantidades oferecidas e demandadas se adequam em função do preço, ou seja, dos salários no mercado de trabalho.

2.1. A inserção das mulheres no mercado de trabalho

Com a Primeira Revolução Industrial em meados do século XVIII, houve grandes transformações na economia mundial; no estilo de vida da população que começaram a migrar das áreas rurais para os centros urbanos; nos processos produtivos e nas relações de trabalho como um todo.

O trabalho feito de modo artesanal perdeu espaço para as grandes fábricas e suas produções em massa, as jornadas de trabalharam tiveram um aumento significativo, sendo consideradas quase escravistas e os trabalhadores passaram a ser cada vez mais cobrados por produtividade. (LIMA; ROCHA; WALDMAN, 2020).

Todas as mudanças causadas no mundo e na sua economia devido à Primeira (1760-1840) e a Segunda (1850-1945) Revolução Industrial, aliadas a Primeira (1914-1918) e a Segunda (1939–1945) Guerra Mundial, abriram espaço para as mulheres no mercado de trabalho.

A globalização, a competitividade e os avanços tecnológicos causados por esses eventos ao longo dos anos demandaram uma nova organização nos processos produtivos, a necessidade de mão de obra nas fábricas, ainda mais, após a morte de vários homens nas guerras, além do capitalismo crescente e a necessidade de complementação da renda familiar, foram alguns dos motivos para essa nova organização.

O primeiro contato das mulheres no mercado de trabalho, foi visto pelos patrões como uma forma de obter lucros, visto que elas recebiam salários muito baixos e

incompatíveis com as atividades que exerciam, elas acabavam tendo um custo-benefício melhor para as empresas (JESUS, RIBEIRO; 2015).

Segundo Almeida et al (2012), além delas terem sofrido vários constrangimentos e assédios dos seus patrões, tendo que atuar investidas durante o horário de trabalho, pois naquela época as mulheres burguesas que eram vistas como formosas e soubessem tocar piano, estavam prontas para casar-se.

Méndez (2003), cita que “o trabalho feminino era visto como uma forma de prostituição e vulgarização da mulher, já que, em seus locais de trabalho, as proletárias deveriam suportar as investidas de seus patrões.”

Esse cenário abriu espaço para a maior participação da mulher no mercado de trabalho, não só pela necessidade de complementação da renda familiar, mas também pelas quebras de padrões que ele trouxe para a sociedade (AMARAL, 2012).

De acordo com Gomes (2005), o surgimento do telefone e da máquina de escrever, possibilitou as mulheres ocuparem cargos de trabalhos mais formais, visto que os homens não se interessavam por esses postos de trabalhos.

De acordo com Méndez (2003), as mulheres de classe média, começaram assumir profissões até então masculinas, como profissionais liberais, jornalistas e professoras. Porém, nestes casos, o ingresso no mercado de trabalho se deve devido à formulação de novos paradigmas culturais que passaram a exercer uma pressão nas relações de gênero ao ampliar a atuação feminina para além do mundo doméstico.

Mesmo com tantas mudanças que ocorreram na sociedade nessa época, algumas coisas não mudaram para as mulheres.

No entanto, esta suposta mudança em relação à liberdade das mulheres não significou que elas estivessem livres de suas obrigações historicamente colocadas pela sociedade, ou seja, cumprir suas tarefas em relação aos afazeres domésticos de uma dona de casa, boa esposa e mãe zelosa (JESUS, RIBEIRO; 2016, p. 45).

2.3. As mulheres no mercado de trabalho brasileiro

Ocorreram diversas mudanças no mundo após esses eventos, no Brasil o crescente processo de urbanização e industrialização provocaram diversas mudanças na estrutura social, política e econômica brasileira, durante o final do século XIX e início do século XX.

Segundo Samara (2002) outro ponto importante para as mudanças ocorridas no Brasil, socialmente e economicamente que refletiram no mercado de trabalho

foram, “[...] modificações políticas importantes (Independência em 1822 e República em 1889), alterações no sistema de mão-de-obra com a abolição da escravatura (1888) e a entrada de imigrantes.”

No século XIX, a mulher teve papel relevante no processo abolicionista [...]. No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionalistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para evidenciar o fato de que elas lentamente iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis (KANAN, 2010, p. 245).

O avanço do sistema capitalista teve impacto direto na vida das mulheres, que passaram a ser vista como mão de obra em potencial, principalmente nas fábricas como operárias. Porém, essa inclusão definitiva das mulheres no mercado de trabalho não significou a conquista de igualdade entre elas e os homens, muito pelo contrário, naquela época só reforçou as diferenças de classe social e gênero que já eram fortes no Brasil devido ao patriarcalismo², vindo desde o período colonial.

O aumento das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, ocorreram principalmente após os impactos causados pelos movimentos feministas nas décadas de 60 e 70, que deram cada vez mais espaço para as mulheres tanto na sociedade no geral como no próprio mercado de trabalho. Foi durante essa época que elas conquistaram direito ao voto, a possibilidade do divórcio, a evolução das relações conjugais, a publicação de leis às protegendo no ambiente de trabalho e a legitimidade do acesso aos estudos.

As mulheres da elite e da classe média brasileira sentiram as mudanças ocorridas durante o século XX no mercado de trabalho, elas começaram ocupar aos poucos espaço e começaram a aparecer atuando nas áreas de Física, Direito, Farmácia e Arquitetura (SAMARA, 2002).

De acordo com Samara (2002), apesar das mulheres jovens e solteiras terem tido naquela época uma acentuada inserção no universo fabril, ainda era possível que as mulheres casadas contribuíssem para renda familiar, porém sem deixarem de

² O patriarcalismo é uma forma de construção social baseada no patriarcado. O patriarcado é o domínio social ou uma estrutura de poder social centralizada no homem ou no masculino. É baseada na própria ideia de paters, figura do pai.

exercer suas funções básicas de donas de casa e mães, papéis que foram socializadas e educadas para exercerem.

[...] a expansão do mercado de trabalho industrial brasileiro contou com a participação significativa da mulher. A maior parte da mão-de-obra da indústria têxtil era feminina. A mulher inicia, portanto, a sua participação na indústria, num nível de trabalho não qualificado e, basicamente, na indústria têxtil (SAMARA,2002, p.36).

Porém, não foi só na indústria têxtil que as mulheres brasileiras atuaram, durante o século XX, elas foram inseridas em atividades que não exerciam nos séculos anteriores, como a prestação de serviços (médicas, advogadas, dentistas, empregadas públicas, entre outras) e várias ocupações em diferentes ramos da indústria (SAMARA, 2002).

Os movimentos feministas daquela época foram de suma importância para a liberdade das mulheres e de seus corpos, além da conquista do seu direito de trabalharem fora. Foi necessário lutar contra diversos tabus e preconceitos para alcançarem o que alçaram nos dias de hoje. Um grande avanço foi causado pelo movimento de maio de 1968, nele foi debatido o direito à liberdade sexual, já que criação da pílula anticoncepcional, pela primeira vez na história, garantia as mulheres um método seguro de controle da gravidez que elas poderiam exercer (MENDEZ, 2011).

O fato de as mulheres poderem optar por terem filhos ou não e conseguirem planejar a maternidade teve grande significado e um dos reflexos foi o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, nas escolas e universidades, na política e no cenário cultural. De acordo com dados do IBGE (2015) o número de filhos por mulheres vem reduzindo nos últimos anos, e o grau de escolaridade e instrução das mulheres aumentando, e esse aumento no nível de instrução é um dos responsáveis pelo aumento do número de mulheres no mercado de trabalho.

[...] com a crescente importância do trabalho na vida da mulher e o consequente aumento do seu papel na vida das empresas, a maternidade passa a ser uma preocupação, pelo menos no caso da mulher profissional que investiu anos de estudo, empenhando-se para conquistar uma posição a qual não está disposta a arriscar. O que se tem assistido é a prática, de muitas profissionais, de abrir mão da maternidade ou adiá-la até o seu limite máximo, de modo a não interromper a construção de uma carreira promissora ou prejudicar o desempenho profissional (MEDEIROS, 2006, p. 46).

Isto também, é um dos fatores das mudanças sociais sofridas nos últimos anos, principalmente no que se diz respeito aos arranjos familiares. De 2005 para 2015, houve um aumento da proporção de mulheres que se encontravam como pessoa referência na família, ou seja, eram vistas pelos demais habitantes da casa como a pessoa responsável por aquele lar, passando de 30,6% para 40,5% dos arranjos residentes em domicílios particulares (IBGE, 2015).

Ainda, de acordo com esta pesquisa, a taxa de participação das mulheres com ensino superior completo em 2018, era 2,6 vezes maior que a das mulheres sem instrução ou com ensino fundamental incompleto; já os homens mais escolarizados, tinham uma taxa somente 1,5 maior que os menos escolarizados. Com isto, percebemos que mesmo as mulheres buscando cada vez mais aumentar seu nível de escolaridade e instrução, ainda não é o suficiente para ocuparem uma força de trabalho em proporção igual ou maior que a dos homens.

Porém, o fato de que ainda as atividades relacionadas aos afazeres domésticos e cuidados com a família serem majoritariamente responsabilidade das mulheres, causam impactos na vida delas, principalmente na sua inserção no mercado de trabalho; segundo dados do IBGE (2015), essa união entre o trabalho remunerado e não remunerado causa impactos no bem-estar social e a qualidade de vida das mulheres.

No Brasil, ainda são poucos os cargos mais altos ocupados por mulheres, e ainda existem setores específicos onde a concentração de mulheres são maiores, como serviços sociais, culturais e de saúde.

De acordo com dados do IBGE (2015), a participação feminina no mercado de trabalho passou de 34,85% em 2001 para 44,01% em 2009. Houve também um crescimento de mulheres em posições de liderança, mas ainda é um número bem inferior em relação aos homens.

As mulheres descobriram também que o trabalho não é apenas um fator econômico, mas um elemento gerador de autoestima, de desenvolvimento intelectual, articulador de relações e de vínculos sociais, de provedor de parte da identidade individual e mesmo de facilitador de acessos a seus direitos como a cidadã que é. Hoje em dia, na maior parte dos lares no mundo, o salário da mulher não é uma opção ou um supérfluo, mas uma necessidade. (FREITAS, 2006, p. 56).

3. LIDERANÇA

Nez e Panzenhagen (2010), destacam que liderança é um tipo de competência que algumas pessoas têm de influenciar, modificar, comandar e liderar uma pessoa

ou um grupo de pessoas. Não existe um melhor jeito de liderar, isso vai depender do líder e das pessoas que ele lidera para achar o que funciona para eles. Nem todo administrador, gestor tem espírito de liderança, assim como existem líderes que não tem cargos de administradores, líderes e gestores.

Conforme Vergara (2007), existem pessoas que ocupam cargos de chefia, porém não exercem liderança, entretanto, há pessoas que não ocupam cargos de chefia e lideram com frequência. Ela ainda cita que, o ideal é ser ter um gestor que seja líder, que seja capaz de perceber que nem só as empresas como o ambiente mudam e essas mudanças exigem renovações constantes de competências.

Liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Como tal, expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, ações. Esse conjunto caracteriza-se como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo (VERGARA, 2007, p. 65).

Segundo Chiavenato (2001), a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas, os administradores precisam conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas em prol de um objetivo. Ela é um processo contínuo de escolhas que possibilita as pessoas a caminharem em direção as suas metas, apesar das adversidades internas e externas.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social (CHIAVENATO, 2001, p.157).

Ainda, de acordo com Chiavenato, as pessoas tendem a escolher como líderes as pessoas que enxergam que podem lhes dar maior orientação e assistência na hora de lidar e solucionar os problemas e as ajudarem a alcançarem seus objetivos. “A liderança depende da conjunção de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve” (2001, p.159).

Soto (2008) cita que, sem liderança uma organização seria apenas uma confusão de pessoas e máquinas e faz uma analogia com uma orquestra sem maestro, onde ambas as coisas precisam de um alguém para os liderarem para chegarem em seu pleno desenvolvimento. Ele ressalta que “a liderança é o catalizador que transforma o potencial em realidade” (SOTO, 2008, p.216).

A liderança é uma parte importante da administração, mas não é tudo. Os gerentes devem planejar e organiza, mas o papel primário do líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos. Isso significa que os líderes fortes podem ser maus gerentes se os erros de planejamento fizerem com que o grupo avance na direção errada (SOTO, 2008, p. 215).

Para Soto (2008), uma liderança bem-sucedida depende de habilidades, comportamento e ações apropriadas e não de características pessoais, pois o comportamento pode ser aprendido e modificado já as características pessoais são mais difíceis. Vergara (2007), ressalta que, a liderança pode ser aprendida, ela não é inata³.

De acordo com Maximiano (2008), um grande líder é aquele que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas, liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época (MAXIMIANO, 2008, p. 194).

Segundo Nez e Panzenhagen (2010), liderar, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes. As autoras ainda ressaltam que, o líder tem um papel inovador, visando o crescimento da organização e que ao encontrar problemas em sua equipe, procura ajudar, incentivar e mostrar onde a equipe enganou-se, de modo que o problema seja solucionado da melhor forma e não ocorra novamente.

Existem algumas habilidades que se destacam na liderança e auxiliam na condução dos grupos para que sejam tomadas decisões e ações adequadas para o momento.

Moreira (1997) apud. Nez e Panzenhagen (2010), destaca que existem as mais diversas características que devem estar presentes em um líder, entre elas estão: espírito democrático; entusiasmo pelo trabalho em equipe e dedicação; sentido de objetivo e direção; habilidade em inspirar confiança e competência técnica. Além de,

³ Que pertence ao ser desde o seu nascimento; inerente, natural, congênito.

acessibilidade e controle emocional; a naturalidade e autenticidade; a compreensão da natureza humana e respeito pelo ser humano; a simpatia e lealdade; o interesse pelos outros; a habilidade em propor e estimular ideias e em ensinar; a habilidade em despertar esforços nos outros; a comunicação interpessoal; a capacidade de reflexão; a capacidade de enfrentar e resolver problemas; a empatia; a delegação, entre outras.

Fonseca (2013), cita que, o líder moderno também precisa ser: otimista, organizado, dar bons exemplos, ser imparcial, ser transparente, corajoso, ousado, comunicativo, excelente ouvinte e o primeiro a cumprir regras.”

Conforme citado por Nez e Panzenhagen (2010), a relação interpessoal estabelecida entre os gerentes e colaboradores é um dos aspectos mais importantes da liderança. “A habilidade de se relacionar com pessoas, individualmente e em grupo, e de lhes ser sensível é elemento-chave da gerência.” Ainda destacam que, “hoje se compreende a liderança como um fenômeno tipicamente social, uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

De acordo com Fonseca (2013), “liderar de forma coerente não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas. É jogar um jogo de mão dupla, onde haverá troca de confiança mútua. Todos buscando um objetivo comum, que agrade tanto os líderes, liderados e a organização.” O líder deve criar condições para que seus liderados se tornem mais motivados, consigam suprir suas lacunas e se tornem autossuficientes.

E cada vez mais as empresas sabem que necessitam encontrar e ou treinar pessoas que sejam capazes de desempenhar essas capacidades de modo que atendam às suas necessidades de mercado e que conduzam os colaboradores cada vez mais perto das metas estabelecidas.

Gomes (2005), cita que no atual contexto os conhecimentos gerados pelas pessoas estão sendo mais valorizados, as organizações presumem que possuem qualidades como a capacidade de inovar e intuição estão mais preparados para ocupar cargos de liderança, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência interpessoal.

3.1. Formas e estilos de liderança

A forma como se é utilizada a autoridade é algo muito importante no estudo da liderança. Segundo Maximiano (2008), a liderança tem duas principais formas de uso

da autoridade, a autocrática e a democrática, sendo dois estilos reconhecidos desde a antiguidade clássica.

Na liderança autocrática⁴, todas as decisões e relações de poder partem do líder, e seus subordinados não têm direito a opinar, somente obedecem e realizam as ordens sem questionar, o líder detém todo o poder e autoridade.

Já na liderança democrática o líder sempre está em contato com seus subordinados, se comunica, os motiva e se preocupa com o sua equipe e seu trabalho, tenta solucionar os problemas e os orienta para isso, ele sugere ideias e aceita ideias de sua equipe, fazendo assim que haja confiança, comprometimento e responsabilidade entre seus subordinados e com isso alcancem os resultados.

Porém, atualmente após vários estudos sobre liderança os dois estilos passaram a ser caracterizados de forma diferente da tradicional e foram criados outros nomes para se definir os dois estilos básicos, a liderança orientada para tarefa e a liderança orientada para as pessoas.

Na liderança orientada para a tarefa o líder tem muito mais preocupação com a tarefa que deve ser realizada do que com o grupo de pessoas que a executa, ele enfatiza o cumprimento de prazos e metas, os padrões de qualidade e a economia de custos. Esse tipo de líder pode ser autocrático, diretivo e socialmente distante, tipo de comportamento classificado dentro do modelo autocrático.

Enquanto na liderança orientada para pessoas o líder procura criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis, ele enfatiza as relações humanas e o trabalho em equipe, ouve e apoia os colaboradores. Esse tipo de líder tende a ser democrático, consultivo – participativo e preocupado com as pessoas, tipo de comportamento classificado dentro do modelo democrático.

No entanto, ambas as formas de se liderar se tenderem aos extremos podem ser ruins, uma liderança orientada para a tarefa quando muito extrema pode se tornar ditatorial ou tirana, já uma liderança orientada para pessoas muito extremista pode ser omissa ou permissiva. Deste modo é preciso um equilíbrio na forma de se liderar evitando os extremos.

⁴ Relativo ao tipo de governo ou do grupo de pessoas que detém o poder numa sociedade ou nação.

Já de acordo com Chiavenato (2001), a liderança pode partir de 3 pilares diferentes: autocrática, democrática e a liberal.

Na liderança autocrática, todas as decisões e relações de poder partem do líder, e seus subordinados não têm direito a opinar, somente obedecem e realizam as ordens sem questionar, o líder detém todo o poder e autoridade, seus liderados em sua ausência não produzem e expandem seus sentimentos reprimidos chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Na liderança liberal, há total liberdade para o grupo ou indivíduo subordinados tomar todas as decisões coerentes para atingir os objetivos, e o líder só intervém se solicitado, e algumas vezes o líder pode ser totalmente ignorado, com isso, nesse tipo de liderança nem sempre os resultados são os esperados, neste estilo de liderança os liderados tendem a apresentar forte individualismo agressivo.

Já na liderança democrática podemos dizer que há um equilíbrio entre as duas anteriores, nela o líder sempre está em contato com seus subordinados, se comunica, os motiva e se preocupa com o sua equipe e seu trabalho, tenta solucionar os problemas e os orienta para isso, ele sugere ideias e aceita ideias de sua equipe, fazendo assim que haja confiança, comprometimento e responsabilidade entre seus subordinados e com isso alcançam os resultados, e nesse estilo de liderança os liderados apresentam responsabilidade, comprometimento pessoal e espírito de equipe.

Entretanto, de acordo com Vergara (2007), não há o melhor estilo, de liderança tudo depende do líder, dos seguidores e da situação.

É fácil reconhecer que determinados traços da personalidade de alguém podem, em função das expectativas de seus seguidores, facilitar a liderança. Mas podem, também, obstaculizar, se houver dissonâncias entre aquele que pretende influenciar e aquele que deve ser influenciado (VERGARA, 2007, p.62).

As pessoas às quais o gestor/líder lidera têm motivações, valores, expectativas e histórias de vida diferentes umas das outras, e essa diferenciação necessita ser levada em consideração. O que motiva um indivíduo pode não motivar outro, logo, é preciso sensibilidade do gestor/líder para captar essa diferenciação e transformar motivações em ações (VERGARA, 2007, p.64).

De acordo com Fonseca (2013), é tão importante que os líderes sejam exemplos, quanto que eles inspirem outras pessoas serem exemplos, “a maneira do líder agir e se relacionar com seus subordinados imediatos interfere no ambiente

organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira que o líder atua.”

Vergara (2007), ainda cita que para ser alguém que pretenda exercer a liderança, é necessária apenas ser uma pessoa, com habilidades que contribuam para suas condições genéticas e conhecimentos inesgotáveis alcançados através da aprendizagem contínua.

[...] essa aprendizagem ocorre em três frentes: a aprendizagem do gestor/líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto. É claro que, para desenvolver-se nessas três frentes de aprendizagem, nosso gestor/líder não precisa ser um herói; basta um pouco de empenho, sensibilidade e desejo de responder à altura do que seu mundo lhe pede hoje. Isso já será o suficiente (VERGARA, 2007, p. 65).

De acordo com Tonani (2011), “a busca por profissionais dinâmicos, proativos, com grande capacidade de adaptação, versatilidade, empatia, dentre outras características, tem sido o grande desafio das organizações”.

E as empresas estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, pois não há nos tempos atuais espaço para o antigo chefe centralizador e simples distribuidor de tarefas. O que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada. O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios (TONANI, 2011, p.06).

Com a concorrência cada vez maior, as empresas buscam cada vez mais tomar decisões mais assertivas e ágeis, além de se tornarem cada vez mais adaptáveis ao mercado, se tornando mais flexíveis ao negociar tanto com seus clientes externos quanto internos, a fim de manterem o padrão de qualidade e a equipe unida por um mesmo propósito, prosperar.

[...] o atual contexto tende a valorizar o conhecimento gerado pelas pessoas, pressupõe-se que aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão mais bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro de todo tipo de organização, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência interpessoal. Na prática, sabe-se que os seres humanos combinam essas características de diferentes formas, dependendo de seu temperamento individual, histórias de vida e outros fatores psicossociais (GOMES, 2005, p. 05).

Com isto, cada vez mais as empresas buscam líderes que vão ao encontro dessas necessidades, e as mulheres têm se mostrado bastante preparadas para isto.

Hoje, apesar de uma cultura ainda masculinizada, onde o número de mulheres que ocupam cargos de liderança ainda é menor em relação ao de homens, esta realidade vem mudando de maneira ostensiva, não somente pela forte pressão das mulheres para ocupar seu espaço nas lideranças, como pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo estilo de liderar, em grande parte, mais alinhadas com as novas estratégias pretendidas pelas empresas e almejadas pelo mercado (TONONI, 2011, p.07).

De acordo com Quelhas (2010), as empresas estão em busca de seres humanos verdadeiramente dispostos a contribuir com seus objetivos, por esse motivo, tem buscado contratar colaboradores que sejam comprometidos e que se sintam desafiados a alcançarem os melhores resultados para organização através dos seus trabalhos. E esta necessidade está ficando cada vez mais evidente, devido aos rápidos avanços tecnológicos e industriais trazidos pela globalização.

[...] existe uma grande preocupação das organizações, em encontrar funcionários que consigam fazer a diferença, sendo de suma importância, para as empresas, conseguir identificar líderes que influenciem seus funcionários e que os tornem comprometidos, para que se construa um ambiente com alto padrão de comprometimento e a fim de que as empresas consigam alcançar seus objetivos, e, neste cenário, as mulheres têm se destacado (QUELHAS, 2011, p. 10).

3.2. Liderança Feminina

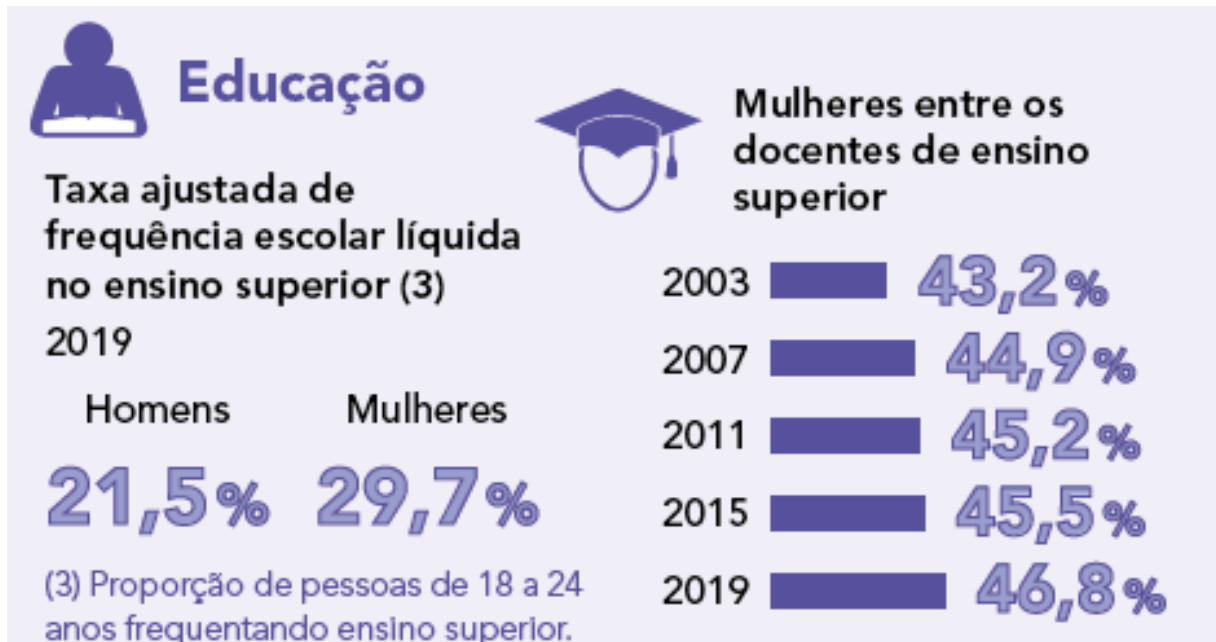
Mesmo em menor quantidade que os homens as mulheres hoje já ocupam cargos de gestão e liderança, isso se deve as decorrentes mudanças na sociedade, a sua luta por se qualificarem cada vez mais, a postergação da maternidade e diminuição do número de filhos.

A mulher do século XXI é bem diferente das mulheres dos séculos anteriores, não apenas em seu aspecto comportamental, como em relação aos conhecimentos e à formação que possui. Nesta perspectiva, vem se destacando cada vez mais, mostrando que está preparada para o mercado de trabalho, quebrando todas as barreiras e preconceito que vem enfrentando ao longo dos anos (CARVALHO, SILVA, SILVA; 2017, p. 02).

De acordo com dados da segunda edição do estudo Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, apresentados pelo IBGE (2021), mostrou que, entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas fundamental incompleto, proporção que era de 37,1% entre as mulheres. Já a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 15,1% entre os homens e 19,4% entre as mulheres. A taxa de frequência escolar líquida no ensino superior em 2019 mostra de as mulheres são maioria se comparado aos homens, e

que sua participação como docentes vêm aumentando gradativamente nos últimos anos como a figura 01 mostra:

Figura 1: Educação

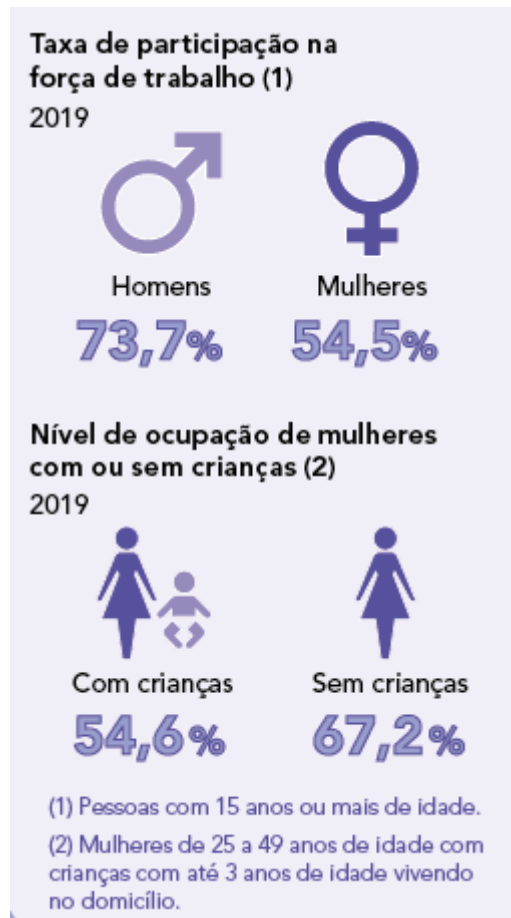


Fonte: IBGE, Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição, 2021.

Segundo Gomes (2005), a educação é o caminho mais seguro para as mulheres abreviarem o caminho para ingresso no mercado de trabalho e alavancar suas carreiras, ele cita que, “aqui reside o principal desafio a ser vencido por ela: recuperar de forma rápida o tempo perdido e aplicar todo o seu talento na conquista, na preservação e na constante ampliação de seu conhecimento.”

Ainda de acordo com a 2ª edição da Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil (2021), a taxa de participação das mulheres já passa de 50% no país, destas 67,2% não tem filhos.

Figura 2: Estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos.



Fonte: IBGE, Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição, 2021.

Outro fato que tem contribuído para que as mulheres alcancem cargos de liderança é o próprio mercado de trabalho que passou a enxergar nelas uma nova forma de liderar, mais alinhada com as novas estratégias pretendidas pelas empresas.

Os estereótipos criados ao longo dos anos que caracterizavam a mulher como o sexo frágil, passivo e dependente foi dando lugar a outros, como versatilidade, capacidade de administrar conflitos, persuasão, dentre outros. E a partir desta quebra de paradigmas, a mulher foi não somente aumentando sua participação no mercado de trabalho como também constatamos sua crescente ocupação em cargos de liderança nas empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. (TONANI, 2011, p.05).

Quelhas (2011), cita que:

Hoje, a sociedade já reconhece as competências específicas desenvolvidas e introduzidas pelas mulheres no meio corporativo e empresarial, como a percepção mais aguçada em relação a questões como o cuidado com as pessoas, a qualidade de vida, a humanização do ambiente de trabalho, dentre outros, que são questões notadamente presentes no universo feminino (QUELHAS, 2011, p. 13).

De acordo com Carvalho, Silva e Silva (2017), “no Brasil, a cada ano que passa cresce o número de mulheres em postos de grandes cargos nas empresas; possivelmente, este crescimento se dá pela facilidade em trabalhar naturalmente com a diversidade e processos multifuncionais.”

Algumas das características das mulheres que eram vistas como uma fraqueza tempos atrás, são exatamente as características que as empresas estão procurando em seus líderes, como, sensibilidade com os outros integrantes da equipe, valorização do trabalho em equipe, perseverança e constância, raciocínio a longo prazo evitando o imediatismo em algumas situações, flexibilidade e aprendizado constante, além da facilidade de lidar com várias questões ao mesmo tempo.

Vries (1997) apud. Foneseca (2013), cita que as habilidades das mulheres começam a se destacar desde muito novas, pois, elas tendem a analisar o comportamento de suas mães e começam a adquirir conceitos sobre a vida, formas de agir e pensar, com isto, desenvolvem desde a infância um talento maior de relacionamento. “Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior.”

[...] as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo, sobrevivem melhor em tempos de aperto, possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante. Todas essas são características naturais nas mulheres (FONSECA, 2013, np).

Gomes (2005), ressalta que a importância do relacionamento interpessoal e da cooperação no lugar da competição e o uso de persuasão e motivação ao invés de controle e ordem são alguns dos valores femininos que estão aos poucos sendo absorvidas pelas organizações empresariais.

[...] a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa (FONSECA, 2013, np).

Porém, mesmo a maioria dessas características serem naturais das mulheres e elas estarem se qualificando cada vez mais que os homens, segundo o indicador

Participação das mulheres nos cargos gerenciais (CMIG ⁵45), abordando a inserção das mulheres em posições de liderança tanto no setor público, quanto no setor privado, mostra que em 2019 somente 37,4% das mulheres ocupavam cargos gerenciais e de liderança contra 62,6% dos homens.

Em um ambiente onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada, as empresas se viram impelidas a buscar estratégias que as tornem mais ágeis em suas tomadas de decisões, mais adaptáveis as constantes mudanças que com frequência são obrigadas a administrar e um ambiente mais flexível nas negociações com seus clientes internos. E elas tem encontrado nas lideranças femininas as características ideais que vão de encontro a estas necessidades (TONANI, 2011, p.05).

De acordo com Fonseca (2013), “uma empresa com homens e mulheres na direção tem uma visão muito mais ampla que aquelas onde apenas os homens comandam.

Ainda que a ocupação das mulheres no mercado de trabalho seja crescente, sua participação no topo das organizações ainda é rara. O fenômeno “teto de vidro” como é denominada a barreira invisível que impede mais profissionais do sexo feminino de chegarem ao topo ainda prevalece (CASADO, 2013 p. 44).

4. DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

⁵ Em 2013, a Comissão de Estatística das Nações Unidas (United Nations Statistical Commission) organizou o Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero - CMIG (Minimum Set of Gender Indicators - MSGI), constituído por 63 indicadores (52 quantitativos e 11 qualitativos) que refletem o esforço de sistematização de informações destinadas à produção nacional e à harmonização internacional de estatísticas de países e regiões relativamente à igualdade de gênero e ao empoderamento feminino.

São inúmeras as dificuldades encontradas pelas mulheres na sociedade, Assis (2009) cita que, desde início da inserção das mulheres no mercado de trabalho elas enfrentam preconceitos, discriminação e desafios, e por esse motivo há muita luta até os dias de hoje por direitos iguais.

De acordo com Aquino, Menezes e Marinho (1995), o fato de as mulheres terem sido inseridas no mercado de trabalho inicialmente para complementarem a renda familiar, associou-se a ideia de que por esse motivo seus salários poderiam ser inferiores aos dos homens, pois, era somente um complemento ao salário dos maridos.

[...] Até muito recentemente o trabalho das mulheres teve, em relação ao dos homens, um caráter complementar na sustentação da família, fazendo com que sua inserção fosse intermitente, em atividades de baixa qualificação e com conseqüente baixa remuneração (AQUINO, MENEZES e MARINHO, 1995, p.282).

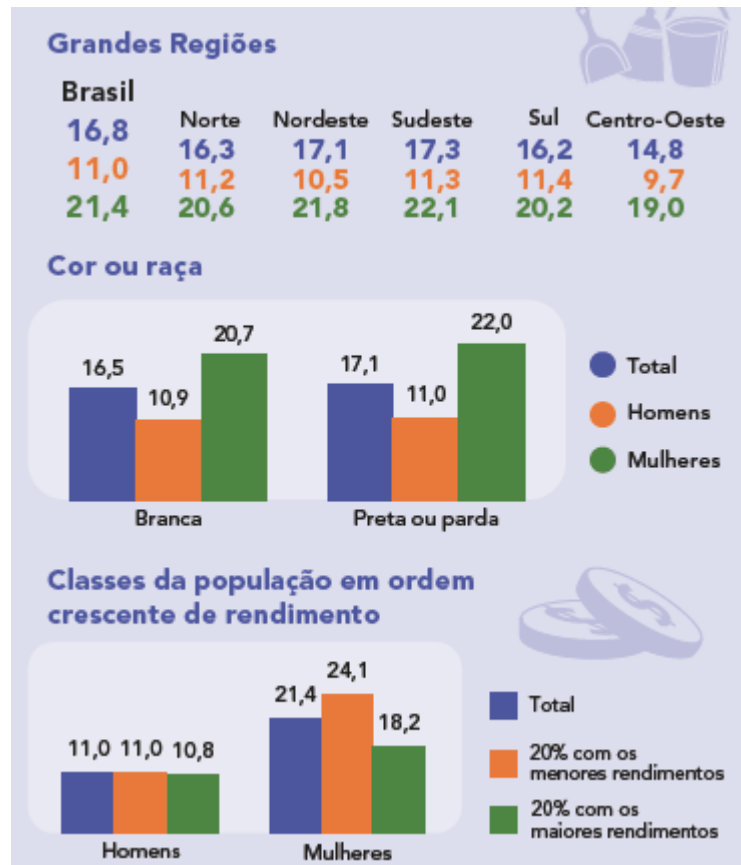
Méndez (2003), cita que:

[...] a incorporação definitiva das mulheres no processo produtivo não significou uma conquista de igualdade nas relações entre homens e mulheres. Ao contrário em um país estruturado pelo patriarcalismo, os conceitos misóginos apregoados pela religião, pela ciência e pela família contribuíram para a consolidação de papéis sociais desiguais no mundo do trabalho. O ingresso das mulheres no mercado de trabalho explicitou os antagonismos⁶ de gênero e classe social que já estavam presentes na sociedade brasileira desde o período colonial. (MÉNDEZ, 2003, p. 58).

Segundo os dados da 2ª edição da Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil (2021), uma das explicações para a menor participação das mulheres no mercado de trabalho é o número de horas semanais dedicadas às atividades de cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos, em 2019 as mulheres dedicaram quase o dobro de horas para essas atividades que os homens, 21,4 horas contra 11,0 horas dos homens.

⁶ Forte oposição de ideias, sistemas, grupos sociais etc.; incompatibilidade, rivalidade.

Figura 3: Média de horas semanais dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos por pessoas de 14 anos ou mais



Fonte: IBGE, Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição, 2021.

Quando esse índice é dividido pelas regiões do Brasil é possível notar que nas regiões Sudeste e Nordeste a média de horas que as mulheres dedicam a essas tarefas é superior ao total geral. Na divisão por cor ou raça, as pessoas pretas ou pardas dedicam mais horas a essas atividades, porém, as mulheres se dedicam em uma proporção muito maior que a média de horas totais, tanto na classificação de horas de cor branca, quanto na de cor preta e parda.

Já na divisão por ordem crescente de rendimentos, podemos perceber que também há diferenças marcantes por rendimento domiciliar *per capita*, as mulheres que pertencem aos 20% da população com menores rendimentos demandam muito mais horas para as atividades de cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos (24,1 horas) se comparadas com as mulheres que se encontram nos 20% com os maiores rendimentos (18,2 horas). A diferença de renda é um fator que contribui para o nível de desigualdade na realização do trabalho doméstico não remunerado, visto que quando elas ganham mais podem ter acesso a melhores creches e escolas para os

filhos, contrataram diaristas ou domésticas para retirarem essas tarefas de suas responsabilidades, gerando novos empregos para outras mulheres muitas das vezes.

A responsabilidade familiar e doméstica limita a disponibilidade das mulheres para o trabalho. Para a mãe trabalhadora, os efeitos da maternidade refletem-se no mercado de trabalho, vindo a sofrer a sobrecarga de tarefas domésticas, impedindo-a de aperfeiçoar-se profissionalmente, aceitando empregos que permitam uma adaptação entre as atividades familiares e as profissionais, como, por exemplo, os serviços domiciliares e domésticos. Sendo assim, o trabalho da mulher não depende apenas e tão somente da demanda do mercado, mas também da sua capacidade de trabalho dentro e fora do lar (QUELHAS, 2010, p. 08).

De acordo com Gomes (2005), no mercado de trabalho o pouco espaço para decisões, a dupla jornada de trabalho e a diferença salarial são um dos maiores desafios entrados pelas mulheres.

Conforme as mulheres foram integrando o meio urbano e a principalmente as regiões mais desenvolvidas elas começaram a se deparar com dificuldades em conciliar as atividades domésticas e profissionais. A partir da década de 1980, a participação de mulheres mais velhas, casadas e com filhos teve um aumento significativo no mercado de trabalho, gerando uma um desafio de reformulação e organização familiar (Bruschini, 1994).

[...]uma profunda reformulação na organização familiar. Uma família mais igualitária com uma divisão de trabalho que leve os homens a partilhar com as companheiras tanto as responsabilidades profissionais quanto as familiares e domésticas e condição para a conquista da cidadania pelas mulheres (BRUSCHINI, 1994, p.31).

Méndez (2003), ressalta que as mulheres das classes populares conviviam com a culpa de não cumprirem seu papel social de esposa e mãe, pois, precisavam trabalhar para ajudarem no sustento da família.

O estabelecimento de ocupações ditas femininas contribuiu para apaziguar esse conflito, permitindo que muitas mulheres pudessem desempenhar funções no mercado de trabalho, desde que estas fossem compatíveis com o casamento e com a maternidade. Entre o final do século XIX e as primeiras décadas do século XX, consolidou-se um modelo de divisão sexual do trabalho que relegou as ocupações femininas a atividades secundárias, complementares da renda familiar, menos importantes, por isso, menos remuneradas. A propagada incapacidade natural feminina para o trabalho justificava a desigualdade salarial entre mulheres e homens (MÉNDEZ, 2003, p. 60).

Conforme dados 2ª edição da Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil (2021), a administração da dupla jornada de trabalho entre trabalho remunerado e não-remunerado, pode impactar a inserção das mulheres no mercado

de trabalho. De acordo com Casado (2013), “as questões de gênero direcionam a elas o papel do atendimento às demandas relativas à família e às demais atividades domésticas, atribuindo ao homem maior disponibilidade e dedicação para as questões profissionais.”

De acordo com “O indicador Proporção de pessoas ocupadas em trabalho parcial” (CMIG 14), cerca de 1/3 das mulheres estavam ocupadas em tempo parcial chegando até 30 horas, quase o dobro do verificado para os homens (15,6%), em 2019. E quando esse dado foi segmentado por regiões, as regiões Norte (39,2%) e Nordeste (37,5%) apresentaram as maiores proporções de mulheres ocupadas em trabalho parcial. Novamente é possível notar que as diferenças são ainda maiores se observarmos a análise por cor ou raça, 32,7% das mulheres pretas ou pardas exercem trabalho por tempo parcial, contra 26,0% das mulheres brancas. Podemos notar também que em todos os casos as mulheres ultrapassam o tempo total.

Gráfico 1: Proporção de ocupados em trabalho por tempo parcial, na semana de referência (%)



Fonte: IBGE, Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição, 2021.

Amaral (2012), cita que as mulheres seguem tendo que conciliar as demandas relativas ao ambiente de trabalho e os afazeres domésticos e que esse confronto entre as atuais exigências profissionais e os cuidados com o lar que historicamente lhes foi atribuído, lhes deixam em uma encruzilhada, que muitas vezes podem trazer sofrimentos psíquicos para as mulheres.

Há uma situação desfavorável para as mulheres: o homem, quando responsável pelo domicílio dispõe quase sempre da gestão do domicílio compartilhada com o elemento feminino do casal. Já a mulher chefe, além de não desfrutar dessa divisão de responsabilidades para gerir a casa, lida com um mercado de trabalho discriminatório em relação ao sexo feminino, repassando salários mais baixos para as mulheres

Casado (2013), ainda cita que:

Algumas pesquisas nos ensinam que ao alocar maior tempo na esfera profissional e familiar, as mulheres têm relegado a terceiro plano as preocupações com o seu lado pessoal - curiosamente, são raríssimas as menções voltadas à vida pessoal e individual entre as que exercem atividade remunerada. Decorrências desse descaso têm sido apuradas em estudos sobre saúde física, emocional e satisfação no ambiente corporativo. Ao abrir mão de sua vida particular, o público feminino também restringe suas oportunidades de plena integração no âmbito do trabalho, minimizando suas chances de sucesso subjetivo nesse ambiente (CASADO, 2013, p. 45).

Conforme Medeiros (2006), outro desafio que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho é a maternidade e a licença maternidade, pois, muitas empresas ainda veem com maus olhos o fato das mulheres se ausentarem nesse período. Ela cita que quanto maior é o cargo e responsabilidade da mulher, maior é o transtorno para empresa, visto que os empregadores querem que elas retornem da licença maternidade com o mesmo empenho de antes e o mais rápido possível.

Ainda, de acordo com Medeiros (2006), por pressão das empresas, algumas mulheres principalmente menos qualificadas, por medo de perderem suas posições acabam aceitando retornarem ao trabalho sem cumprirem os 4 meses de licença maternidade que têm direito. E quando voltam além de se preocuparem com a maternidade tem que se preocuparem em mostrar serviço e reocupar seu espaço, independente do cargo que ocupam.

A lei que foi sancionada em 2008 e ampliou o período de licença maternidade 4 para 6 meses (sendo a concessão dos últimos 60 dias opcional para a empresa), segundo Assis (2009), “foi algo de muita importância para a mulher”, essa conquista permite que a relação entre mães e filhos se consolidem e com isso elas tenham mais tranquilidade para voltarem ao trabalho. Ela ainda ressalta que, o maior motivo de felicidade das mulheres nesse período são seus filhos e se elas sentirem que eles vão ficar bem e que estão fazendo seu melhor, retornam mais motivadas para seus empregos.

A decisão de ter filhos e a criação deles, tem impactos bem diferentes para os homens e para as mulheres, tanto na sociedade como um todo, quanto no mercado de trabalho.

Homens casados e com filhos ganham mais e têm maiores chances no mercado profissional, inclusive o mais qualificado, ao passo que, para as mulheres, isso só ocorre no caso de serem solteiras e sozinhas. Ou seja, aos homens é permitido constituir uma família e as empresas reconhecem esse

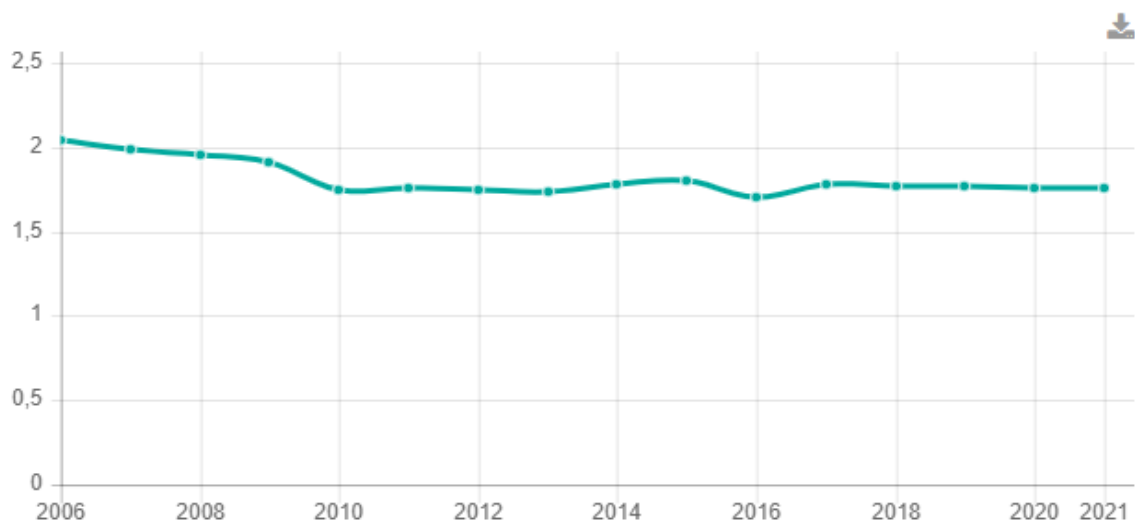
direito. Todavia as mulheres são penalizadas quando ousam praticá-lo (FREITAS, 2006, p. 57).

[...] por questões culturais, às mulheres sempre foi imputada a responsabilidade maior pelo lar e pela criação dos filhos, fazendo com que mesmo já inseridas no mercado de trabalho, dele abrissem mão para os cuidados com a família, atitude esta vista com o curso natural a ser seguido, enquanto aos homens era devido o papel do provedor e a eles cabia o sustento e das condições de manutenção deste lar. O sentimento de culpa pela ausência no acompanhamento no crescimento dos filhos sempre foi mais presente nas mulheres que nos homens. Comumente, quando estavam em seu melhor momento profissional, se retiravam do mercado para cuidar de sua vida familiar (TONANI, 2011, p. 12).

Pesquisas recentes relatam que mesmo entre casais com alta escolaridade e em que marido e esposa sejam profissionais em ascensão, cabe à parte feminina o papel de cuidar das tarefas domésticas. Decorre daí a renúncia de oportunidades profissionais frente às necessidades da família e à carreira do cônjuge (CASADO, 2013, p. 44).

Entretanto, nos últimos anos a taxa de fecundidade da mulher brasileira vem diminuindo, de acordo com dados do IBGE (2021), estima-se 1,76 filhos por mulheres, conforme mostra o gráfico 02:

Gráfico 2: Taxa de fecundidade brasileira



Fonte: IBGE, Panorama 2021.

Segundo Casado (2013), “a dificuldade em conciliar tantas responsabilidades diante de grandes desafios e cenários pouco favoráveis tem levado as mulheres a postergarem a maternidade, pois há receio de que o afastamento temporário do mercado de trabalho as torne obsoletas e descartáveis.”

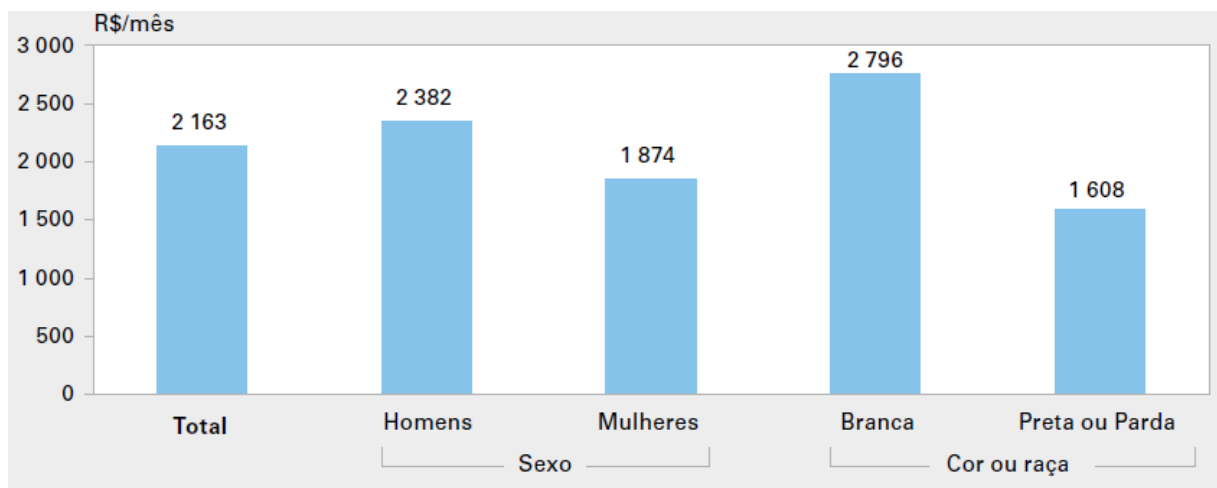
De acordo com, Santos e Schneider (2018), as mulheres quando decidem engravidar fazem isto muito mais tarde, e elas têm buscado uma maior estabilidade antes de terem o primeiro e em muitos casos, o único filho. Isso mostra que está havendo um avanço nas oportunidades de trabalho para as mulheres e que com o acesso aos métodos contraceptivos podem programar a gravidez.

Homens e mulheres que desejam ter filhos em uma idade mais avançada vêm aumentando nos últimos anos, por diversos motivos. A intensa vida profissional da mulher tentando almejar a liderança e visando o sucesso de sua carreira, a estabilidade financeira do casal ou o tardio desejo de ter filhos (SANTOS; SCHNEIDER, 2018, p. 10).

As mulheres também enfrentam a diferença salarial entre elas e os homens, no balanço geral em 2018 do IBGE, os homens ganhavam, em média, 27,1% mais que as mulheres.

O rendimento do trabalho é um importante resultado derivado da inserção do trabalhador no mercado e um dos principais indicadores de qualidade da ocupação. Tal inserção tem estreita relação com a estrutura econômica do Brasil e com a hierarquia social que se revela pelas oportunidades existentes, escolhas individuais, formação escolar, evolução em carreiras específicas, evolução das tecnologias, entre outros fatores [...] atividades econômicas de menores rendimentos médios são as que proporcionalmente possuem mais ocupados de cor ou raça preta ou parda e pessoas do sexo feminino (IBGE, 2019, p.27).

Gráfico 3: Rendimento médio real do trabalho principal das pessoas ocupadas, segundo o sexo e a cor ou raça -Brasil - 2018

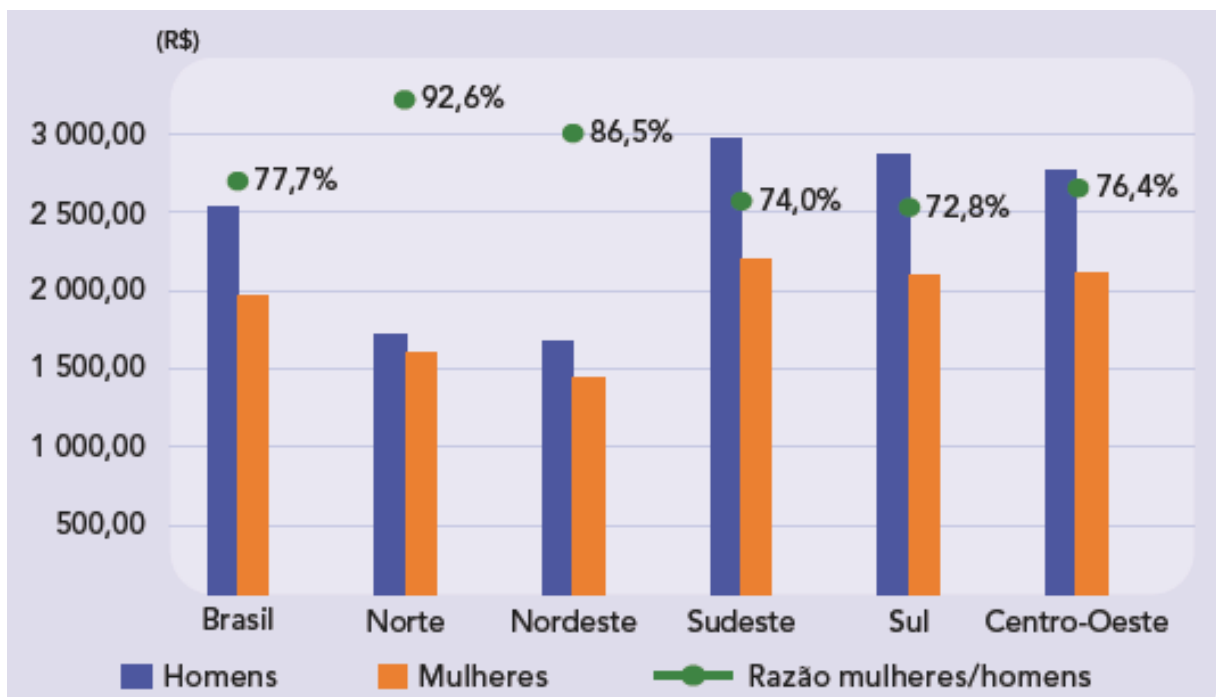


Fonte: IBGE, Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2019.

Segundo dados da 2ª edição da Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil (2021), as mulheres receberam de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens

(77,7%). A desigualdade de rendimentos do trabalho (CMIG13), era ainda maior entre as pessoas que ocupam cargos de maiores rendimentos, como diretores/gerentes e profissionais das ciências / intelectuais (63,6), nestes cargos as mulheres receberam 61,9% e 63,6% dos rendimentos que os homens. E ao analisarmos o gráfico 04, podemos perceber que a diferença entre os homens e mulheres é maior nas regiões onde os rendimentos médios são mais elevados.

Gráfico 4: Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos



Fonte: IBGE, Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição, 2021.

Quelhas (2011), ressalta que “a mulher ainda se encontra discriminada, mais notadamente no mercado de trabalho, onde homens ocupando a mesma função recebem maior remuneração.” Ele ainda ressalta que:

[...] mesmo aquelas mulheres que conseguem posições de maior responsabilidade e de maiores ganhos estão sujeitas a ganhar menos que seus parceiros; ou, ainda, quando a escolaridade exigida pelo cargo é maior, a disparidade entre os salários de homens e mulheres também o é (QUELHAS, 2011, p. 08).

Outro fato de discriminação encontrado pelas mulheres no mercado de trabalho, de acordo com Assis (2009), é nos cargos que elas ocupam, pois, a maioria delas ainda ocupam cargos operacionais, mesmo ao entrar em uma empresa na qual

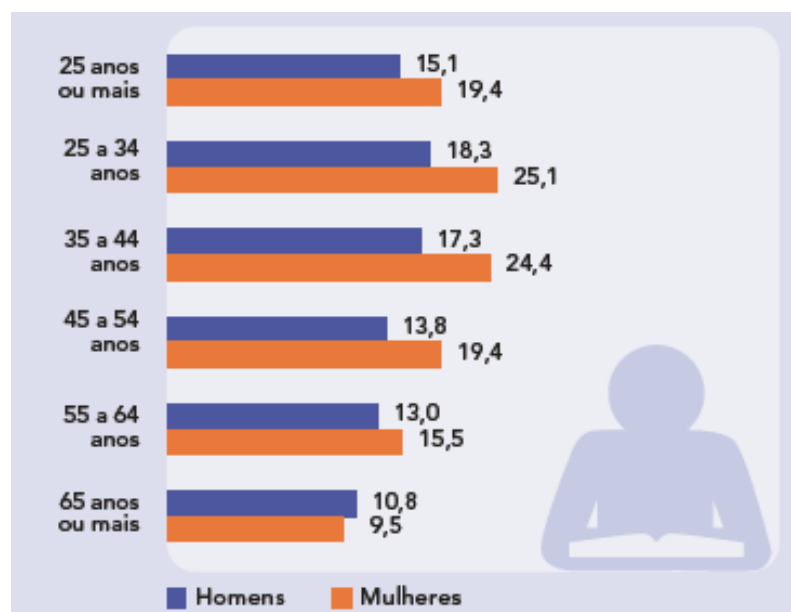
a maior parte dos colaboradores são mulheres, a parcela destas que ocupam os cargos de liderança são menores.

As diferenças salariais e de ocupação em cargos de liderança que as mulheres enfrentam não pode ser atribuída à educação, visto que, conforme dados já apresentados anteriormente, elas seguem se capacitando cada vez mais e são em média mais instruídas que os homens.

Conforme dados revelados pela PNAD Contínua 2019, entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas fundamental incompleto, proporção que era de 37,1% entre as mulheres. Já a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 15,1% entre os homens e 19,4% entre as mulheres.

Porém, nem sempre as mulheres foram mais instruídas que os homens, a desagregação do nível de instrução (CMIG 31) por faixa etária revela que, entre a população com 65 anos ou mais, ocorre o oposto: as mulheres possuíam nível de instrução ligeiramente inferior ao dos homens, revelando as restrições enfrentadas por elas no acesso à educação em décadas passadas. Nas demais faixas etárias, a PNAD Contínua 2019, mostra que as mulheres são mais instruídas que os homens, com uma diferença mais acentuada na população mais jovem (IBGE, 2021).

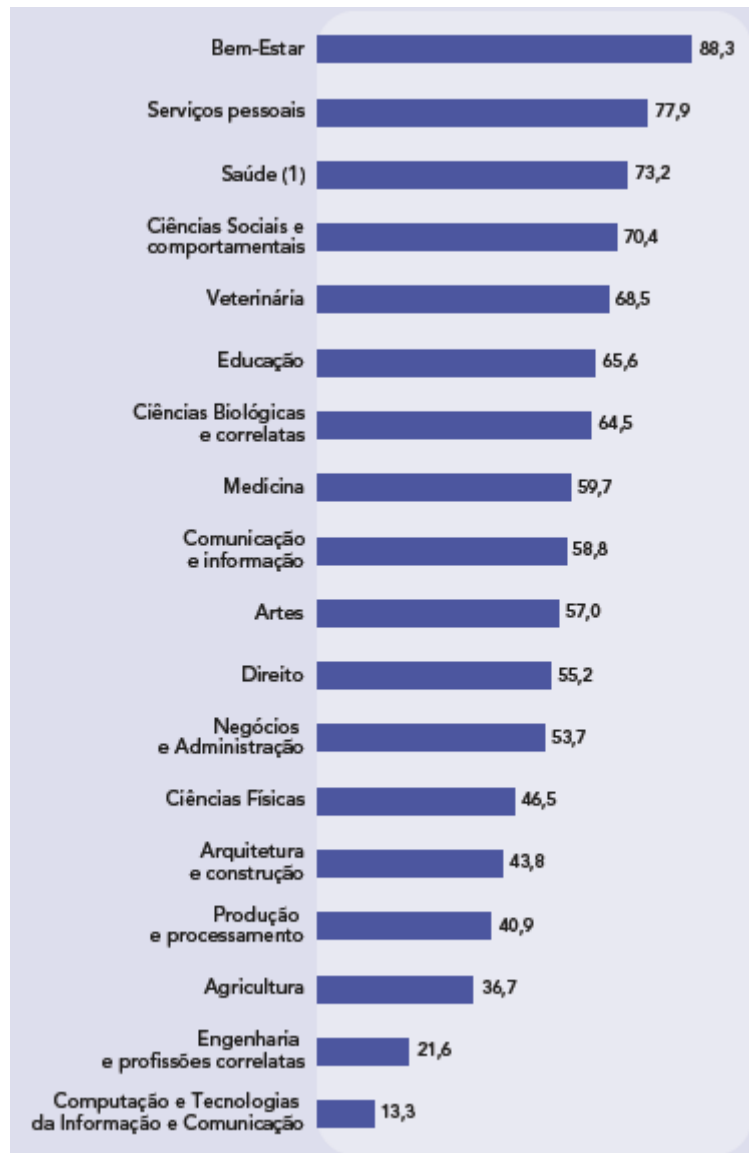
Gráfico 5: População de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, segundo os grupos de idade (%)



Fonte: IBGE, Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição, 2021.

Entretanto, mesmo com as mulheres com uma vasta vantagem relação ao acesso ao ensino superior de forma geral, elas ainda enfrentam barreiras em determinadas áreas do conhecimento, especialmente as mais ligadas às ciências exatas e à esfera da produção. De acordo com o Censo da Educação Superior (2019), as mulheres correspondiam a apenas 13,3% das matrículas nos cursos presenciais de graduação na área de Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação, e 21,6% na área de Engenharia e profissões correlatas. Já nas áreas relacionadas ao cuidado, a participação feminina é muito maior, na área de Bem-Estar, que inclui cursos como Serviço social, a participação feminina nas matrículas foi de 88,3% em 2019. Em Direito e Medicina, duas áreas tradicionais, as mulheres também constituíam uma maioria das matrículas de graduação, embora por margens mais estreitas – 55,2% e 59,7%, respectivamente (IBGE, 2021).

Gráfico 6: Proporção de mulheres entre os matriculados em cursos de graduação presencial, segundo áreas selecionadas (%)



Fonte: IBGE, Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição, 2021.

Segundo Mourão (2006), ainda há uma grande segmentação no mercado de trabalho, os cargos ocupados por mulheres se concentram em alguns setores de atividade e em pequeno número de profissões, o que mantém a base da desigualdade tanto de gênero quanto salarial no mercado de trabalho. Mourão ainda ressalta que as possibilidades hierárquicas mais elevadas continuam sendo menores para as mulheres.

Ao longo dos anos, o estereótipo feminino sofreu grande transformação e as mulheres começaram a ocupar o mercado de trabalho e tiveram de provar que são tão capazes e competentes quanto os homens para assumir posições importantes dentro da organização. Nesse sentido, estão se destacando cada vez mais inclusive em cargos que, historicamente, são

considerados masculinizados como a advocacia, engenharia, procuradoria e magistratura (SALVAGNI; CANABARRO, 2015, p. 90).

Ainda, de acordo com Mourão (2006), as mulheres têm que justificar terem alcançado postos de hierarquia superiores, destacarem que foi por mérito, graças as suas competências profissionais e não por qualquer outro motivo.

A sociedade supõe que alguns atributos são encontrados apenas nos homens quando na verdade são atributos próprios dos seres humanos, alguns dos exemplos de características relacionadas apenas aos homens são, autocontrole; racionalidade; coragem; liderança; autonomia; independência; força de vontade; determinação e assumir. As mulheres acabam sofrendo estereótipos ⁷ e chegam a serem inferiorizadas por serem mulheres, expressões e frases como “sexo frágil”, “a beleza torna desnecessária a inteligência”, “não esquente a sua cabecinha linda”, “as feias e mal-amadas”, “ela é tão competente para uma mulher”, “pilotar fogão” ou “ela deu o golpe do baú”, são alguns dos rótulos atrelados as mulheres (Freitas, 2006).

Quelhas (2011), cita que, “há vagas destinadas somente a homens, quando uma mulher também poderia exercê-la.”

Se paralelamente, o mercado valoriza as características consideradas predominante nas mulheres, seus pares tendem a questionar sua real competência. Há uma necessidade constante de se provar não somente sua competência por si só, mas prová-la também “apesar” de ser mulher. Por vezes são alvo de comentários jocosos, não sendo dado a elas seu devido valor, pondo em dúvida sua competência, sua capacidade de ser enérgica, de comandar, de se impor, transformando suas características peculiares como fatores desqualificadores para o desempenho da liderança (TONANI, 2011, p. 11).

Conforme Dias (2008), o assédio sexual também é uma das dificuldades e violências sofridas pelas mulheres no contexto organizacional. “Até meados do último século, para muitas mulheres, a tolerância do assédio e, em particular, do assédio sexual fazia parte da premissa de ter ou manter um emprego fora de casa.”

⁷ Estereótipo são **opiniões e ideias generalizadas**, utilizadas pelas pessoas para pré-definir alguém ou algo quanto ao seu comportamento, gênero, aparência, religião, cultura, condição social. Os estereótipos funcionam como uma forma de rotular as pessoas ou coisas, mas sem qualquer conhecimento sobre o assunto ou sobre a pessoa que está sendo estereotipada. Em muitos casos, alguns estereótipos também podem se tornar formas de preconceito.

Ela enfatiza que os assédios sexuais sofridos é um dos responsáveis pela frequência com que as mulheres se veem obrigadas a mudarem de emprego ou se demitirem, o que resulta em uma evolução mais lenta das carreiras profissionais femininas, contribuindo para diferença salarial existente entre homens e mulheres.

5. ESTUDO DE CASO

Foram entrevistadas 3 colaboradoras e uma das diretoras e proprietárias da empresa, elas foram selecionadas de forma pertinente com o objetivo de alcançar mulheres em cargos de liderança e de fornecerem seus conhecimentos sobre o tema, suas vivências, percepções e dificuldades encontradas para chegarem em cargos de liderança.

Como apresentado no item 1.2 Procedimento Da Coleta De Dados, realizou-se uma entrevista semiestruturada com roteiro prévio, na qual foram entrevistadas 4 mulheres de 4 departamentos diferentes, de idades diferentes e vivências de vidas diferentes. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e tiveram duração de aproximadamente de 30 minutos cada, no decorrer das entrevistas as perguntas eram realizadas para entrevistadas e suas respostas eram transcritas.

As entrevistas tiveram início com perguntas pessoais como idade, escolaridade, estado civil e estado social. A pergunta estado social foi realizada, pois, civilmente são solteiras ou divorciadas, porém socialmente são casadas e dividem o lar com um homem (marido) e filhos em alguns casos, também foi perguntado quais os cargos as entrevistadas ocupam atualmente.

Após foram realizadas perguntas mais voltadas para o tema desta monografia: sobre liderança, se existem diferenças na liderança masculina e feminina, se as mulheres sofrem com estereótipos /rótulos, as principais dificuldades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, se elas têm filhos ou não e se tem alguma ligação com suas carreiras, e para finalizar quais dificuldades elas encontraram para chegarem nos cargos de liderança que ocupam atualmente.

Foi mantido o roteiro para todas entrevistas, tendo apenas uma pergunta que foi realizada somente para diretora e proprietária da empresa, que foi “Hoje na empresa cerca de 70% do quadro de colaboradores é formado por mulheres. Você dá prioridade para contratação de mulheres? Se sim, por quê?”

Foi informado desde o convite para a entrevista e na realização dela, que se tratava de uma entrevista para fins acadêmicos e desenvolvimento de uma monografia, por tanto, as respostas e opiniões expressas seriam de caráter sigiloso, não tendo seus nomes divulgados.

5.1. Apresentação dos resultados

O quadro 01 apresenta os dados das entrevistadas.

Quadro 1: Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Escolaridade	Estado Social
A	31	Superior Completo	Casada
B	27	Pós-graduada	Casada
C	39	Pós-graduada	Casada
D	50	Pós-graduada	Casada

Fonte: Autoria própria, 2022.

Pode-se notar que a faixa etária das entrevistadas compreende de 27 a 50 onde todas possuem no mínimo o ensino superior completo e são socialmente casadas.

Já quanto aos cargos de liderança que as entrevistadas ocupam atualmente temos a seguinte divisão: Diretora de Operações e Finanças, Gerente Operacional, Coordenadora e Analista Administrativa (os cargos foram descritos por níveis hierárquicos e não necessariamente pela ordem das entrevistas).

A primeira pergunta que foi feita para a diretora foi a respeito do quadro de colaboradores ser aproximadamente 70% de mulheres, se há preferência para contratação das mulheres e se sim, por qual motivo, onde foi obtida a seguinte resposta:

Existe sim, as mulheres são mais dedicadas, organizadas e melhores no atendimento ao cliente que é um dos pilares da empresa. Desde a fundação da empresa até hoje o atendimento ao cliente é um pilar muito forte, e neste quesito as mulheres saem na frente, não que não tenham homens bons, mas acho que as mulheres no trato com o outro, em querer entender e agradar elas são melhores.

Um outro ponto é que por termos uma equipe muito jovem, até por conta de trabalharmos com tecnologia que é uma coisa que muda muito, requer pessoas mais jovens e as mulheres amadurecem mais cedo, até no quadro de estagiários as mulheres se sobressaem. Os homens são mais volúveis (DIRETORA DE OPERAÇÕES E FINANÇAS, 2022).

Em contrapartida para as colaboradoras da empresa a primeira pergunta realizada foi sobre: “O que era liderança para elas?” Essa pergunta também foi realizada em seguida da primeira para a diretora.

Na opinião da entrevistada A “liderança não é simplesmente dar ordens e mandar nas pessoas, é desenvolver pessoas, é saber ensinar e capacitar, é estar

junto e crescer com o time”. Já para a entrevista C “liderança é ser exemplo, saber guiar, saber ouvir, ser líder é muito mais que você só ter um cargo é você ser mais humano”. E de acordo com a entrevistada D:

Liderança vai desde você formar uma equipe, até se preocupar com o desenvolvimento, com estado emocional, pessoal e profissional daquela pessoa, dar exemplos, inspirar confiança e admiração. O verdadeiro líder é aquele que a equipe confia que está conduzindo o barco para o lugar certo, que a gente admira além de respeitar (ENTREVISTADA D).

De acordo com os argumentos apresentados pelas entrevistadas, sobre o papel dos líderes nas organizações, o papel dele está relacionado ao desenvolvimento do time e a orientação de qual o caminho os liderados devem seguir para alcançarem os objetivos esperados pela organização, além do líder conhecer seu time para poder o motivar e o ajudar a crescer e se destacar.

Para a entrevistada A, é “orientar e desenvolver seu time, além de promover a integração do seu time com os outros departamentos mantendo uma colaboração”. De acordo com a entrevistada B, “é conseguir motivar o time e engajar para trazer resultados bons e positivos para a empresa”. Na opinião da entrevistada C, é “saber guiar o time, fazer com que ele cresça e que as pessoas se destaquem, nem sempre o líder vai estar à frente, mas atrás como apoio, assim como no teatro, ser o diretor não o ator principal”. E por fim, para a entrevistada D, é “conduzir a equipe da melhor forma, sempre se preocupa com o crescimento e bem-estar deles e com a entrega, pois esse é objetivo das organizações. Lidar com gente é lidar com o todo.”

Quanto a quais características são essenciais em um líder, as entrevistadas levantam vários aspectos e pilares e a fim de evidenciar algumas das palavras citadas por elas, foi utilizada a ferramenta *wordclouds*⁸ (“nuvem de palavras”). Na figura 09 são apresentadas 19 palavras que foram citadas pelas entrevistas, dentre elas algumas aparecem em mais de uma resposta.

⁸ <https://www.wordclouds.com/>

Figura 4: Características essências em um líder



Fonte: Autoria própria, 2022.

A entrevistada D relata ainda algumas das características que considera essências em um líder:

Vestir a camisa da organização, ter o sentimento de dono, ter as atitudes e ações corretas para que ele sirva de exemplo, as atitudes têm que ser condizentes e exemplares. A pessoa tem que gostar de gerir pessoas, não só gerir resultados, não basta ser bom só em números, é preciso ser bom em gerir pessoas, pois junto com o gostar de gerir vem muitas outras coisas como, a paciência, a administração de conflitos, a dedicação para ensinar e dar feedback e estas características são muito de perfil, nem todo mundo gosta disso, algumas pessoas fazem só por obrigação no automático. Além de ter disciplina e organização.

As pessoas falam que as pessoas que assumem cargos de liderança já nascem líderes, eu discordo, pois, já formei muitos líderes! Porém, se a pessoa não tiver disciplina ela não se torna um líder, se liderar já não for algo nato dela.

Eu acredito que seja uma líder nata, eu não pensava vou me tornar líder para ganhar mais, eu realmente sempre gostei de ensinar e liderar, mas já

trabalhei com pessoas que não gostavam, entretanto queriam ser líderes e o que mais ajudou elas, foi a disciplina, a pessoa fazia exatamente como deveria ser feito e colhia os resultados. Aqui dentro temos uma pessoa que é exemplos de disciplina, quando ela se propõe a fazer uma ação ela é comprometida com prazos, retorno, ela é rigorosa com essa disciplina.

A entrevistada C completa com “ele não precisa ter um *nohall*⁹ técnico, mas conhecer a área que atua, ser resiliente, não pode ser frágil, tem que gostar de aprender.”

Quando questionadas sobre se existem diferenças na liderança masculina e feminina para elas e se sim, quais seriam, as entrevistadas A e B ressaltam que a diferença na liderança é muito mais um fator humano, de personalidade e do ambiente corporativo, não somente de gênero. Enquanto as entrevistadas C e D citam algumas das principais diferenças que percebem entre os dois gêneros.

Essa questão humana é complicada e bem nítida, pois já tive líderes femininas duronas. Por ela não ter o mesmo nível social que eu (casa, família, filhos) ela não entendia os problemas e necessidades que tinha, por exemplo, precisar levar minha filha de urgência no médico.

Ouvi uma vez dela quando informei que precisava levar minha filha no médico a seguinte frase: “Acho que agora não é o momento, você precisa fazer isto agora, não tem quem faça por você?!”

Faltou empatia, humanismo a meu ver nesse momento, por ela ser mulher eu não esperava esse tipo de resposta.

Nessa primeira empresa que trabalhei, trabalhava na linha de produção e o dono da empresa era um carrasco, ele não se importava com as pessoas, desde que a produção estivesse rodando e era isso que ele transmitia para essa minha chefe, ela era o espelho dele. E quando essa chefe foi mãe ela sofreu um pouco, mas ela ficou um pouco menos dura com os outros (ENTREVISTADA A).

Depende muitos das pessoas, conheço líderes homens que conseguem seguir todos os pilares que citei, porém, conheço homens que não conseguem trabalhar a empatia o olhar ao próximo. Por isso acredito que isso depende muito das pessoas, não necessariamente do gênero.

Os homens chegam mais fácil a liderança, eles conseguem se impor mais fácil como chefes, principalmente pelo olhar masculino de pai, de autoridade, e a mulher para ela conseguir chegar lá, principalmente se trabalhar com muitos homens, ela tem que assumir uma postura mais grosseira dar “carteirada” se não ela não consegue chegar lá (ENTREVISTADA B).

Sim, uma liderança feminina é mais materna, acolhedora, mais doce do que a liderança masculina. Um líder homem é mais direto, menos sensível, não tem muito rodeios ao tomar decisões, já as mulheres conseguem analisar

⁹ Esse é apenas a forma de pronunciar a palavra *Know how* (saber como), que significa o conhecimento de como executar uma tarefa.

todos os ângulos antes de tomar uma decisão, elas conseguem fazer esse meio campo entre razão e emoção, nem todas, mas a maioria (ENTREVISTADA C).

Principalmente na área de TI, é bem difícil encontrar gestores/ líderes iguais aos que temos aqui, eles são muito Recursos Humanos e isso é raro na área de tecnologia. Mas no geral, o que mais difere é o saber falar da mulher, o relacionamento é melhor, ela sabe acolher, ela usa melhor as palavras, ela é melhor em administrar conflitos que o homem.

Tem um ponto que os homens ainda são melhores que as mulheres, apesar de elas estarem melhorando isto, que é tirar a emoção, isto é mais forte neles, os homens são mais razão, mais racionais que as mulheres, elas são mais emoção e emoção atrapalha todas as decisões, principalmente no profissional, mas na vida tudo que colocamos muita emoção corre o risco de não tomarmos a decisão certa (ENTREVISTADA D).

Nas constatações das entrevistadas para a pergunta se as mulheres têm estereótipos (rótulos) associado a elas, é perceptível que ambas entrevistadas ressaltam as comparações que existem com os homens no mercado de trabalho, que esse ainda é um ponto muito forte na rotulação das mulheres, de serem mau vistas pela sociedade por ocuparem aquele espaço, como se o lugar delas não fosse no mercado de trabalho, pois são não dão conta, não tem o que ensinar para os homens e são sentimentais demais.

Segundo a entrevistada D, hoje existem menos rótulos que anos atrás, mas ainda existem, “tem muita mulher que não briga pelo seu espaço pelo rótulo que carregam de aí eu sou mulher, como a sociedade vai me ver?” As outras entrevistadas complementam que:

Eu acho que ainda há um pouco de preconceito em mulheres que lideram times masculinos, no meu time não vejo isso, os meninos me respeitam bastante, mas quando assumi esse cargo, isto foi uma preocupação. Mas, no mercado de trabalho os homens ainda se incomodam, muito pelo machismo eles pensam “como uma mulher vai me dar ordem, me ensinar alguma coisa aqui dentro?”

Há uma rotulação que o lugar da mulher não é na liderança, o papel dela não é esse (ENTREVISTADA A).

Tem muitos, principalmente quando a mulher está na liderança ela é vista como mandona, também já ouvi a expressão vamos colocar o “pau na mesa” e falarem opa pera lá eu não posso fazer isso, ou ela não vai dar conta de chegar lá, porque ela é meiga demais ou então porque ela vai ser mãe (ENTREVISTADA B).

Tem, tanto por serem mulheres quanto no quesito de idade. Elas são frágeis, elas têm que estar em casa, elas não servem para serem líderes por não tem pulso firme, que elas não sabem dizer não, que são sentimentais e que não

pensam com a cabeça, inclusive, essas foram algumas coisas que já ouvi e passei (ENTREVISTADA C).

A seguinte pergunta realizada foi, quais são os aspectos positivos que as mulheres líderes podem trazer para as organizações, de acordo com a visão das entrevistas obtivemos as seguintes respostas:

Eu nunca parei para pensar nisso, pois aqui tem muitas mulheres, o que me deixa muito contente, nas duas empresas que trabalhei anteriormente eu era a única mulher.

Um aspecto positivo é quebra de tabu que as mulheres trazem, pois elas trazem a quebra do preconceito e da generalização. Aqui vemos mulheres no TI, uma profissão ainda muito masculina. Meu marido é da área do TI e onde ele trabalha não tem nenhuma mulher.

Além do toque doce e da criatividade mais aflorada se comparada com a maioria dos homens. As mulheres conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, fazer a janta, lavar a louca, olhar as crianças, temos essa agilidade, acredito que muito pela questão cultural, pois a maioria dos homens não crescem com essa obrigação de liderem com trabalho doméstico (ENTREVISTADA A).

Eu escutei uma frase essa semana que me impactou bastante, ela falava assim: “Se a mulher tem a capacidade de desenvolver dentro dela, um cérebro, um fêmur, uma pessoa, ela tem capacidade de fazer qualquer coisa, independentemente de como seja. “

Então acho que é bem isso, as mulheres têm a capacidade de fazer qualquer coisa, assumir qualquer papel, independentemente de ser de liderança ou não, se ela é um CEO¹⁰, se ela está grávida, se ela tem 4 filhos, se ela não quer ser mãe, ela consegue chegar e assumir qualquer papel (ENTREVISTADA B).

Ser mais humana, de saber acolher as pessoas, elas são muito proativas, não são tão ação e reação, as mulheres pensam um pouco a frente, é do extinto da mulher tentar resolver o problema antes que ele aconteça, bem um instinto de mãe mesmo, elas analisam as coisas antes de tomar decisões, trazem confiança e determinação que é nata delas, elas não desistem fácil de algo, sempre buscam o melhor caminho, a melhor forma de entregar, as mulheres não se acomodam, pensam em alguma forma de fazer algo melhor e mais rápido, elas são ativas, a vida das mulheres é um ciclo elas gostam dessa rotatividade, não gostam de rotina e isso é muito bom, até para nossa área (ENTREVISTADA C).

As principais qualidades são disciplina, dedicação amor naquilo que fazemos, obvio que queremos ganhar mais, precisamos de dinheiro, pois vivemos em um mundo capitalista, mas fazemos as coisas por uma causa, para ver o

¹⁰ CEO é a sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, que significa Diretor Executivo em português. CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. É o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa.

resultado positivo, para ver as pessoas crescerem, não só pelo dinheiro. A mulher tem muito mais isto de vestir a camisa e se dedicar, o homem é mais superficial, mais numérico (ENTREVISTADA D).

Conforme citado pelas entrevistadas, podemos notar que as mulheres no mercado de trabalho trazer a quebra de paradigmas e preconceitos, as mulheres podem ocupar qualquer cargo ou posições hierárquicas nas organizações, pois tem capacidade para isto, independente de suas vidas particulares, de terem família e filhos. Além de relatarem a doçura das mulheres, delas serem proativas, realizarem as coisas com amor e por uma causa, de terem um instinto maternal, de observar as coisas e tomar uma atitude para prevenir acontecimentos.

Ao serem questionadas sobre quais são as principais dificuldades que as mulheres enfrentam e podem enfrentar no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, as entrevistadas B, C e D, citam a desconfiança no trabalho e no potencial das mulheres e o machismo como umas das dificuldades.

A entrevistada B ainda cita as diferenças de remuneração entre homens e mulheres a outra dificuldade que passou, que é referente a idade que tem e o cargo que ocupa.

Algo que eu passei foi, mas é muito nova para estar na liderança, não deveria estar lá ainda, ou no caso de outras mulheres que podem ouvir é muito velha para estar na liderança e a remuneração que é ainda é bem diferente entre os homens e as mulheres.

Em contrapartida, a entrevistada A, apresenta uma dificuldade que ela passou e outras mulheres podem passar, que é acreditar em si mesmas.

A falta do autoconhecimento em saber o que você pode, saber do seu potencial. Quando me foi dada a oportunidade de assumir o cargo de gestora foi um grande desafio, entender que era capaz de me desenvolver e desenvolver minha equipe, além de ter que fazer isso mostrando para as outras pessoas que eu conseguia que era capaz (ENTREVISTADA A).

Outra pergunta mais pessoal que foi feita para as entrevistadas foi se elas tinham filhos e se isso interferiu ou dificultou algo em suas carreiras. A entrevistas B e C não possuem filhos atualmente, entretanto a entrevista C relatou que sua carreira interferiu em não ter filhos, “minha carreira interferiu em eu não ter filhos, adiei para poder estudar me capacitar e chegar até um determinado lugar, mas agora quero filhos”.

Já as entrevistadas A e D tem filhos, a entrevistada A relatou que nos empregos anteriores teve dificuldades por ter uma filha.

Tenho uma filha. E isso dependente muito da organização, pois tive uma líder que me falou “Precisa ser você, não tem quem leve?” E já aqui, nunca tive esse problema, se eu precisar passar uma semana fora correndo com a minha filha as pessoas perguntam no que podem ajudar me falam para ficar tranquila. Eu tive dificuldades em empresas anteriores que hoje não tenho, a dificuldade em ter filhos vai muito também da cultura da empresa que está, pois se você está em um ambiente onde as pessoas entendem que ter filho é normal, e que terá uma vida diferente de uma pessoa solteira, está tudo bem.

Assim como já vi no LinkedIn perguntando para mulheres se pretendem serem mães, uma pergunta que não entendo a necessidade de ser feita para as mulheres e tenho quase certeza que não é feita para os homens (ENTREVISTADA A).

Enquanto a entrevistada D, relatou que precisou voltar a trabalhar com a apenas 1 mês e meio de vida da primeira filha e com apenas 2 meses de vida da segunda filha. “Eu fiquei apenas 1 mês e meio em casa quando minha primeira filha nasceu e 2 meses quando a segunda nasceu, pois aconteceram alguns problemas aqui na empresa e eu precisei voltar. “

Ser mãe sempre foi meu sonho de vida, com 6 meses de gestação eu parei de trabalhar e ela nasceu dois meses depois, pré-matura. Meu plano inicial era ficar 6 meses em casa cuidando dela, curtindo a maternidade, eu tinha me planejado para isso emocionalmente e financeiramente, fiz uma poupança para 2 anos.

Mas por conta de alguns acontecimentos precisei voltar, então voltei trabalhando meio período aqui na empresa por 1 mês, depois dia sim dia não o dia todo, isso durante uns 3 meses e meio, quando desmamei ela e voltei 100%. E quando voltei integral 3 meses depois, descobri que estava grávida novamente e quando minha segunda filha nasceu, voltei trabalhar ainda mais rápido 100%, pois já tinha meio que pegado o jeito (ENTREVISTADA D).

Mesmo tendo voltado a trabalhar antes do planejado a entrevistada D, citou que para ela ser mãe e trabalhar é algo muito positivo, pois ela aprendeu lidar melhor com as emoções e se tornou mais forte.

Eu senti algo positivo depois que fui mãe, ao ser uma profissional, uma trabalhadora e mãe, a gente aprende lidar melhor com as emoções, as coisas que as vezes me abalavam, me deixam sem chão, abalada, estressada não me deixavam mais depois da maternidade. Eu acho que depois que somos mães fica uma coisa muito forte na nossa cabeça de que se meus filhos estiverem bem eu enfrento qualquer coisa, qualquer dragão não é nem leão mais.

É positivo ser mãe e voltar a trabalhar, você fica mais forte, mais resiliente, você se desgasta menos com coisas que não valem a pena, você deixa para usar sua energia com coisa que vale apenas e com seus filhos, para mim tem muito mais pontos positivos ser mãe que negativos.

Eu incentivo as meninas a serem mães, eu acho que vão ter momentos que sim, elas vão precisar se ausentar por conta dos filhos, mas quando elas estão presentes elas estão ali de corpo e alma, pois sabem o quanto aquela hora no trabalho é valiosa longe dos filhos. Elas se tornam profissionais mais forte, mais dedicadas, diferente do que muitas pessoas acham, elas fazem valer as horas que estão trabalhando. Eu tive sim minhas culpas, mas eu as

trabalhei bem, você precisa fazer suas escolhas em alguns momentos. Em alguns momentos é estressante sim, mas é muito gratificante ser mãe (ENTREVISTADA D).

Por fim, a última pergunta realizada para as entrevistadas foi, quais foram as principais dificuldades que elas enfrentaram para chegar em um cargo de liderança.

De acordo com a entrevistada B, suas principais dificuldades foram “ser muito nova e trabalhar com pessoas mais velhas, amadurecer e se sentar na cadeira de líder, falar com homens de igual para igual.”

A entrevistada A, relatou que até a diretoria oferecer a vaga de gestora para ela, ela nunca tinha almejado esse cargo e por esse motivo sua maior dificuldade foi acreditar e provar para si mesma e para os outros que era capaz de assumir esse posto.

Eu nunca pensei em ser líder/ gestora nos empregos anteriores, fiz administração para ter uma visão ampla das coisas, nunca pensei em liderar até o momento e quando me veio a oportunidade pensei: “Será que vou conseguir, será que vou me desenvolver e conseguir desenvolver outras pessoas?” Pois é um desafio grande e eu não achava que tinha esse talento e quando fui atuando no cargo comecei a ver que tinha, que ele só estava escondidinho (ENTREVISTADA A).

Ao responder esta pergunta a entrevistada C, relatou que em outras empresas que trabalhou passou por abuso de poder e falta de respeito de chefes e de colaboradores homens, porém ressaltou que atualmente nesta empresa nunca houve nenhum tipo de falta de respeito com ela, por parte de seus superiores.

Aqui não enfrentei, pois a empresa é muito aberta. Mas em outras empresas que trabalhei para chegar aonde cheguei passei por abuso de poder de chefes, de bater na mesa, jogar caneta na minha cara, falta de respeito no meio agro, de falarem: “essa menininha é burra” “ela não sabe o que está falando porque não vive no campo” não dos meus chefes diretos, mas dos outros colaboradores da empresa, de ter que provar que A+B eu sabia fazer e estava pronta, muita autoridade masculina, pois tive muitos chefes masculinos. Nunca sofri falta de respeito de nenhum chefe aqui, mas já senti alguns olhares de outras pessoas em alguns momentos (ENTREVISTADA C).

A entrevistada D, relatou 3 situações bem complicadas que passou em sua vida profissional já em cargos de liderança, ela sentiu na pele o machismo de ser julgada por querer ser mãe e dois assédios sexuais e um assédio moral por parte de um cliente e um presidente de uma das empresas onde trabalhou.

Surgiu a oportunidade de uma promoção para diretoria o CEO Brasil me chamou para conversar, e ele tinha uma visão bem masculina, pois ouvi que

queria ser mãe e veio me perguntar isto, eu confirmei que sim, que estava tentando inclusive, na época já estava com 37 anos.

Ele me fez mais algumas perguntas, do tipo se teria ajuda para criar o filho e o quanto ser mãe iria me atrapalhar, se fosse preciso deixar meu filho com a minha mãe se deixaria e por quanto tempo. Eu respondi que sim teria ajuda, mas que o filho quem iria criar seria eu e que não tinha como responder aquelas perguntas naquele momento, pois tudo iria depender da situação, da idade do meu filho, eu não tinha um parâmetro para saber.

Por fim, ele me perguntou se ser mãe estava acima dos meus planos profissionais, quando respondi que sim na cara dele ficou estampada a decepção. Eu não sei se isso mudou o que ele pretendia para mim na empresa, pois logo em seguida eu engravidei e pedi a conta, pois sabia que eu não iria conciliar naquele momento, decidi parar. Mas acredito sim, que tenha mudado os planos dele para mim e é uma coisa machista, para os homens é muito fácil deixar um filho, e muitas mulheres acabam fazendo para conseguirem seu espaço na sociedade e as vezes se arrependem, mas para as mulheres é muito mais difícil.

Ela ainda relatou que não ter tido filhos antes foi uma decisão pela carreira, mesmo com o sonho de ser mãe.

Eu sempre quis ser profissional porque gostava do que eu fazia, eu queria crescer ter uma estabilidade para ser mãe e poder dar algo melhor para meus filhos, por isso demorei bastante para decidir e ser mãe, mas não me arrependo, eu acho que não podemos deixar isso para trás pois faz parte, quem tem o sonho de ser mãe, de ter família, não pode abster dessas coisas só para trabalhar (ENTREVISTADA D).

A entrevistada D, ainda citou os casos de assédios que sofreu tanto sexual quanto moral.

Eu sofri assédio sexual não a ponto de me tocarem, mas de me causarem desconforto, tanto de clientes quanto de um chefe que tive. Na época levei na brincadeira, fingi que não ouvi, não foi nada muito sério, mas me causou um desconforto.

Atendia um cliente em outra cidade e acabei ficando amiga dele, pois a empresa dele tinha muitos problemas e eu com a minha equipe estávamos ajudando a solucionar. Um dia ele entrou na minha sala que era no estoque, e trancou a porta, achei estranho, mas ele não deu nenhuma entrada então achei que pudesse ter interpretado errado, uma outra vez ele me chamou para sair depois do expediente e recusei, já era noiva na época, e fiquei pensando em que momento dei entender que queria algo com ele. É a primeira coisa que me perguntei, será que dei motivo? Ele começou dar umas investidas e cortei ele.

Hoje eu entendo que isto foi um assédio na época por ser bem nova não entendia, quando você se sente desconfortável com a situação já passa a ser um assédio.

Na outra empresa sai por sofrer um assédio sexual do presidente, após ele me "cantar" e eu ignorar, ele não aceitou cometeu assédio moral, me mandou calar a boca no meio de uma reunião da diretoria, neste dia eu explodi, joguei os papeis na mesa me levantei e fui embora, pedi as contas (ENTREVISTADA D).

Por fim, a entrevistada D cita que os homens misturam muito as coisas, que depois dessas situações começou a cuidar mais ainda do que falava, pois segundo

ela, “para alguns homens uma mulher que conta uma piada num churrasco, eles acham que ela está dando bola que é “fácil”, e isto pode nos colocar em algumas situações ruins, essa foi a parte que senti a maior dificuldade de trabalhar com homens.”

Com isto, podemos notar que as mulheres entrevistadas sofreram diferentes tipos de dificuldades para chegarem nos cargos de liderança que tem hoje, sejam elas duvidarem de si mesmas e da sua capacidade de liderar, quanto outras pessoas, principalmente homens duvidarem de suas competências e capacitações, ou terem que lidar com as grandes responsabilidades apesar da pouca idade principalmente em um ambiente de pessoas mais velhas em altos cargos. E até mesmo passarem por casos de machismo, abuso de poder e assédios, tanto moral quanto sexual.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que seja possível realizar a análise dos resultados obtidos através das pesquisas bibliográficas e das entrevistas e necessário retornarmos aos questionamentos iniciais deste trabalho: “Por que, mesmo as mulheres tendo cada vez mais estudos, qualificação e conhecimentos, são minoria em cargos de liderança, e quando ocupam esses cargos recebem menos que os homens que exercem a

mesma função e enfrentam várias dificuldades para serem vistas como líderes capazes?”

De acordo com as entrevistas é possível notar que as entrevistadas possuem um alto grau de instrução, das 4 entrevistadas, 3 possuem pós-graduação, reforçando a ideia trazida por Gomes (2005), de que a constante ampliação de seus conhecimentos, alcançados através da educação é o caminho para as mulheres alavancarem suas carreiras.

As entrevistadas possuem visões semelhantes sobre o conceito de liderança, e os depoimentos reforçam que liderar envolve saber lidar com as pessoas, saber motivar e ser exemplo, saber conduzir sua equipe/ time para o caminho certo, a fim de obter resultados, assim como é referido por Chiavenato (2001), “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.”

Conforme citado por Tonani (2011), as empresas vêm buscando cada vez mais estratégias para se tornarem mais ágeis nas tomadas de decisões, mais adaptáveis e flexíveis. Fonseca (2013), cita que é da natureza da mulher se adaptar, desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo mantendo o detalhismo e a atenção, pontos estes que são ressaltados pelas entrevistadas quando foram questionadas sobre quais são os aspectos positivos que as mulheres líderes trazem para as organizações.

Para as entrevistadas as mulheres realmente têm esse instinto natural de conseguirem fazer várias coisas ao mesmo tempo mantendo a qualidade, de serem proativas e realizarem as coisas por uma causa, assim como de não se acomodarem, de buscarem sempre a melhor forma de realizar as tarefas, esses talvez sejam mais um dos motivos que as levem a seguirem estudando e se capacitando.

Mesmo no século XXI as mulheres, principalmente em cargos de liderança ainda sofrem com os estereótipos e rótulos associados a elas, muitas vezes tem que escutar que o lugar delas não é na liderança, que não tem o que ensinar para os homens, que não dão conta dos serviços solicitados a elas, que são meigas demais ou que não tem pulso firme, e por conta disto, em alguns momentos podem deixar de brigar pelos seus direitos, por medo de como a sociedade irá lhe ver, conforme relatado pela Entrevistada D (2022).

É notório que as essas características são descritas para se fazer uma comparação com as características atribuídas como masculinas, supondo que os homens sejam e hajam o oposto das mulheres. Entretanto, de acordo com Freitas

(2006), muitos dessas características e atributos que são atribuídos como pertencentes somente aos homens, são próprios dos seres humanos, sendo assim, é possível que as mulheres tenham sim coisas para ensinarem aos homens subordinados a elas, ou homens superiores a elas e que mesmo elas tendo um lado meigo tem pulso firme para lidar e liderar suas equipes.

Conforme apresentado no capítulo 04, são diversas as dificuldades que as mulheres enfrentam e podem enfrentar no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, elas vão desde dupla jornada de trabalho que acabam as impedindo de trabalharem mais horas remuneradamente, quanto menores remunerações salariais para os mesmos cargos que os homens, chegando até em assédios sofridos por elas.

Ao analisarmos o capítulo 05 é nítido que essas mesmas dificuldades citadas pelos autores são relatadas pelas entrevistadas. As entrevistadas B, C e D (2022), citam como algumas das principais dificuldades encontradas pelas mulheres, a desconfiança no trabalho e no potencial delas, e o machismo, além de citarem a diferença de remuneração das mulheres se comparadas com as dos homens. A entrevistada A (2022), cita que umas das dificuldades que ela passou e outras mulheres podem passar, que é não acreditarem em si mesmas, não acreditarem que são capazes de liderar.

O fato de mulheres duvidarem de suas próprias capacidades para liderarem, pode ser explicado pela história das mulheres no mercado de trabalho e pela cultura das sociedades, pois, inicialmente as mulheres adentraram no mercado de trabalho somente para suprirem as demandas, devido a morte de muitos homens nas guerras e pouco depois para complementarem a renda de suas famílias, de acordo com Méndez (2003), o trabalho feminino a décadas atrás era visto como uma forma de vulgarização e prostituição das mulheres. E pôr as mulheres serem julgadas como “sexo frágil” e incapazes de liderarem, acabaram atribuindo isto como uma verdade para si mesmas e quando surgem oportunidades de liderança precisam quebrar esses preceitos ¹¹.

¹¹ Aquilo que se aconselha fazer ou praticar; regra.

Conciliar a maternidade e a vida profissional, pode muitas vezes ser outro desafio para as mulheres, de acordo com Medeiros (2006), algumas empresas têm certa resistência com o fato de suas colaboradoras engravidarem ou de terem filhos especialmente pequenos, alguns empregadores pressionam suas colaboradoras para retornarem a trabalhar antes do fim da licença maternidade, pois entendem como um transtorno para empresa a ausência das mulheres, principalmente se ocupam cargos mais altos. Quando as mulheres engravidam e tiram a licença maternidade que é um direito seu, muitas das vezes retornam a trabalhar preocupadas em mostrarem que ainda são capazes de ocuparem seus cargos mesmo com a nova realidade familiar.

De acordo com a Entrevistada A (2022), a dificuldade e os desafios de ser mãe e profissional se tornam mais difíceis de acordo com a cultura organizacional da empresa, pois em empresas anteriores teve diversos problemas e preocupações que não sente na empresa que trabalha atualmente. De acordo com ela, na atual empresa as pessoas compreendem o fato dela ter uma filha pequena e que em certos momentos precisa se ausentar para levar a criança ao médico, por exemplo e que tem uma certa rede de apoio dos outros colaboradores quando precisa se ausentar por esses motivos.

A entrevistada D (2022), relatou que as culpas por voltar a trabalhar com as filhas pequenas existiram, porém, que ela lidou bem com isto, e ressalta que conciliar as duas coisas em alguns momentos é estressante, mas que na vida é necessário se fazer escolhas.

Assim como citados pelas autoras Freitas (2006) e Tonani (2011), a maternidade tem pesos diferentes para os homens e para as mulheres, por questões culturais as responsabilidades dos lares, da família e dos filhos sempre foi atribuída as mulheres que muitas vezes como relataram as entrevistadas passaram e passam por dificuldades, culpas, estresse e inseguranças.

Com as mulheres priorizando cada vez mais os estudos, sua colocação no mercado de trabalho, a busca por alcançarem cargos mais altos, a taxa de natalidade brasileira tem diminuído, segundo Santos e Schneider (2018), as mulheres estão decidindo por engravidarem muito mais tarde justamente por esses motivos, e quando decidem por serem mães muitas das vezes optam por terem somente um filho.

Podemos comprovar esse fato de acordo com os dados do Panorama 2021 do IBGE, que mostra que a taxa de fecundidade brasileira vem caindo nos últimos anos.

A entrevistada C é um dos exemplos de mulheres que decidiu por ser mãe mais tarde, devido a ter priorizado a vida profissional e a busca por uma estabilidade profissional.

O fato de as mulheres decidirem não serem mães, ou terem filhos mais tarde pode ser explicado pela cultura que ainda enxerga elas como principais responsáveis pela família e filhos e as dificuldades que podem encontrar nas empresas devido a sua cultura organizacional, mas também mostra que as mulheres passaram a ter mais autonomia para decidirem seu futuro, ao optarem por estudarem, buscar se qualificarem profissionalmente e construírem uma carreira, mostrando uma mudança cultural ainda que a lentos passos.

Outro desafio que as mulheres passam e reforça a cultura em que vivemos são os assédios sofridos por elas, sejam eles morais ou sexuais. Dias (2008), cita que um dos principais motivos pelos quais as mulheres se veem obrigadas a mudarem de emprego são os assédios sofridos e que isto resulta em uma evolução mais lenta em suas carreiras. A entrevistada D (2022), relatou dois episódios nos quais sofreu assédio sexual e ressaltou que para ela a parte mais difícil de trabalhar com homens é pelo fato de alguns deles confundirem as coisas e acharem que por ela estar sendo simpática e espontânea está dando “mole” para eles, por conta dessas situações passou a pensar ainda mais no que falava e como falava, para não correr o risco de ser mal interpretada, o que confirma que o que é citado por Dias (2008), que esse tipo de situação causa diversos impactos na vida das mulheres.

Um das dificuldades pontuadas pelas entrevistadas B e C que não foi abordada nas revisões bibliográficas é referente a idade, a entrevistada B com 26 anos afirma que teve que ouvir diversas vezes que era muito nova para ocupar o cargo que ocupa atualmente especialmente por ser uma mulher e citou que quando essa ascensão ocorre com um homem mas novo não há tantos questionamentos, do tipo, se ele é capaz de cumprir com as obrigações daquele cargo; enquanto as entrevistada C, ressaltou que quando mulheres mais velhas chegam a cargos mais elevados também ocorrem questionamentos e se dúvida do motivos que levaram essa mulher a chegar lá. Com isto, é possível perceber que independente da idade das mulheres sempre que elas alcançam um cargo hierarquicamente mais alto há questionamentos e dúvidas sobre seu potencial.

Por fim, é possível notar que as mulheres vêm provando suas capacidades e qualificações diariamente no mercado de trabalho, que pouco a pouco vem reconhecendo nelas um novo estilo de liderança, mais humanizado, versátil,

perseverante e flexível, conforme citado pelas autoras apresentadas no decorrer desta monografia.

A diretora de Operações e Finanças entrevistada, confirma que tem preferência por contratar mulheres justamente por notar nelas essas qualidades, ela ainda ressaltou que sente que as mulheres amadurem mais cedo e por ter um quadro de colaboradores muito jovens isto é muito importante, além de que para ela as mulheres saem na frente no atendimento ao cliente que é um dos principais pilares da empresa. O fato da diretora e sócia da empresa enxergar as mulheres desta maneira, ressalta que a cultura organizacional tem grande influência na trajetória das mulheres dentro das empresas.

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, além do conteúdo teórico adquirido através das pesquisas bibliográficas e por fim as entrevistas realizadas, pode-se concluir que, visando responder o objetivo geral aqui proposto, foi possível analisar as maiores dificuldades encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança e as compreender um pouco melhor.

Baseado nos dados e informações obtidos através das revisões bibliográficas e do estudo de caso, foi possível verificar que as principais dificuldades que as mulheres encontram ao adentrarem o ambiente corporativo são, o machismo estrutural ¹², a desigualdade salarial, a falta de reconhecimento, a divisão de cargos e setores por gêneros, lidar com a maternidade, a dupla jornada de trabalho (afazeres domésticos), e os assédios tanto moral quanto sexual sofridos no ambiente de trabalho.

Pode-se perceber que o machismo é algo muito presente ainda na cultura brasileira e que ele é um dos maiores responsáveis pelas dificuldades encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança, pois, ele também influencia na cultura organizacional. Podemos notar que na empresa utilizada como objeto de estudo, uma das sócias e diretora é uma mulher que também passou por

¹² Baseia na construção, organização, disposição e ordem dos elementos que compõem o corpo social, dando sustentação à dominação patriarcal, enaltecendo os valores constituídos como “masculinos” em direto e desproporcional detrimento dos valores construídos como “femininos” em todas as suas manifestações, em especial na mulher e nas sexualidades não heteronormativas.

dificuldades ao trabalhar com homens por conta do machismo, e este fato de certo modo contribuiu para que a cultura organizacional da empresa não seja machista.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como principal objetivo geral analisar as dificuldades de inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança. Além de tentar entender melhor, como em pleno século XXI as mulheres são minoria em cargos de liderança, quais as principais dificuldades e barreiras elas enfrentaram no mercado de trabalho para sua ascensão profissional, e as diferenças salariais e de tratamento dentro das empresas.

Para atingir os objetivos propostos, primeiramente foram realizadas as revisões bibliográficas e para que houvesse um maior embasamento teórico foram consultados livros, dissertações de mestrado, artigos científicos, Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica do Brasil apresentados pelo IGBE e cartilhas governamentais sobre o tema.

As teorias apresentadas buscaram relatar a trajetória das mulheres no mercado de trabalho desde sua inserção até o presente momento, trazer conceitos, formas e

estilos de liderança e como eles tem se alterado, e como é vista e se aplica a liderança feminina nas empresas e por fim quais são as principais dificuldades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho e especial nos cargos de liderança.

Baseado nas teorias apresentadas pelos autores apresentados, que em sua grande maioria são mulheres, foi possível notar que desde a inserção das mulheres no mercado de trabalho no XVIII, com o início das Revoluções Industriais e o aumento da sua participação com os movimentos feministas na década de 60 até a atualidade, as mulheres sofrem diversas dificuldades em sua trajetória profissional.

Foi possível verificar a discrepância na ocupação da força de trabalho remunerado brasileiro entre homens e mulheres, em especial em cargos de liderança, tal fato se deve as diversas dificuldades que as mulheres encontram na sociedade e no mercado de trabalho, como jornadas de horas dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos superiores aos homens, preconceitos e falta de credibilidade por serem mulheres e assédios sofridos no ambiente de trabalho. Também foi possível verificar que as diferenças salariais entre homens e mulheres é um fato, e ocorrem principalmente em cargos regiões onde os rendimentos são mais altos.

Após está etapa foi apresentado um estudo de caso, onde foram realizadas 4 entrevistas presenciais semiestruturadas com mulheres que atualmente ocupam cargos de liderança em uma empresa de Marketing de Incentivo e Tecnologia. Das 4 entrevistadas, 3 responderam a 09 perguntas que tinham como principal finalidade entender como elas enxergavam a liderança e o papel do líder nas organizações, se viam diferença entre a liderança feminina e masculina e quais as principais dificuldades que as mulheres e elas passaram no mercado de trabalho especialmente em cargos de liderança. Já a sócia e diretora de operações e finanças da empresa respondeu a 10 perguntas, as 09 feitas para as outras entrevistadas e 01 pergunta que questionava o quadro de colaboradores ser cerca de 70% de mulheres e se existia uma preferência para as contratações femininas e por quais motivos.

Com base nos dados obtidos através das entrevistas, foi possível constatar que as entrevistadas encontraram diversas dificuldades para chegarem ao cargo que tem hoje, dificuldades estas que em sua maioria foram retratadas pelos autores referenciados, entretanto, algumas como a falta de confiança em si mesmas, e os julgamentos relacionados a pouco idade para ocupar um cargo tão alto sendo mulher ou a idade mais avançada em outros casos tão foram abordadas pelas entrevistadas.

Elas ainda ressaltaram que a cultura organizacional também tem grande impacto no grau de dificuldade que enfrentam no mercado de trabalho e na sua ascensão, visto que em empresas anteriores encontraram problemas que não encontram atualmente nesta empresa. Desta forma foi possível observar a relação direta entre a teoria estudada e as vivências trazidas pelas entrevistadas no estudo de caso.

Com isso, é possível dizer que com base nos objetivos inicialmente propostos nesta monografia, foi possível atingir os que se esperava, visto que foi possível analisar as principais dificuldades e barreiras as mulheres encontram para inserção, permanência e ascensão no mercado de trabalho em especial em cargos de liderança, e as diferenças salariais e de tratamento dentro das empresas.

Sendo assim, seria de grande valia, realizar mais estudos acerca do tema mulheres no mercado de trabalho. Pautas como, “Como a cultura organizacional pode afetar a ascensão das mulheres no mercado de trabalho”; “Quais as principais dificuldades que as mulheres negras passam para construir uma carreira”; “Quais são os impactos da maternidade na vida profissional da mulher”; “Como o machismo impacta a vida profissional das mulheres em especial em cargos de liderança”, entre outros, são assuntos relevantes que podem complementar a análise pretendida neste trabalho.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Ednilson Soares; et al. **INDUSTRIALIZAÇÃO AMERICANA X INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA**. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20170913-173143_arquivo.pdf. Acesso em: 21 mar. 2022.

AMARAL., G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, Goiânia, v. 8, n. 2, 2013. DOI: 10.5216/rir.v2i13.22336. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/rir/article/view/22336>. Acesso em: 21 mar. 2022.

AQUINO, E.M.L.; MENEZES, G.M.S.; MARINHO, L.F.B. Mulher, Saúde e Trabalho no Brasil: Desafios para um Novo Agir. **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, 11 (2): 281-290, abr/jun, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/rPHBfqy6QP8LPYRCqJVSjth/abstract/?lang=pt>. Acesso em 24 abr. 2022.

ASCOM. **Mulheres na luta contra o assédio**. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Bahia, 20 de mar. de 2019. Disponível em: <http://www.uesb.br/noticias/mulheres-na-luta-contra-o-assedio/>. Acesso em: 27 fev. 2022.

ASSIS, Rosiane Hernandez de. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 42-56, jan./jun. 2016. Disponível em:

<https://periodicos.ufv.br/RCH/article/download/1366/A%20Inser%C3%A7%C3%A3o%20da%20Mulher%20no%20Mercado%20de%20Trabalho%20no%20Brasil/9641>. Acesso em: 27 fev. 2022.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho feminino: Trajetória de um Tema, Perspectivas para o futuro. **Revista Estudos Feministas**, v. 2 n. 3, 1994. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16287>. Acesso em 10 out. 2022.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/KybtYCJQvGnnFWWjcyWKQrc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CANABARRO, Janaina; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v.6, n. 2, p 88-110, maio/agosto. 2015. Disponível em: https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf_73. Acesso em: 27 fev. 2022.

CARVALHO, Paula Manguiera de; SILVA, Célia Regina Ramos da; SILVA, Elisângela Leandro da. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2179-9636, Ano 7, número 25, fevereiro de 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf. Acesso em: 21 set. 2022.

CASADO, Tânia. Dilemas do universo feminino. **GVEXECUTIVO**; v 12, n 1, jan/jun 2013.p. 42- 45. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20629>. Acesso em: 27 fev. 2022.

CENSO, 2022. **Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 20,5% menos que homens**. 11 de março de 2019. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens.html>. Acesso em: 06 mar. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto, 1929 – TGA, vol. 1; 6. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DIAS, Isabel. Violência contra as mulheres no trabalho: O caso do assédio sexual. **Sociologia, Problemas e Práticas. Oeiras**, n. 57, p. 11-23, maio 2008. Disponível em http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292008000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 de set. 2022.

DINIZ, Maiana. Mulheres lutam por igualdade, mas problemas históricos persistem. **Agência Brasil**, Brasília, 08 de março de 2016. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2016-03/mulheres-lutam-por-igualdade-mas-problemas-historicos-persistem>. Acesso em: 27 fev. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A arte da administração total. São Paulo, Pioneira, 1975.

FONSECA, Lúcia Helena Fonseca O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES E A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000034, 10/07/2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-lidernasorganizacoeseevolucaodalideranca-feminina>. Acesso em: 20 abr. 2022

FREITAS, Maria Ester de. O século das mulheres. **GV executivo**; vol.5 • nº2 • maio/jun. 2006, p. 53-57. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34343/33150>. Acesso em: 04 out. 2022.

GIL, Antônio Carlos, 1946. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Almiraiva Ferraz. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/rPHBfqy6QP8LPYRCqJVSjth/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2022.

IBGE: **Brasil: Panorama**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 22 out. 2022.

IBGE. Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica número 8. **Perfil das mulheres responsáveis pelos domicílios no Brasil em 2000**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv66196.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2022.

IBGE. Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica número 36. **Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2016**. Rio de Janeiro 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

IBGE. Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica • n.38. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição**. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

IBGE. Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica número 40. **Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira 2019**. Rio de Janeiro 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2022.

JESUS, Rosilene Soares de; RIBEIRO, Regina Martins. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/1366>. Acesso em: 21 mar. 2022.

KANAN, Lilia Aparecida. **O&S – Salvador**. v.17 - n.53, p. 243-257 - Abril/Junho – 2010. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 set. 2022.

LEAL, Joana. **Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais**. Disponível em <http://www.usp.br/aunantigo/exibir?id=7501&ed=1302&f=23>. Acesso em: 28 fev. 2022.

LIMA, Fernando Rister de Sousa; ROCHA, Bruno Augusto Barros; WALDMAN, Ricardo Libel. **Revista Pensamento Jurídico**. São Paulo – Vol. 14, Nº 1, jan./jul. 2020. Mudanças no papel do indivíduo Pós-revolução Industrial e o mercado de trabalho na sociedade da informação. Disponível em: <https://fadisp.com.br/revista/ojs/index.php/pensamentojuridico/article/view/202/262>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Ivany Yara de. **Amamentação em mulheres que trabalham: o não trabalho no trabalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Serviços de Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: doi:10.11606/D.6.2006.tde-05052008-195957. Acesso em: 03 out. 2022.

MENDES, Tamires de Oliveira. **Liderança feminina: a evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://dspace.doctum.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3658>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MÉNDEZ, Natalia Pietra. Mulher e Trabalho. **Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo**. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2712/3035>. Acesso em: 21 mar. 2022.

MOURÃO, Tânia M. Fontenele. Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência – Brasília: **Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres**, 2006. 92p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/pesquisa/mulheres-notopodecarreira-flexibilidade-e-persistencia>. Acesso em 02 out. 2022.

NETTO, Letícia Rodrigues Ferreira. InfoEscola. **Patriarcalismo**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/sociedade/patriarcalismo/>. Acesso em: 27 mar. 2022.

NEZ, Egeslaine de; PANZENHAGEN, Liane Margareth. **Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões**. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/1cefia_lideranca.pdf. Acesso em: 24 set. 2022.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Mercado de Trabalho: múltiplos (des)entendimentos.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GPR-B3051.pdf. Acesso em: 21 mar. 2022.

Organização Internacional do Trabalho, Genebra. **Mulheres no trabalho: Tendências 2016.** Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_457096/lang-en/index.htm. Acesso em 02 out. 2022.

QUELHAS, Filipe de Castro. Mulheres executivas no mercado de trabalho. Energia, **Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável.** Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010. Disponível em: <https://silo.tips/download/mulheres-executivas-no-mercado-de-trabalho#modals>. Acesso em 27 ago. 2022.

SAMARA, E. de M. O Que Mudou na Família Brasileira?: da Colônia à Atualidade. **Psicologia USP**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 27-48, 2002. DOI: 10.1590/S0103-65642002000200004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/53500>. Acesso em: 08 out. 2022.

SANTOS, Diego Nicolau; SCHNEIDER, Leila Marli. **Liderança feminina: os desafios da mulher na liderança de organizações.** Disponível em: <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20181012-184717.pdf>. Acesso em: 11 set. 2022.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo, 200.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de excelência em Gestão**, 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/VII-CNEG-2011/t11_0452_2131.pdf. Acesso em: 21 abr. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV-executivo**; v. 6, n. 1 (2007): janeiro-fevereiro; 61-65. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/26547>. Acesso em 02 out. 2022.

VILLELA, Jocimara Araujo. LIDERANÇA FEMININA: A Ascensão das Mulheres para Cargos de Liderança nas Organizações. 2015. Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/476/1/20152S_VILLELAJocimaraAraujo_CD2435.pdf. Acesso em 03 set. 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Idade:

Escolaridade:

Estado Civil:

Cargo:

1) Hoje na empresa cerca de 70% do quadro de colaboradores é formado por mulheres. Você dá preferência para contratação de mulheres? Se sim, por quê?

(Apenas para a Diretora)

2) O que é liderança para você?

3) Qual o papel de um líder dentro da organização?

4) Quais características são essenciais em um líder?

5) Em sua opinião existem diferenças na liderança masculina e feminina? Se sim, quais?

6) Em sua opinião as mulheres têm estereótipos (rótulo) associado a elas?

7) Quais são os aspectos positivos que as mulheres líderes podem trazer para as organizações?

8) Quais são as principais dificuldades que as mulheres enfrentam e podem enfrentar no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança?

9) Você tem filhos? Isso interferiu/ dificultou algo na sua carreira?

10) Quais foram as principais dificuldades que você enfrentou para chegar em um cargo de liderança?