



CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Assis
Curso de Tecnologia em Gestão Comercial

Rafael Santos da Silva

**UM ESTUDO SOBRE AS DIFERENÇAS DE GÊNERO
EM CARGOS DE LIDERANÇA EM DIVERSOS
SETORES ECONÔMICOS DE ASSIS- SP**

Assis
2020



CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Assis
Curso de Tecnologia em Gestão Comercial

Rafael Santos da Silva

UM ESTUDO SOBRE AS DIFERENÇAS DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA EM DIVERSOS SETORES ECONÔMICOS DE ASSIS- SP

Trabalho de Graduação apresentado como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial, da Faculdade de Tecnologia de Assis.

Orientadora: Dr.^a Angela Simone Ronqui Oliva

Assis
2020

Agradecimento

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por me permitir estar aqui, mesmo com as dificuldades da vida, e ainda mais agora com essa pandemia que tanto nos assusta, o Senhor nos permite gozar o dom da vida, acordar todos os dias e sorrir, poder recomeçar, dar um abraço em quem está próximo e mandar um abraço para os nossos entes queridos não tão próximos! Tudo isso eu acredito não tem preço! Gostaria de agradecer também minha queridíssima Professora Doutora Angela Simone Ronqui Oliva, minha orientadora! A ti, o meu muito obrigado por toda paciência que teve comigo, agradeço sua ajuda, pois sem ela, sem os seus conselhos e orientações, jamais seria possível terminar este trabalho. Peço a Deus que continue abençoando a você, professora, a sua família e a todos nós! Amém!

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Liderança.....	11
2.1.1 Perfil e características de um Líder	13
2.1.2 Os tipos de Liderança	14
2.2 Breve Histórico sobre a Condição Feminina no Brasil.....	15
3. MÉTODO DE PESQUISA	19
3.1 Delimitação Geográfica da Pesquisa.....	19
4. RESULTADOS	20
4.1 Análise das respostas das empresas.....	21
4.2 Análise das respostas das líderes do sexo feminino.....	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE - Questionário	30

1. INTRODUÇÃO

Abordar sobre submissão feminina na sociedade patriarcal contemporânea no Brasil é assunto que ainda instiga a muitos. Isso porque as mulheres conquistam cada vez mais seu espaço, buscam a igualdade, e superam-se em diversos fatores e cenários, conforme pode-se perceber em por meio de suas conquistas. Apesar das lutas femininas, vivemos em uma sociedade ainda inflexível e moralista, que reflete o machismo predominante em nosso meio, remontando, assim, à sociedade burguesa do século XVII (MENDES, 2000).

Desde o início dos tempos, as mulheres representam um grupo social segregado e oprimido e a principal causa disso são os fundamentos sociais baseados no ideal do patriarcado. Nesse modelo de sociedade, acredita-se que o ideal é que o grupo feminino deva ser submisso ao masculino, e que sua essência é a de servir, reproduzir e cuidar da prole e do lar. De acordo com essa estratificação social as mulheres, os escravos e os estrangeiros não são considerados cidadãos" (PÉRICLES, s. d.).

Historicamente, na sociedade patriarcal, o poder de decisão formal pertencia ao homem/marido, seu papel consistia em proteger e prover o que fosse necessário à mulher e aos filhos. Por outro lado e inversamente, à esposa restava o papel de governanta da casa, assim como de assistência moral da família, ela era a responsável pela educação, sobretudo, dos filhos. Reforçando essa ideia, Samara (2002, p. 125) afirma que as mulheres eram apontadas como “as rainhas do lar”. As organizações sociais eram compostas por famílias nas quais o homem era o provedor e à mulher cabia o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos.

Com o início da guerra e com os homens nas frentes de batalha, as indústrias começaram a utilizar-se da mão-de-obra disponível no momento, ou seja, mulheres e crianças passaram a trabalhar. Diante dessa situação, as mulheres começaram a ocupar os cargos que, anteriormente, eram desempenhados pelos homens. Depois, mesmo com o fim das guerras, as mulheres permaneceram realizando tais funções, visto que muitos homens não voltaram e aqueles que retornaram estavam incapacitados para assumir seus antigos postos no mercado (SAMARA, 2002, p. 123).

De acordo com Aguiar (1997, p. 100), tendo como referência a obra “*O Segundo Sexo*” de Beauvoir (1968) ratifica essa ideia, afirmando que a mulher, enquanto vivia em função do outro, não pode construir um projeto de vida próprio,

isto é, sua vida estava à serviço do patriarcado, sujeitando ao homem o protagonismo e real agente da História.

No entanto, a inserção das mulheres no mercado de trabalho causou certa instabilidade no âmbito familiar, pois cada vez mais e gradativamente, as atividades femininas impregnavam-se no comércio de forma geral.

Para Hoffmann e Leone (2004, p. 38), o aumento da contribuição da renda, por meio da mão de obra feminina, reflete em uma desigualdade, se considerado, principalmente, o aumento substancial da proporção em contribuição do “trabalho da mulher” no rendimento domiciliar, se comparado ao do homem.

Ainda, segundo Samara (2002, p. 135), a atuação da mulher no mercado de trabalho, durante o século XX, foi marcada pela inserção de atividades não desenvolvidas nos séculos anteriores. Dentre essas atividades, encontra-se a prestação de serviços: mulheres atuam como médicas, advogadas, dentistas, funcionárias públicas etc.; além de desempenharem diversas ocupações em diferentes ramos da indústria.

Para Soihet (s. d. *apud* Cott, 1991, p.3) compreender melhor essa trajetória da mulher no mercado de trabalho exige a análise não só da relação entre experiências masculinas e femininas no passado, mas também a ligação entre a história do passado e as práticas históricas atuais. É necessário entender que a preparação das mulheres para o mercado de trabalho contribuiu para que, cada vez mais, elas estejam representadas em cargos de liderança e chefia.

Castells (1999, p. 97) afirma que a participação da mulher no mundo dos negócios não parou de crescer e se fortalecer. É necessário apontar que os âmbitos trabalho, família e mercado sofreram profundas mudanças a partir do século XX, em virtude, sobretudo, da inclusão feminina na realização de atividades remuneradas.

Todavia, no início do século XXI, embora tenha havido, no século antecedente, conquistas importantes para as mulheres, reside, ainda, uma cultura essencialmente machista, o que pode ser evidenciado pelo baixo número de mulheres que ocupam cargos de liderança se comparado aos homens.

Além da desigualdade na ocupação de lugares de liderança, o que relega essa mulher a um lugar de invisibilidade, elas estão sujeitas a serem pior remuneradas e a enfrentarem diariamente o assédio sofrido no ambiente de trabalho (BRAZIL, 2015). Todos esses obstáculos estão postos e não de ser ultrapassados caso a mulher almeje uma posição de mais destaque.

Para Abramo (2006), a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro continua aumentando, porém existe uma forte diferença em relação à taxa de participação dos homens.

De um ponto de vista mais otimista, Souza (2001, p.11) declara que em um mundo onde as propostas de trabalho e as constantes mudanças nas tecnologias da informação transformam a realidade, o setor empresarial tem acompanhado tais transformações de forma que seja dada maior relevância às pessoas que dele fazem parte e dentro desse contexto incluem-se, evidentemente, o público feminino.

Como problemática têm-se que mesmo em pleno século XXI existem inúmeras conquistas adquiridas pelas mulheres em relação à busca de igualdades entre os gêneros, ainda se vivencia preconceitos, mesmo que, às vezes, de forma implícita principalmente com relação aos sexos (feminino e masculino) e seus papéis sociais, ou seja, as funções que deveriam, de um determinado ponto de vista, ser desempenhadas por um e outro.

Nota-se a existência predominante de homens em diversificados cargos de liderança, e, por outro lado, a presença feminina mais acentuada em lugares específicos e constantemente abaixo, se considerada a escala de hierarquização profissional. Pode-se evidenciar, ainda, a grande ausência de mulheres em determinados setores, como, por exemplo, na área da construção civil e engenharia, onde a figura masculina aparece como principal gestor.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho foi apresentar um estudo no qual permitisse entender o porquê da rejeição de determinados gêneros, dentre eles o gênero feminino, em assumir cargos de liderança dentro de alguns tipos de instituições. Busca-se verificar se no setor comercial da cidade de Assis-SP há diferenças em cargos de liderança devido à questão de gênero.

De forma específica, os objetivos tiveram como base realizar um levantamento de dados, por meio de pesquisa bibliográfica sobre o histórico do mercado de trabalho brasileiro, dando ênfase às questões de gêneros.

Por meio de entrevistas, e, após análise, procurar entender a dinâmica dos cargos de liderança levando-se em consideração quem os ocupa e quais são as implicações dessa escolha.

A entrevista será realizada por meio da aplicação de questionário em organizações de médio e grande porte em Assis-SP. Tal ferramenta de análise

mostra-se necessária a partir da observação do tema, que pedia um método de estudo qualitativo, possibilitando, assim, o desenvolvimento deste projeto.

Justifica-se este estudo pelo fato de ainda haver diferenças em cargos de liderança em diversos setores econômicos devido às questões de gêneros, observou-se a necessidade de um estudo sobre o índice de empregabilidade em cargos de liderança, no tocante aos gêneros.

Isso porque é possível perceber, primeiramente, que não existem grupos sociais, organizações ou relações de objetivos comuns nos quais não se faça presente uma liderança, o que aponta para a importância de um trabalho que explore tal temática.

E, em segundo lugar, a pesquisa pauta a liderança aliada ao gênero e, dessa forma, será possível investigar qual é a natureza da escolha de um líder e o que implica essa escolha.

Finalmente, observou-se a necessidade de elaborar um trabalho acadêmico que busque entender a luta feminina no que diz respeito ao seu posicionamento de destaque no mercado de trabalho, o caminho que as mulheres tiveram que percorrer até conseguirem estar no papel de líderes, assim como os desafios que encontraram ao longo desse trajeto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, são apresentados os fundamentos teóricos utilizados para o entendimento do tema e das questões que permeiam este trabalho. Para dar início à reflexão contida neste estudo, é preciso, primeiramente, entendermos o que realmente significa liderança, bem como compreender quais as características de um líder e quais são os tipos de liderança existentes, questões abordadas no subcapítulo 2.2.

Além disso, para a compreensão sobre o motivo de ainda haver preconceito contra mulheres, é importante conhecermos, mesmo que de modo breve, a história das mulheres no Brasil, visando notar se a condição feminina atual ainda reflete os fatos históricos. Esses tópicos são explanados no subcapítulo 2.3 deste projeto.

2.1 Liderança

A liderança, para Hunter (2004), seria a habilidade de alguém influenciar pessoas para trabalhar entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Já para Renato Mesquita (diretor de *Marketing* da *Rock Content*-influenciador digital), o líder é o responsável por interagir com todos os colaboradores, exercendo essa influência, de modo que as equipes realizem determinadas tarefas, garantindo que os objetivos planejados sejam atingidos.

Na abordagem de Amanda Gomes, Co-fundadora da Escola de Liderança e Desenvolvimento (ELAS) e CEO Amg Inovação, liderança não é ser super-herói, consiste em uma habilidade que deve ser aprendida e praticada, desde que seja um propósito verdadeiro e uma escolha de cada um.

Já de acordo com Cruz (2018), a liderança é como uma influência por meio do processo de comunicação, que ocorre entre indivíduos em uma determinada situação em que há a necessidade de se alcançar um determinado objetivo.

Portanto, percebe-se que os mais diversos especialistas apresentam definições comuns sobre liderança, tendo como base que a liderança é, sobretudo, uma habilidade que se aprende e se pratica, e tem como característica colaborar, exercer, influenciar, de modo que determinadas tarefas sejam cumpridas, garantindo que os objetivos planejados sejam alcançados.

No entanto, esse conceito, de acordo com Cavalcanti (2006), ao longo do tempo vem passando por transformações em função do contexto cultural, social, ambiental.

Nunes (2005), cita Max de Pree, gestor da norte americana *Herman Miller Inc.*, buscando evidenciar sua abordagem de liderança, que consiste em colocar a ênfase na liberdade dos colaboradores e na submissão voluntária dos líderes. De acordo com essa definição, a medida da boa liderança encontra-se nos resultados de seus seguidores, isto é, quando eles atingem os objetivos, é sinal de que estão motivados e contam, para isso, com a orientação de um líder.

Segundo Bridges (1996), a ideia que as pessoas têm sobre liderança reflete os valores e preocupações mais gerais de sua época, nos tempos atuais, a sociedade ainda está reagindo ao estilo “patriarcal” de liderança, estilo que levou pessoas do sexo masculino a comandar as grandes organizações industriais que dominaram a primeira metade do século XX.

Bergamini (1994 *apud* Cavalcanti, 2006) afirma que a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos comuns: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores.

Chiavenato (2011) enfatiza que o líder deve compreender a natureza humana no intuito de gerenciar efetivamente as pessoas. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), fortalecem essa proposição ao afirmarem que a liderança é:

[...] uma habilidade que pode ser desenvolvida e utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo ultrapassar objetivos e resultados previamente identificados (2012, p. 324).

Percebe-se, então, que o conceito de liderança sofreu modificações de acordo com os fatos históricos que ocorreram na época. Atualmente, liderança está conceituada como uma habilidade do sujeito de envolver as pessoas na realização de um objetivo comum, e isso pode acontecer de diversas maneiras, de acordo com o estilo de liderança e o cargo exercido.

Com base nas ideias dos teóricos citados, pode-se afirmar que os processos de liderança vêm passando por mudanças, visto que, onde tinha-se um cenário que, até certo tempo, era comandado apenas por líderes, ao decorrer da história, percebeu-se que a interação dos líderes com seus liderados (hoje, chamados de colaboradores) pode apresentar resultados mais expressivos, em que ambos podem trocar experiências para alcançarem os objetivos da organização.

2.1.1 Perfil e características de um Líder

As características mínimas de um líder, de acordo com Gomes (2013), são: integridade, transparência, coerência entre discurso e prática. Nesta perspectiva, as pessoas, na presença de um líder com estas características, devem sentir que ao alcançar os objetivos da instituição estarão alcançando suas próprias metas.

Campos (2018) afirma que Lee Iacocca, executivo automobilístico, célebre por ter lançado o *Mustang*, aborda nove características essenciais para um líder. São elas: curiosidade, criatividade, comunicabilidade, caráter, coragem, convicção, carisma, competência e uma percepção de senso comum. Para o empresário, os grandes líderes nascem em situações de crise, pois são geralmente nesses momentos em que essas características despontam.

Para Schein (1996), os líderes do futuro terão de possuir mais das seguintes características: níveis extraordinários de percepção; níveis elevados de motivação e ressonância; força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros; novas habilidades para analisar e entender premissas culturais; disposição e capacidade de envolver as pessoas e evocar sua participação.

Com isso, pode-se concluir que a visão de um líder ideal é a de alguém que pode conduzir e, ao mesmo tempo, seguir, estar no centro e na margem, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz, conforme o economista Diniz (2018).

De acordo com Boyatzis e McKee (2006) *apud* Campos (2008), os líderes do século XXI, deverão, além de obter resultados, ser ressonantes e motivadores. Para os autores, homens e mulheres chamados de líderes ressonantes estão surgindo mapeando caminhos por meio de territórios desconhecidos e inspirando pessoas em suas organizações, instituições e comunidades.

Diante desse levantamento e das mudanças percebidas em relação ao conceito de liderança, preservar o núcleo, estimular o processo, promover a horizontalização e descentralização, além de conceder uma autonomia individual, significa, nesta nova perspectiva de liderança, conquistar as pessoas, envolvê-las a serviço de um objetivo, expandido o espírito de criatividade e excelência (BOYATZIS e MCKEE, 2006).

Após esta reflexão acerca do conceito e das características de um líder, é necessário compreender os tipos de liderança existentes.

2.1.2 Os tipos de Liderança

Renomados especialistas, dentre os quais destacam-se Hunter (2006 p.81) e Lewin (1946 *apud* Cavalcanti, 2006), apontam para a existência de diversos tipos de liderança, sendo denominada de acordo com a forma padrão pessoal e recorrente do comportamento demonstrado pelo líder.

A partir de White e Lippitt (1939), pode-se discutir três estilos básicos de liderança, sendo eles: liderança autocrática, liberal e democrática. Conforme esses autores, a liderança autocrática é aquela na qual o líder toma decisões por si próprio e, portanto, não leva em consideração a opinião do grupo, nem a participação.

Já a liberal, como o próprio nome revela, neste tipo de liderança há total liberdade para que os grupos e indivíduos tomem suas decisões, o líder participa de forma mínima. Por fim, a liderança democrática, na qual a participação do grupo é efetiva e estimulada, as possíveis decisões são discutidas e avaliadas em grupo para, posteriormente, haver uma decisão orientada.

Lewin (1946), um dos primeiros estudiosos sobre o comportamento de liderança, identificou três estilos básicos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. Na literatura, existem outras teorias que fundamentam diferentes estilos de liderança, mas a maioria se refere a esses três tipos.

Os estilos autocrático e democrático, definidos por Lewin, se aproximam muito dos estudos de White e Lippitt. Já o *laissez-faire* trata-se de um estilo novo, que consiste em deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

À medida que os estudos sobre liderança foram evoluindo, os estilos básicos, que antes orientavam essa prática, ampliaram-se e admitiram outras formas, e a dinâmica sobre liderança ficou definida da seguinte forma: orientada pela tarefa; orientada para o empregado; orientada para a produção.

Observa-se que, no que tange às teorias sobre lideranças utilizadas neste estudo, nenhuma delas distingue o líder pela questão de gênero, mas sim, por seu perfil e características, fato que comprova que a boa liderança pode, realmente, ser exercidas por quaisquer gêneros.

De acordo com Cavalcanti (2006), referem-se ao aspecto inato do líder (se o sujeito não nasce líder será, conseqüentemente, liderado), esta teoria é conhecida como a *teoria dos traços*.

Já Blake e Mouton (1992 *apud* Campos, 2008) acreditam que, embora seja um processo complexo, a liderança pode ser descrita pela identificação de seus elementos principais: iniciativa, investigação, posicionamento, solução de conflitos, tomada de decisão e crítica. Tais elementos podem ser identificados de forma isolada e, alguns deles, funcionam como âncora no cultivo da liderança.

Diante do exposto, um bom líder, para essa abordagem, é aquele que adota mais de um tipo de liderança e leva em consideração quem ele é e quem são seus subordinados, além da atividade que é necessária desempenhar, não esquecendo da obtenção de resultados.

Observa-se que, no que tange às teorias sobre lideranças utilizadas neste estudo, nenhuma delas distingue o líder pela questão de gênero, mas sim, por seu perfil e características, fato que comprova que a boa liderança pode, realmente, ser exercidas por quaisquer gêneros.

Após o levantamento de estudos e breves reflexões sobre o conceito de liderança, as características de um líder e os tipos de lideranças existentes, há a necessidade de verificarmos se, de fato, um bom líder possui um gênero específico dependendo do setor no qual atua, ou seja, se um bom líder precisa ser, necessariamente, um homem ou uma mulher.

Faz-se necessário também investigar o motivo pelo qual, ainda hoje, encontra-se um número maior de homens na função de líderes do que mulheres.

Finalmente, há o questionamento sobre o que seria preciso ser feito para que haja mudanças nesse pensamento patriarcal, que ainda rege nossa sociedade e cultura, ainda preconceituosa a ponto de considerar a existência de cargos exclusivamente masculinos e femininos.

2.2 Breve Histórico sobre a Condição Feminina no Brasil

Com o intuito de compreender os padrões sociais e a natureza de uma visão preconceituosa para com a mulher, é preciso conhecer um pouco da história das mulheres no Brasil, visto que, provavelmente, a sociedade atual ainda possui reflexos machistas evidenciados pela História.

A historiadora Del Priore (1997) mostra que a mulher, já nas tribos indígenas do Brasil, demonstrava sua fragilidade e submissão diante da imposição de alguns costumes. Por exemplo, quando entrava na adolescência, algumas tribos indígenas

ordenavam que as mulheres tivessem seus corpos cortados, simbolizando o sangue típico desta idade, que representava a fertilidade, a saúde e a entrada em uma nova fase da vida. Além disso, seus cabelos eram cortados e a mulher ficava escondida até que crescessem e, ao término deste ritual, ela estaria pronta para casar.

Os europeus, entre os séculos XV e XVIII, trouxeram seus costumes patriarcais para o Brasil e, para eles, o poder de decisão formal pertencia ao marido, como protetor e provedor da mulher e dos filhos e, à esposa, ficava o governo da casa e assistência moral à família (SAMARA, 2002).

As mulheres eram apontadas como “as rainhas do lar”. As organizações sociais eram formadas por famílias em que o homem era sempre o provedor e à mulher cabia o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos (SAMARA, 2002, p. 125).

Ainda hoje (século XXI) muitas mulheres precisam ultrapassar grandes obstáculos, entretanto, atualmente, recompensada pelo esforço de outras mulheres décadas atrás, elas têm conquistado alguns direitos, tornando-se um pouco mais simples a sua inserção no mercado de trabalho, conseguindo fazer valer seus direitos trabalhistas diante da sociedade que até então fora dominada pela força masculina.

Diante disso, é importante conhecer a evolução das mulheres no mercado de trabalho, demonstrando a procura da mulher por direitos iguais, observando-se no Princípio da Igualdade, qual seja, tratando-se os iguais de forma igual e os desiguais na medida de sua desigualdade, a sua inserção no mercado, como também as medidas de segurança e respeito.

A partir do acesso à legislação brasileira é possível conhecer alguns direitos da mulher conquistados ao longo dos anos, no Brasil (NBR Lei nº 5452 de 01 de maio de 1943).

Em 1943, houve um grande avanço na edição de normas protetoras à mulher, que foi a promulgação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), solidificando todas as matérias relativas ao trabalho, e, claro, o exercício da atividade empregatícia da mulher.

Ocorreram algumas alterações na CLT e a primeira delas foi em 1944, quando admitido o trabalho noturno da mulher em algumas atividades, desde que esta seja maior de 18 (dezoito) anos.

Além disso, tem-se na CLT um Capítulo (Capítulo III do Título III) destinado exclusivamente ao trabalho da mulher, dispostos nas seguintes seções: I – Da duração, condições do trabalho e da discriminação contra a mulher; II – Do trabalho noturno; III – Dos períodos de descanso; IV – Dos médicos e locais de trabalho; V- Da proteção a maternidade; VI – Das penalidades.

Ao analisar o conteúdo de tais normas, o que se verifica é que, no íntimo de cada regra, busca-se a proteção da mulher no tocante à sua saúde, sua moral e sua capacidade reprodutiva, todos relacionados à manutenção da dignidade da pessoa humana.

Como já sabe-se, a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi um grande marco para a proteção da mulher no mercado de trabalho, conferindo direitos e proteção à mesma, garantindo, assim, uma nova etapa para mulher trabalhadora, demonstrando não só a evolução feminina no mercado de trabalho, mas também a evolução da sociedade.

Contudo, essas conquistas não aconteceram do dia para a noite, mas devido à necessidade social e, principalmente, devido à grande atuação das chamadas feministas, elas foram acontecendo ao longo da História.

Nesta pesquisa, será analisado o tema da discriminação de gênero em cargos de liderança, em especial, na cidade de Assis-SP, uma vez que a mulher, ao se inserir no mercado de trabalho, sofre preconceitos múltiplos, da menor remuneração ao assédio, justamente pelo fato de ser mulher.

As barreiras enfrentadas pelas mulheres, as consequências e como foi a trajetória feminina na conquista do seu espaço de liderança no mercado de trabalho são tópicos a serem mais explorados nesta pesquisa.

Ao tratar-se sobre a discriminação de gênero, torna-se necessário ponderar sobre o princípio da dignidade da pessoa humana (NBR Lei nº 7702/2017). Demonstrar a importância da aplicabilidade do princípio, especialmente, naquilo que se refere à mulher no mercado de trabalho, posto que, a não observância deste fato, fere diretamente o princípio da dignidade da pessoa humana, que não protege somente a mulher, mas todo cidadão sujeito de direitos e obrigações.

Esse abismo que diferencia homens e mulheres, sobretudo, no mercado de trabalho, deveria ser algo superado na sociedade brasileira do século XXI, tendo em vista que, desde 1988, a Constituição Federal, em seu artigo 5º inciso 1º, assegura que homens e mulheres são iguais perante a lei, em direitos e obrigações. Isso

demonstra o quanto a luta pela igualdade de gênero é antiga, mas os avanços estão ocorrendo a passos lentos.

Mais um fato importante a ser evidenciado é que, em 2016, após uma adolescente ter sido morta e estuprada na Argentina, a Organização das Nações Unidas (ONU) nomeou a Mulher Maravilha como Embaixadora Honorária para o empoderamento das mulheres e meninas até 2030.

De acordo com Cristina Gallach, subsecretária geral para comunicação e informação pública da ONU, “embora tenhamos alcançado progressos na igualdade de gênero, em diversas partes do mundo, mulheres e meninas continuam a sofrer discriminação e violência. A igualdade de gênero é um direito humano primordial e fundamental para um mundo mais pacífico, próspero e sustentável”.

Contudo, a teoria tridimensional do Direito esclarece a relação para a existência da norma (lei), sendo ela pautada em três pilares: fato, valor e norma. Nesse sentido, as leis citadas anteriormente demonstram a necessidade social e histórica para a real promulgação delas, ou seja, a mulher deve ser reconhecida, aceita, respeitada e com seus direitos assegurados, fato que passou a ser uma necessidade social (REALE, 1994).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Para a execução deste trabalho, foi realizado, em um primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica em bases de dados, nas quais foram coletadas informações em artigos científicos, dissertações de mestrado, livros, revistas e reportagens atuais que se mostravam ser fontes confiáveis.

De acordo com Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc”.

Conforme Gil, “A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados” (2007, p. 17).

3.1 Delimitação Geográfica da Pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, aplicado em diversos setores (público e privado) na cidade de Assis-SP: prestação de serviços, secretarias, indústrias, comércio.

Essa coleta fez-se necessária para que se possa compreender o índice de empregabilidade em cargos de liderança na cidade de Assis, (município brasileiro do interior do estado de São Paulo).

Esta cidade pertence à microrregião e mesorregião de mesmo nome, localiza-se a oeste da capital do estado, distante 434 km da capital estadual e abriga uma população total de 103.666 habitantes (IBGE/2018) em seus pouco mais de 462 km²).

Ao observar qual é a natureza da escolha de um líder e o que implica essa escolha, nessa cidade, busca-se entender a forma para a contratação e o tratamento dispensado a cada gênero.

Por fim, houve uma conjugação entre o levantamento bibliográfico e as entrevistas, e na sequência foi realizada uma análise reflexiva com a junção de tais dados, procurando entender e evidenciar a luta feminina, no que diz respeito ao seu posicionamento no mercado de trabalho, evidenciando os caminhos que percorreram até conseguirem estar no papel de líderes, assim como os desafios que encontraram para conseguirem um cargo de destaque.

4. RESULTADOS

Nesta parte, houve, por meio de questionários, a coleta de dados para estudo e reflexão sobre as diferenças de gênero em cargos de liderança em diversos setores econômicos da cidade de Assis-SP e Região. Esses questionários foram aplicados ao longo do primeiro semestre de 2020.

Foram aplicados dois questionários em algumas empresas de pequeno, médio e grande porte na cidade de Assis-SP e região, sendo eles: o primeiro para entender, na visão das empresas, se no ato de contratação de funcionários para exercer cargos de liderança existe alguma preferência para colaboradores do sexo feminino e colaboradores do sexo masculino.

Também foi elaborado e aplicado um segundo questionário, desta vez, para os colaboradoras que exercem funções de liderança dentro das empresas, buscando entender se, na visão delas, ainda há preconceitos, discriminações e se as mesmas encontraram dificuldades, além de quais foram os maiores desafios delas para ocuparem e se manterem em cargos de liderança dentro das empresas.

Foram enviados 42 e-mails para empresas pedindo sua colaboração nesta pesquisa de campo. Foi explicado tratar-se de um trabalho de Graduação, para o curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Assis (Fatec Assis).

Pediu-se, nesse e-mail, para que as empresas pudessem fazer a gentileza de participar desta pesquisa respondendo dois questionários, e foi explicado que o primeiro questionário foi elaborado para o setor de Recursos Humanos da empresa, buscando entender se, no ato de contratação, havia alguma diferenciação em relação ao gênero para a escolha de um líder.

Já o segundo questionário foi elaborado para mulheres que exercem cargos de liderança dentro da instituição, e também conseguiu-se contatar outras líderes em outras empresas que, sabendo elas do tema deste trabalho, aceitaram participar da pesquisa, inclusive algumas delas sentiram-se honradas em saber que existem pessoas preocupadas em entender o motivo dessa diferenciação de gênero, masculino e feminino no mercado de trabalho.

Um total de 19 mulheres que exercem cargos de liderança e estão no mercado de trabalho em diversas empresas responderam ao questionário. Já aquelas que atuam nas empresas onde foram enviados os dois questionários,

obteve-se o retorno de apenas 5 e-mails, totalizando uma participação de 24 mulheres líderes e atuantes no mercado de trabalho.

Com relação aos 32 e-mails enviados para as empresas, obteve-se o retorno de 22 empresas participantes, pois nem todas possuem líderes femininas no seu quadro de funcionários.

Portanto, essa pesquisa de campo contou com a participação de 22 profissionais do setor de Recurso Humanos e 24 mulheres líderes atuantes no mercado de trabalho.

4.1 Análise das respostas das empresas

Primeiramente, é importante dizer que nem todas as empresas nas quais foi proposta a participação nesta pesquisa se prontificaram a participar. Algumas delas nem sequer enviou as respostas, outras sim, se prontificaram a participar, porém, pediram que não fosse divulgado seus nomes, por esse motivo, não os citaremos.

Sobre o primeiro questionário, no qual buscamos entender a visão das empresas no ato de contratação, o primeiro item abordado foi o nome da empresa e, como dito anteriormente, as empresas pediram para não citar seus nomes.

A primeira questão trata do tipo de atividade da empresa, e 70% delas, que responderam a pesquisa, atuam no Comércio, setor de grande número na cidade de Assis e, em sua maioria, comércio varejista e algumas atacadistas. Outros 10% atuam na área da Educação, 10% são prestadoras de serviços e 10% atuam no setor industrial.

Perguntado sobre o tamanho da empresa, pode-se afirmar que 10% são consideradas grandes, com número de funcionários acima de 500, 75% delas são empresas de pequeno porte, entre elas, as mais comuns são os comércios varejista e atacadista com uma média de 30 funcionários.

Já entre as outras 15% restantes estão os pequenos comércios com o número de funcionários mais reduzido, abaixo de 10, e as pequenas prestadoras de serviços.

A terceira questão trata-se sobre o número de funcionários, porém, a questão anterior já apresenta essa informação, pelo fato de que o número de funcionários está diretamente ligado ao tamanho da empresa.

Microempresa tem até 19 empregados, empresa de pequeno porte de 20 a 99 empregados, média de 100 a 499 empregados e é considerada grande as que possuem mais de 500 empregados.

Na quarta questão sobre funções de liderança desempenhadas por mulheres, a resposta foi que, na maioria das empresas, menos de 50% das atividades de liderança são exercidas por mulheres.

Quando perguntado sobre a participação feminina em cargos de empresas que atuam somente na área de prestação de serviços, como é o caso da quinta questão, se analisarmos a área da Educação, colégios prestadores de serviço, a média de participação de mulheres é superior a 70%.

Entretanto, no comércio a participação feminina em cargos de liderança ainda fica abaixo dos 50%. Devido a isto, procurou-se também entender sobre a contratação para cargos de liderança, na sexta questão, ou seja, quais são os critérios adotados no ato de contratação.

Obteve-se a resposta de que alguns atributos são mais analisados e mais valorizados no ato de contratação, dentre eles: a capacidade de promover relacionamentos construtivos, a capacidade de elaborar estratégias assertivas e estudo, além de estar sempre atualizado estão entre as preferências das empresas como atributos necessários e importantes para um líder.

Após essa pergunta, questionou-se como esses critérios são medidos. Obteve-se a resposta de que, em uma média de 60% das empresas, os funcionários, após sua contratação, continuam passando por avaliações, nas quais se realizam alguns testes e pode-se perceber a melhora no desenvolvimento dos colaboradores.

E por fim, como última questão, foi perguntado para as empresas se elas acreditam que os cargos de liderança são melhores desempenhados por homens ou mulheres. De um modo geral, as empresas alegaram que tanto os homens quanto as mulheres podem desempenhar muito bem suas funções, o que diferencia são os perfis de cada um em relação aos seus cargos.

Buscando compreender os desafios do universo feminino em busca de cargos de liderança nas empresas, elaboramos este questionário tentando entender se, alguma forma, esse distanciamento entre os gêneros no ato de contratação.

4.2 Análise das respostas das líderes do sexo feminino

Elaborou-se esse questionário com o objetivo de entender se há rejeição no ato de contratação das mulheres para cargos de liderança, simplesmente pelo fato de ser mulher.

A primeira questão pergunta justamente se as mulheres encontram ou já encontraram rejeição ou se sentem discriminadas somente pelo fato de ser mulher. Como resposta, as mulheres afirmam não ter percebido nenhum tipo de discriminação simplesmente pelo fato de ser mulheres.

Na segunda questão foi perguntado qual é ou foi o maior obstáculo na visão dessas líderes até conseguirem alcançar seus cargos de liderança, obteve-se respostas bem parecidas, na qual elas declaram que têm que provar, o tempo todo, a sua capacidade.

A terceira questão diz respeito às líderes sentirem-se ameaçadas em seus cargos pelo fato de serem do sexo feminino. Uma média de 80% delas disseram não se sentirem ameaçadas, outras 20% disseram sim, acreditando que o fato de serem mulheres as tornam mais frágeis, talvez pela questão da conciliação com a maternidade.

A quarta pergunta é sobre pensar em desistir do cargo, ou seja, se essas líderes chegaram a pensar em desistir do cargo de liderança. A resposta foi parecida com a anterior, já que 80% das líderes relataram que nunca pensaram em desistir de seus respectivos cargos, já outras 20% disseram que já pensaram em desistir e sentem-se mais pressionadas pelo fato de serem mulher.

A quinta questão é uma tentativa de entender se, na visão dessas líderes, elas acreditam ou percebem que, para atingirem cargos de liderança, precisam estar mais bem preparadas que os homens. 80% dessas líderes acreditam que sim, pois estando entre os dois gêneros, homens e mulheres competindo por uma mesma vaga de liderança e estando os dois com a mesma preparação acadêmica e técnica, percebem que a preferência pelo gênero masculino é maior.

Na sexta pergunta, questionamos se as líderes sentem dificuldades para trazer sua equipe para mais próxima de si pelo fato de serem mulheres, e a resposta foi que as líderes que lideram equipes com homens sentem mais dificuldades de trazer sua equipe para mais perto. Elas acreditam que o fato de ser do sexo oposto dificulta bastante a aproximação. Já as que trabalham com outras mulheres afirmam

que não sentem essa dificuldade, pois a troca de experiência e a comunicação funciona com mais naturalidade.

Na sétima questão, perguntou-se: Com quais ferramentas vocês líderes femininas competem no universo corporativo feminino? Na maioria das respostas, 70% delas disseram que elas precisam estar sempre atualizadas, bem informadas e sempre com ideias inovadoras, buscando soluções para os problemas. Já outros 30% afirmaram que o machismo ainda é comum nas organizações e tem sido, por vezes, um grande vilão.

Quando perguntado sobre qual o maior desafio que a líder do sexo feminino está encontrando na carreira dela, em média, 80% relataram que a questão salarial tem sido bastante importante. Em média, 80% disseram que alcançar salário compatível com seu cargo tem sido um desafio grande, até mesmo uma barreira encontrada na sua carreira.

Finalmente, na última questão, a de número 9, deixou-se um espaço aberto para que as líderes pudessem citar algo que julgassem importante para este trabalho e que talvez não tenha sido perguntado. Obteve-se algumas respostas distintas, porém, as mais comuns foram ter que lidar com o machismo dos subordinados e até mesmo de profissionais na mesma linha hierárquica, além da necessidade de estarem sempre atualizadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, no presente estudo sobre diferença de gêneros em cargos de liderança no mercado de trabalho na região de Assis-SP que, mesmo após décadas e décadas da introdução da mulher no mercado, elas continuam sofrendo alguma forma de “diferenciação” quando comparadas aos homens.

Sabe-se, com base nas pesquisas feita neste trabalho, que a atuação da mulher no mercado de trabalho aconteceu, de certa forma, por “obrigação”, pois, em decorrer das guerras e por sua consequência ausência da mão de obra masculina, as mulheres se viram praticamente obrigadas a adentrarem no mercado de trabalho.

Historicamente, pode-se afirmar que a inclusão das mulheres no mercado de trabalho não foi vista com bons olhos pela sociedade daquela época, uma vez que a acreditava-se em uma cultura baseada no ideal patriarcal, em que era dever do marido resolver questões formais, trabalhar para prover as necessidades e proteger sua família. Já à mulher restava o papel de governanta da casa, ficando, assim, com o dever de cuidar do seu marido, educar os filhos e cuidar dos deveres da sua casa.

Embora estejamos em pleno século XXI, sabe-se de muitas conquistas que foram adquiridas pelas mulheres, em relação ao mercado de trabalho e pode-se citar algumas delas.

É importante retomar e salientar os avanços que houve na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), em que se solidifica a atividade trabalhista da mulher. Em 1944, houve algumas modificações na CLT, dentre elas, a admissão de trabalho noturno pelas mulheres em alguns cargos, desde que maiores de 18 anos. Além disso, tem-se no Capítulo III, destinado exclusivamente ao trabalho da mulher orientações sobre as condições e a discriminação do trabalho feminino.

Trabalho noturno, períodos de descanso, proteção à maternidade e das penalidades, porém, a legislação trata esses critérios de uma forma geral e serve para todas as mulheres, em qualquer que seja seu cargo dentro de uma organização.

Neste trabalho, buscou-se entender de maneira mais próxima a luta das mulheres e as dificuldades delas para atingirem e se manterem em um nível hierárquico maior, e suas buscas por cargos de liderança dentro das organizações.

Nesse sentido, com base nos resultados obtidos nessa pesquisa, pode-se afirmar que as líderes do sexo feminino ainda não conseguem alcançar o mesmo nível de aceitação no mercado de trabalho para cargos de liderança que os homens.

Isso porque as líderes do sexo feminino acreditam que devem estar mais bem preparadas que os homens na disputa desses cargos para, assim, conseguirem êxito. Elas também relatam que a diferença salarial é algo perceptível entre homens e mulheres com os respectivos cargos de liderança compatíveis.

Portanto, pode-se afirmar que muitas mudanças ocorreram ao longo da trajetória feminina dentro do mercado de trabalho, entretanto, ainda há mudanças devem ocorrer nas instituições com relação a cargos e gêneros, ou talvez, somente a maneira de observar que a mulher tem a mesma capacidade que o homem e também merece a chance de provar isso.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Lais. **Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro.** (2006). Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400020>. Acesso em 18 de novembro de 2018.

AGUIAR, N. **Gênero e ciências humanas: desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres.** Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1997. Disponível em: <<http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1416/aguiar__neuma_genero_e_ciencias_humanas.pdf#page=90> Acesso em: 01 de agosto de 2018

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

BOYATZIZ, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da liderança emocional.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BRAZIL, Luciana. **No século XXI mulheres ainda travam batalhas contra preconceito e discriminação.** Campo Grande, 2015. Disponível em: <<http://www.sedhast.ms.gov.br/no-seculo-xxi-mulheres-ainda-travam-batalhas-contrapreconceito-e-discriminacao>>. Acesso em: 28 de agosto de 2015.

BRIDGES William. **Conduzindo a organização sem cargos.** Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Best Seller, 1996.

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

CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e motivação.** Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMPOS, M. V. K. *Exposição de temas atuais e experiências bem-sucedidas e importantes para formulação de políticas públicas e a prática da gestão pública.* **Revista Gestão Pública.** Vol. 2, jul/dez. 2008.

CAMPOS, M. V. K. *O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais.* **Revista de Gestão Pública,** 2008.

CRUZ, M. J. **Tipos de liderança.** Disponível em: <<https://www.infoescola.com/administracao/tipos-de-lideranca/>>. Acesso em: 17 de novembro de 2018.

DINIZ, Arthur. **O perfil do líder do futuro.** Disponível em: <<http://perfilcorporativo.blogspot.com/2009/02/o-perfil-do-lider-do-futuro.html>>. Acesso em: 10 outubro de 2018.

GALLACH, Cristina. **ONU BR - Nações unidas no Brasil.** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/mulher-maravilha-embaixadora-da-onu-para-o-empoderamento-de-mulheres-e-meninas/>>. Acesso em: 22 nov de 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOFFMANN, R.; LEONI E. T. **Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002**. Campinas, s. d.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/assis/panorama>>. Acesso em 16/11/2018.

MENDES, Mariza B. T. **Em Busca dos contos perdidos: O significado das funções femininas nos contos de Perrault**. São Paulo: Unesp, 2000.

NBR **7702 / 2017**. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=)>. Acesso em 18 de novembro de 2018.

PIOVESANA, Luiz. **As características de um líder – A teoria dos 9 C's**. 2016 Disponível em: <<http://www.ibe.edu.br/as-caracteristicas-de-um-lider-a-teoria-dos-9-cs/>>. Acesso em: 29 de outubro de 2018.

PRIORE, Mary Del. **História das mulheres no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 1997.

RAGO, Margareth. **As mulheres na historiografia brasileira**. In: **Cultura histórica em Debate**. São Paulo: Unesp, 1995.

REALE, Miguel. **Teoria Tridimensional do Direito**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 1994. Versão digitalizada.

SAMARA, Eni de Mesquita. **O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade**. Vol. 13. n° 2. São Paulo: USP, 2002.

SCHEIN, EdgarH. **Liderança e cultura organizacional**. Drucker, Peter Foundation. São Paulo: Best Seller, 1996.

SCOTT, Joan uma **categoria útil de análise histórica**. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul./dez. 1990.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SOIHET, Rachel. **Condição Feminina e Formas de Violência**. (1890-1920). Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1989.

SOUZA, M. C. de. **A mulher no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em:

<<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/MIRIAN%20CHAVES%20DE%20SOUSA.pdf>>.
Acesso em: 01 de setembro de 2018.

APÊNDICE - Questionário

Coleta de dados para estudo e reflexão sobre as diferenças de gênero em cargos de liderança em diversos setores econômicos da cidade de Assis-SP, para a elaboração de um TG (Trabalho de Graduação) do curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Assis (FATEC Assis).

Nome da instituição ou empresa:

1. Qual é a principal atividade da empresa?

Prestação de serviços

Educação

Saúde

Comércio

Produção

outra _____

2. A empresa é considerada:

micro ou pequena

médio porte

grande porte

3. Qual é o número de funcionários total da empresa? _____

Coloque a quantidade de:

homens mulheres.

4. De acordo com a função que desempenham, apresente uma porcentagem compatível à quantidade de funcionários.

Função de liderança:

Mais de 50% são exercidas por mulheres;

50% são exercidas por mulheres;

menos de 50% são exercidas por mulheres.

5. Função de mão de obra ou prestação de serviço.

- Mais de 50% são exercidas por mulheres;
- 50% são exercidas por mulheres;
- menos de 50% são exercidas por mulheres.

6. Para a contratação de pessoas para cargos de liderança, quais são os critérios considerados?

- Confiança e flexibilidade.
 - Empreendedorismo e criatividade.
 - Capacidade de promover relacionamentos construtivos.
 - Capacidade de elaborar estratégias assertivas.
 - Capacidade de desenvolver outros líderes.
 - Resiliência
 - outros _____
-

7. Como esses critérios são percebidos e medidos?

R: _____

8. Para esta empresa, os cargos de liderança são melhores desempenhados por:

- mulheres homens

Justificativa: _____

Os dados coletados serão tabulados para apresentação dos resultados da pesquisa, bem como para a reflexão e estudo sobre as diferenças de gênero em cargos de liderança.

Grato por sua participação!

Pesquisador: Rafael Santos da Silva (FATEC Assis)