

RENATA FRANCIANE DE OLIVEIRA

**FATORES DE INFLUÊNCIA DE GÊNERO EM CARGOS DE
LIDERANÇA NO MERCADO CORPORATIVO ATUAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Fatores de Influência de Gênero em Cargos de Liderança no Mercado Corporativo Atual**, elaborado por Renata Franciane de Oliveira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Renata Franciane de Oliveira, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8 - Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Fatores de Influência de Gênero em Cargos de Liderança no Mercado Corporativo Atual, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

Renata Franciane de Oliveira

Dedico este trabalho ao meu pai Luis e a minha mãe Deise, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes, pudessem realizar os meus, aos meus filhos, Luis Matheus e Lays Mayara, que revigoram minhas energias e forças, vontades e atitudes para um bem maior e são com toda a certeza a razão da minha vida. Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, não me deixando desistir mesmo nos momentos em que esta parecia ser a única opção.

Aos meus pais pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Certamente se não fossem vocês, eu não chegaria até aqui.

Em especial a minha filha Lays Mayara por sempre estar ao meu lado, me incentivando e me dando forças para superar as dificuldades da vida. E, que mesmo tão nova, tem uma maneira tão racional de ver o mundo.

Ao meu namorado Valdecir Nascimento por me apoiar e sempre estar presente em todos os momentos difíceis.

A esta instituição, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram um horizonte superior com conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional.

Ao meu orientador Gianfranco Muncinelli pelo empenho e paciência dedicados à elaboração deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

RESUMO

O número de mulheres ingressando no mercado de trabalho aumenta a cada dia, em todos os níveis hierárquicos. As mulheres enfrentam uma barreira muito grande com relação ao preconceito, no momento de se inserirem no mercado de trabalho e também para se manterem economicamente ativas. Estas barreiras se acentuam nos casos de cargos de liderança e gestão, pois na grande maioria, os liderados são do sexo masculino, que por um pensamento retrógrado, acreditam que as mulheres não têm a mesma capacidade/habilidade de um homem. E neste contexto, elas ainda precisam lidar com o clichê do sexo frágil. Outro problema enfrentado pelas mulheres no mercado de trabalho é a diferença salarial (quando comparado homens e mulheres que exercem o mesmo cargo/função). Estes preconceitos que as mulheres enfrentam provêm de aspectos socioculturais. Como as mulheres possuem características intrínsecas essenciais para exercerem cargos de liderança e gestão, atualmente as empresas estão se mostrando mais flexíveis e estão se beneficiando destas características pessoais das mulheres e os resultados alcançados têm sido bastante positivos para as corporações.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Habilidades. Competências Comportamentais. Mulheres no Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

The number of women entering the job market increases every day, at all hierarchical levels. The Women face a very large barrier with respect to prejudice, at the moment of entering the job market and also to remain economically active. These barriers are accentuated in the cases of positions of leadership and management, for the vast majority, the leaders are men, who by a retrograde thinking, believe that women do not have the same capacity/ability of a man. And in this context, they still have to deal with the buzzword of the fragile sex. Another problem faced by women in the job market is the difference in wages (when compared to men and women who carry out the same position/function). These prejudices that women face comes from sociocultural aspects. As women have intrinsic characteristics essential to leadership and management positions, companies are now showing more flexibility and are benefiting from these personal characteristics of women and the results have been quite positive for corporations.

Key Words: Female Leadership. Skills. Behavioral Skills. Women in the Job Market.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de liderança e suas características	8
Quadro 2 - Competências do CHA	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Traços e habilidades mais frequentes em pessoas líderes.....	7
Tabela 2 - Participação feminina em cargos predominantemente masculinos	10
Tabela 3 - Evolução das mulheres por cargo hierárquico	11

LISTA DE SIGLAS

CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTB	Ministério do Trabalho no Brasil
OIT	Organização Internacional do Trabalho

SUMÁRIO

1. <i>INTRODUÇÃO</i>	1
1.1 Delimitação do Tema.....	2
1.2 Problema.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo Geral	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificativa.....	3
1.5 Metodologia.....	4
1.6 Estrutura do Trabalho	5
2. <i>LIDERANÇA</i>	6
2.1 Estilos de Liderança.....	7
3. <i>A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUA EVOLUÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO</i>	10
3.1 Liderança e Gestão Feminina	11
4. <i>OS PRINCIPAIS DESAFIOS E DIFICULDADES QUE ENVOLVEM A LIDERANÇA FEMININA</i>	13
4.1 Competências Comportamentais, Habilidades e o Perfil de Mulheres que Ocupam Cargos de Liderança	14
5. <i>CONCLUSÕES</i>	17
6. <i>POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</i>	19
7. <i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	20

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Maluf (2012) as mulheres estão passando por um momento relevante em suas vidas, onde se deparam com a vontade de serem reconhecidas com os mesmos direitos e deveres impostos pela sociedade aos cidadãos do sexo masculino, e, ao mesmo tempo, a vontade de terem filhos e poderem acompanhar de perto seus primeiros anos de vida. E é nestas circunstâncias que a mulher incumbe-se de vários papéis e responsabilidades, sendo mãe, esposa, conselheira, amiga, faxineira, cozinheira, profissional, entre outras atividades que acaba exercendo no seu dia-a-dia. E, entre tantas atividades que exerce diariamente mantém-se firme e motivada, pois sabe que em muitos casos ela é o pilar de sustentação da família. Para o autor, a mulher do século XXI passa por uma grande mudança comportamental em que ela assume a gerência de sua própria vida, deixando de lado o modelo de reprodução e esposa cuidadora do lar apenas, para então inserir-se no mercado de trabalho, assumindo a responsabilidade de sustento financeiro da família e ainda mantendo os papéis e responsabilidades tradicionais de mãe, esposa e dona-de-casa.

Durante muito tempo as mulheres foram vistas como sexo frágil, mas atualmente elas estão deixando este bordão de lado e passando a exercer o papel de igualdade entre os sexos, tanto em direitos como em deveres. Apesar de existir uma diferença física entre os sexos, ambos são intelectualmente iguais. (PINSKY, 2011)

Em países da América Latina e do Caribe a taxa média no mercado de trabalho de participação da mulher é de 50% e quando verificamos a taxa média mundial esse número é menor que 48%, mas o desemprego e os empregos informais ainda são muito altos entre a população feminina economicamente ativa, de acordo com o relatório divulgado em fevereiro de 2019 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Em meio a este cenário de transformações que estamos vivenciando nas organizações e no mercado de trabalho, a mulher vem cada vez mais ganhando espaço e se destacando em posições de liderança e de gestão. Segundo Khoury (2009) a liderança é uma habilidade e por isso, pode ser desenvolvida. Para se desenvolver tal habilidade é necessário seguir modelos e utilizar competências comportamentais próprias como a resiliência e a vontade de desenvolvimento contínuo.

As mulheres têm mostrado que desenvolvem muito bem habilidades essenciais para cargos de liderança e que exercem tão bem quanto homens cargos que exigem comprometimento dentro das organizações. Apesar de ainda haver muita discrepância salarial no mundo

corporativo, quando comparamos homens e mulheres que exercem a mesma função, isto é algo que tem evoluído nas corporações, muitas já estão adotando plano de cargos e salários afim de eliminar diferenças de gênero internamente.

1.1 Delimitação do Tema

Este trabalho tem como foco mostrar fatores de influência de gênero em cargos de liderança no mercado corporativo atual. Para isto, foram estudados diversos fatores que influenciam as mulheres a ocuparem ou não cargos de liderança nas corporações e também as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para se inserirem e para se manterem em ambientes historicamente dominados pelo sexo masculino. Também foi investigado quais competências comportamentais e habilidades estão presentes em mulheres que ocupam cargos de liderança no mercado corporativo atual.

1.2 Problema

Por muito tempo as mulheres foram tidas como seres do sexo frágil que deveriam exercer seu papel laborativo apenas em casa nos afazeres domésticos e cuidados com a família. Porém com o passar das gerações surge um novo perfil feminino que quebra paradigmas e passa a se interessar por adquirir mais conhecimento. Em consequência desta busca maior de escolaridade o mercado de trabalho começa a abrir as portas para esta nova demanda até então dominada pelos homens.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) realizou uma pesquisa no início do século XX, entre 2003 e 2008, que mostrou que as mulheres tiveram um aumento significativo no tempo médio de escolaridade, chegando a atingir 11 anos de estudo. Este aumento de escolaridade entre o sexo feminino é um dos fatores que corroboram para o aumento das mulheres no mercado de trabalho.

De acordo com Bulla (2012) os homens ainda são responsáveis por assumirem a maior parte dos cargos de liderança nas empresas e ainda detém uma remuneração 17,3% maior do que a remuneração feminina em um mesmo cargo. Apesar de ser um pensamento retrógrado, ainda entende-se que o sexo masculino é o principal responsável pela geração de renda da família.

Muitos tabus já foram quebrados e as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho ocupando diferentes cargos, inclusive cargos de gestão em grandes empresas. Por

serem multifuncionais e terem facilidade de trabalhar em grupo as mulheres acabam tendo muito sucesso nestas posições. Sobral (2013) fala que “as mulheres, por uma característica natural, são mais aglutinadoras, integradoras, compartilhadoras.” Tendo em vista estas particularidades buscou-se identificar: Quais as competências comportamentais, as habilidades, o perfil e os desafios enfrentados pelas pessoas do sexo feminino que ocupam cargos de liderança no mercado corporativo atual?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as dificuldades do sexo feminino para inserir-se e para manter-se no mercado de trabalho atual assim como as competências comportamentais, habilidades e o perfil necessários para cargos de liderança ocupados por mulheres no mercado corporativo atual.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar e analisar definições de liderança e suas características;
- Mostrar a inserção da mulher no mercado de trabalho e sua evolução no ambiente corporativo;
- Conhecer os principais desafios e dificuldades que envolvem a liderança feminina e verificar as competências comportamentais, habilidades e o perfil de mulheres em cargos de liderança.

1.4 Justificativa

No mercado de trabalho atual a participação do sexo feminino vem aumentando gradativamente com o passar dos anos, devido a melhoria nas condições de trabalho e ao aumento das oportunidades. Segundo dados do Ministério do Trabalho no Brasil (MTB), em nosso país houve um aumento considerável da participação das mulheres no mercado de trabalho. Em 2007 o percentual de mulheres economicamente ativas era de 40,8% e este número

saltou para 44% em 2016. Ainda é um valor baixo se considerarmos que a população brasileira é composta, em sua maioria, por mulheres, cerca de 51,03% de acordo com o IBGE.

Pesquisas recentes realizadas pelo *Peterson Institute for International Economics* têm mostrado que não apenas no Brasil mais em vários outros países a participação da mulher em cargos de liderança tem aumentado significativamente e também estas pesquisas mostram que a presença do sexo feminino em cargos de liderança também pode melhorar significativamente o desempenho da corporação. De acordo com a pesquisa, com um aumento de 25% de mulheres em cargos de chefia pode-se obter um aumento de 15% no faturamento da empresa. Historicamente as mulheres possuem facilidade em desenvolver competências muito favoráveis e necessárias para um bom líder e são tão competentes e responsáveis quanto os homens para assumirem cargos estratégicos nas empresas. De acordo com Hetschko e Silva (2014) o número de mulheres executivas nas 250 maiores empresas brasileiras é de apenas 4%. As mulheres almejam cargos de gestão e liderança e estão cada vez mais preparadas para ocupá-los. Com a crescente demanda do mercado de trabalho constata-se que é necessário utilizar cada vez mais a mão de obra feminina que está a cada dia mais qualificada e apta para ocupar cargos de gestão e liderança no mercado corporativo.

Hoje em dia, é cada vez mais comum em nossa rotina profissional nos depararmos com mulheres em cargos de gestão e liderança. Desta forma, este trabalho pretende mostrar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para inserirem-se e também para manterem-se no mercado de trabalho. Infelizmente ainda hoje nos deparamos com algumas diferenças relacionadas ao gênero no ambiente profissional, estas diferenças estão relacionadas a antigos preconceitos em que mulheres eram tidas como seres do sexo frágil e deveriam exercer seu papel laborativo apenas em casa nos afazeres domésticos e cuidados com a família.

Outro ponto, não menos importante, é a vontade de estimular mulheres a assumirem cargos de maior responsabilidade nas corporações, o fato da autora estar inserida neste contexto ocupando um cargo de gestão e liderança, foi um forte fator decisivo para a escolha do tema.

1.5 Metodologia

Este trabalho teve como base uma pesquisa bibliográfica realizada em livros, artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, sites da *internet* e outras referências bibliográficas nas quais foi dada a abordagem necessária referente ao objetivo do trabalho de identificar as dificuldades do sexo feminino para inserir-se e para manter-se no mercado de

trabalho atual assim como mostrar as competências comportamentais, habilidades e o perfil necessários para cargos de liderança ocupados por mulheres no mercado corporativo atual.

A partir deste conceito, buscou-se entender como aconteceu a inserção da mulher no mercado de trabalho e quais foram as dificuldades enfrentadas por elas para continuarem fazendo parte da população economicamente ativa e ainda ocuparem cargos de gestão e liderança nas corporações. Para isto, dividiu-se a pesquisa em tópicos exploratórios, iniciando com definições de liderança e suas características, partindo para um breve histórico sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho e sua evolução no ambiente corporativo, e posteriormente mostrando os principais desafios e dificuldades que envolvem a liderança feminina e em seguida apresentando as competências comportamentais, habilidades e o perfil de mulheres em cargos de liderança.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é composto por cinco capítulos, sendo que os mesmos possuem as seguintes descrições:

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO: este capítulo contém a apresentação do tema do trabalho, o problema, a justificativa para desenvolvimento do trabalho e a metodologia utilizada para realização da pesquisa.

CAPÍTULO 2 - LIDERANÇA: este capítulo apresenta as definições e conceitos sobre liderança.

CAPÍTULO 3 - A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUA EVOLUÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO: este capítulo apresenta um breve histórico sobre o início da inserção da mulher no mercado de trabalho e sua evolução no mercado de trabalho até os dias atuais.

CAPÍTULO 4 - OS PRINCIPAIS DESAFIOS E DIFICULDADES QUE ENVOLVEM A LIDERANÇA FEMININA: este capítulo apresenta os principais desafios e dificuldades que as mulheres enfrentam ao assumirem cargos de gestão e liderança e também mostra as competências comportamentais, habilidades e o perfil de mulheres que ocupam estes cargos.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES: capítulo que apresenta a conclusão sobre a pesquisa realizada.

CAPÍTULO 6 – POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS: capítulo final do trabalho em que são apresentadas possíveis linhas para continuação da pesquisa.

2. LIDERANÇA

Existem diversas definições para o termo liderança. Para Maximiano (2017) a liderança é mais do que apenas uma habilidade que alguns dominam e outros não. Um líder precisa de liderados e os liderados precisam de um líder para atingirem suas metas. A liderança é uma das atribuições que um cargo de gestão exige. Por isso um bom gestor deve possuir a capacidade de influenciar pessoas.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMINIANO, 2017, p. 204)

Para Chiavenato (2014) liderança é o método de gerenciar a performance dos liderados, fornecendo uma direção para que estes alcancem os objetivos pré-estabelecidos pelo líder. É a competência de administrar uma pessoa ou um grupo de pessoas para que alcancem resultados/objetivos a partir das atitudes do líder.

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2014, p. 455)

O autor afirma ainda que a liderança pode ser considerada um tipo de poder pessoal. O líder possui um poder de sensibilizar sua equipe de modo que alterem comportamentos e atitudes de maneira premeditada de acordo com a vontade do líder. Para ele, liderar é diferente de gerenciar. Um bom administrador deve ser um bom líder, porém, nem todo bom líder é um bom administrador.

Maxwell (2014) descreve vários traços que um líder deve possuir:

- Assumir riscos;
- Fazer a diferença;
- Assumir responsabilidades;
- Inspirar outras pessoas;
- Potencializar vidas;
- Importar-se com o próximo;
- Enxergar as possibilidades de uma situação;
- Destacar-se entre todos da equipe;
- Capaz de reprimir o ego;

Na Tabela 1 podemos verificar os traços e habilidades mais frequentes em pessoas líderes de acordo com Bergamini (2009).

Tabela 1 – Traços e habilidades mais frequentes em pessoas líderes

TRAÇOS	HABILIDADES
Adaptável às situações	Esperto (inteligente)
Alerta ao meio social	Conceitualmente habilidoso
Ambicioso e orientado para a realização	Criativo
Assertivo	Diplomático e cuidadoso
Cooperador	Verbalmente fluente
Decisivo	Conhecedor das tarefas do grupo
Confiante	Organizado (administrativamente hábil)
Tem autoridade	Desejoso de influenciar os demais
Vigoroso (muito ativo)	
Persistente	
Autoconfiante	
Tolerante ao stress	
Desejoso de ter responsabilidade	

Fonte: BERGAMINI, 2009, p.101

Um líder possui a habilidade de utilizar ferramentas informais para resolver problemas no dia-a-dia, despertando a paixão em seus liderados enquanto os administradores utilizam-se de ferramentas formais que cuidam apenas das necessidades e interesses dos membros de sua equipe e não despertam paixão em seus liderados. Um líder deve ser resiliente e capaz de suportar à pressão de situações adversas e também deve saber orientar e confortar seus subordinados sempre que for necessário a fim de que eles alcancem sempre os objetivos traçados e sempre adquirindo novos aprendizados. (MACEDO et al, 2011)

2.1 Estilos de Liderança

Cada líder possui um modo particular de interagir com seus liderados a fim de alcançar os objetivos pré-estabelecidos ao seu grupo e também para atingir as expectativas esperadas pelo grupo. Este modo particular de cada líder interagir chama-se estilo de liderança. Existem 3 estilos de liderança, que podem ser utilizados pelo líder de acordo com as pessoas envolvidas, com a situação enfrentada ou com as atividades que necessitam serem executadas. Os três

estilos de liderança são: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal. (CHIAVENATO, 2014)

No Quadro 1 abaixo podemos verificar as principais características de cada estilo de liderança.

Quadro 1 - Estilos de liderança e suas características

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tomam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentado apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o companheiro de trabalho	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de tarefa
Participação do líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Na liderança autocrática os subordinados não têm nenhum poder de decisão ou escolha, esta diretamente ligada a relações e decisões de poder. Neste estilo de liderança o líder exerce um papel dominador e seus liderados obedecem a suas ordens sem nenhum questionamento. É criada uma relação de medo entre o líder e seus liderados. As atividades só são realizadas mediante a determinação do líder. Neste estilo de liderança apenas o líder é beneficiado. (CHIAVENATO, 2014)

Na liderança liberal os subordinados têm total liberdade para tomar decisões e realizarem as atividades propostas ao grupo desde que sejam decisões coerentes e que aspirem o objetivo proposto. Neste estilo de liderança o líder só é solicitado quando o grupo sente necessidade, por este motivo ele pouco interage com a equipe. Neste caso, a equipe, muitas vezes, acaba não apresentando um bom resultado qualitativo e quantitativo. Neste estilo de liderança apenas a equipe é beneficiada. (CHIAVENATO, 2014)

Na liderança democrática os subordinados são participativos, pois o líder motiva-os para tal. O líder participa ativamente com o grupo, sempre zelando por sua equipe e pelo seu trabalho. Ele direciona e ajuda sua equipe a resolver problemas e a alcançar o objetivo proposto, sugere ideias e sempre está por dentro de tudo que está acontecendo na equipe. Neste caso a equipe alcança excelentes resultados, geralmente com muita criatividade e inovação. Neste estilo de liderança a equipe é valorizada e o líder desenvolve comprometimento e responsabilidade com o grupo. (CHIAVENATO, 2014)

3. A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUA EVOLUÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Foi a partir do início do século XX que as mulheres começaram a se inserirem no mercado de trabalho para aumentar a renda familiar. No início elas ocupavam apenas funções de apoio nas empresas, como o cargo de secretária. Pouco a pouco elas foram ganhando espaço no mercado de trabalho e ocupando cargos mais significativos dentro das corporações. (COUTINHO, 2011)

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho surgiu um novo formato familiar, onde antes a mulher era vista como única responsável pela condução do lar e pela criação dos filhos e o homem tinha o papel único e exclusivo de prover o sustento da família, agora em muitos casos, as famílias passaram a ser conduzidas pelas mulheres e os casais passaram a dividir as responsabilidades da família. Com isso, a mulher inseriu-se de forma mais significativa economicamente e socialmente. (TONANI, 2011)

Em nosso país o número de mulheres que vêm se especializando e conseqüentemente adentrando no mercado de trabalho e ocupando cargos que antes eram ocupados exclusivamente pelos homens é expressivo, como podemos verificar na Tabela 2.

Tabela 2 - Participação feminina em cargos predominantemente masculinos

Ocupações	1993	2004
Total	%	%
Médicos	36.6	41.3
Advogados	35.1	45.9
Procuradores e advogados públicos	40.6	43.3
Magistrados	22.5	34.4
Engenheiros	11.6	14.0
Arquitetos	51.5	54.1
Membros do Ministério Público	-	40.9

Fonte: MALUF, 2012, p. 32

Pinho (2011) relata as dificuldades que as mulheres enfrentam para galgarem cargos de maior hierarquia no mercado de trabalho. Para o autor, estas dificuldades estão relacionadas a

antigos preconceitos em que mulheres eram tidas como seres do sexo frágil e deveriam exercer seu papel laborativo apenas em casa nos afazeres domésticos e cuidados com a família.

3.1 Liderança e Gestão Feminina

Para Loureiro et al (2013) ainda existe um grande desafio a ser superado. É necessário mostrar para as mulheres que além delas fazerem parte do mercado de trabalho elas podem e devem assumir cargos de liderança e gestão dentro das corporações nas quais elas estão inseridas. Muitas mulheres se deparam com o dilema de ocuparem cargos de liderança e gestão e ao mesmo tempo serem mães e esposas, e possuírem dupla jornada. Por isso muitas acabam abdicando da ascensão na carreira profissional, pois acreditam que o bônus não compensa o ônus.

Apesar de muitas mulheres abdicarem do sucesso e ascensão profissional, é crescente o número de mulheres que ocupam cargos de liderança e gestão na empresas e a participação feminina em cargos de prestígio cresce constantemente. Este crescimento pode ser constatado Tabela 3.

Tabela 3 - Evolução das mulheres por cargo hierárquico

Cargo	1996/97	1998/99	2000/01	2002/03	2004/05	2006/07	2007/08
	%	%	%	%	%	%	%
Presidente ou CEO	10.39	12.04	13.88	15.24	16.75	20.17	20.56
Presidente	10.82	12.92	12.55	13.05	15.11	16.13	16.04
Diretor	11.60	16.01	19.73	20.14	21.91	24.03	25.86
Gerente	15.61	17.32	20.43	23.37	25.64	30.12	32.03
Supervisor	20.85	22.95	24.75	30.81	37.11	42.84	44.68
Chefe	24.76	24.52	29.50	30.27	34.84	39.30	40.54
Encarregado	36.78	36.42	41.66	44.38	48.32	52.32	53.49
Coordenador	36.95	34.60	40.65	42.44	47.46	51.51	53.89

Fonte: MALUF, 2012, p. 36

Para Kanan (2010) o número de mulheres em cargos de liderança e gestão ainda é baixo por causa de preconceitos discriminatórios existentes pelo simples fato de ser mulher.

Culturalmente cargos de alto escalão nas empresas sempre foram ocupados por pessoas do sexo masculino.

Para Botelho (2008) ser mulher e ser executiva significa:

ser mulher e ser executiva significa percorrer por caminhos ainda muito pouco trilhados. [...] suas trajetórias traduzem suas autorealizações, pois os sentimentos de orgulho e admiração se mesclam ao olharem para trás e perceberem os caminhos percorridos, as decisões tomadas e os sentimentos vividos em suas trajetórias profissionais. (BOTELHO, 2008, p. 126)

As mulheres, durante muito tempo, acreditavam que eram inferiores aos homens, minimizando suas habilidades e características de liderança, mas hoje verificamos que há diferenças consideráveis nos perfis de gestão e liderança de homens e mulheres, mas não inferioridade entre eles. (FRANKEL, 2007)

Para Frankel (2007) mulheres em cargos de gestão e liderança deixam aflorar duas qualidades predominantes no sexo feminino a harmonia e a delicadeza. Estas qualidades são essenciais pois gentileza gera gentileza e a equipe sente-se acolhida e em contrapartida permanece unida.

Uma grande barreira a ser superada pelas mulheres é a questão salarial. A diferença salarial entre homens e mulheres que desempenham a mesma função ainda é considerável.

4. OS PRINCIPAIS DESAFIOS E DIFICULDADES QUE ENVOLVEM A LIDERANÇA FEMININA

Infelizmente as mulheres ainda enfrentam muito preconceito simplesmente pelo fato de serem mulheres. Atos discriminatórios ainda são muito comuns no mercado de trabalho. Estes atos sexistas já foram muito mais presentes na vida profissional das mulheres, mas hoje com o crescimento do nível de escolaridade e com o aumento de propagandas a favor da diversidade estes atos, apesar de ainda existirem, ocorrem em uma menor proporção. (KANAN, 2010).

Teixeira (2012) descreve um fenômeno que ele chama de “Teto de Vidro” no qual ele mostra a discriminação sofrida pelas mulheres no mercado de trabalho relacionada a produtividade, onde algumas pessoas consideram que o homem produz muito mais do que uma mulher ocupando o mesmo cargo/função simplesmente pelo fato de ser do sexo masculino. Aspectos socioculturais são as maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado corporativo, tanto no momento de inserção no mercado de trabalho como para manterem-se economicamente ativas. Quando uma mulher ocupa um cargo de liderança estes aspectos socioculturais são ainda mais evidentes. Estes aspectos socioculturais referem-se exclusivamente ao gênero e não a competência e/ou qualidade profissional.

As barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho provêm de aspectos culturais e sociais e em muitos casos, não são visíveis. A questão social acaba sendo um fator marcante no momento de inserção da mulher no mercado de trabalho, pois o fato de ser possível remunerar menos pela mesma função exercida por uma pessoa do gênero masculino e o fato das mulheres possuírem uma forte determinação são fatores determinantes para a entrada e manutenção delas no ambiente corporativo. Outro fator social importante que afeta no momento da inserção das mulheres no mercado de trabalho é o relacionamento, pois se faz cada vez mais necessário, nos dias atuais, a habilidade de se relacionar, pois é uma habilidade estritamente necessária para a gestão de pessoas. (TEIXEIRA, 2012)

Entre os fatores culturais enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança no mercado de trabalho está a cultura patriarcal presente nas empresas. Muitas pessoas oferecem resistência ao serem lideradas por pessoas do gênero feminino. Esta resistência fica explícita em comportamentos demonstrados pelos subordinados como a banalização de normas/regras criadas por uma líder. Este fator cultural também fica evidente quando a líder acaba sendo tratada de maneira secundária dentro da corporação. (TEIXEIRA, 2012)

Outro desafio presente na vida profissional de mulheres que ocupam cargos de liderança nas corporações é a competição existente entre pessoas do mesmo gênero. Como não é comum mulheres ocuparem cargos de liderança, quando isto ocorre, cria-se uma competição interna na empresa com outras mulheres que almejavam ocupar o mesmo cargo. (TEIXEIRA, 2012)

De acordo com Teixeira (2012) equilibrar a vida pessoal e profissional para as mulheres que ocupam cargos de liderança nas corporações é um grande desafio. Cargos de liderança demandam tempo, comprometimento e responsabilidade. E como, na maioria das vezes, as mulheres possuem dupla jornada, pois possuem família (filhos, marido, etc.) assumir um cargo de liderança torna-se uma decisão difícil.

Outro desafio enfrentado pelas mulheres em cargos de liderança é a cobrança maior em relação as suas entregas. Muitas vezes, por um fator cultural da empresa, tem-se que as mulheres são menos capazes do que os homens para realizarem as atividades de um cargo de liderança. Nos dias de hoje algumas empresas ainda alimentam o tabu de que as mulheres são puramente emotivas e por este motivo acabam duvidando da capacidade da mulher de racionalidade e discernimento para com a sua equipe. (TEIXEIRA, 2012)

Apesar da liderança feminina ser uma realidade em crescimento, ainda existem muitos desafios a serem superados. É importante que a mulher sempre busque aprender com seus erros e desenvolva sua auto-aceitação e sua criatividade afim de obter o sucesso profissional.

4.1 Competências Comportamentais, Habilidades e o Perfil de Mulheres que Ocupam Cargos de Liderança

Para desempenhar cargos de liderança e gestão Chiavenato (2014) detalha as competências necessárias para liderar e encorajar uma equipe. Para o autor um líder deve ter autoconfiança para conduzir de maneira correta seus liderados para que eles se sintam motivados e confiantes, deve ser inteligente para estar aberto a novos conhecimentos para desbravar oportunidades e deve ser íntegro para gerar confiança e estímulo para a equipe. Já para Tonani (2011) um líder deve possuir competências que o deixem o mais próximo possível de seus liderados e que os motivem para alcançarem resultados em equipe.

De acordo com Antunes (2011) não nascemos com competências, pelo contrário, nossas competências são adquiridas/construídas ao longo de nossas vidas.

As competências contidas no Quadro 2 são relevantes para alavancar o potencial competitivo das mulheres em cargos de liderança e gestão. Estas competências são conhecidas

como CHA.

Quadro 2 - Competências do CHA

	Competências	Definição
C – Saber	Conhecimento	Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações, etc.
H – Saber fazer	Habilidades	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.
A – Querer fazer	Atitude	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a ser.

Fonte: REBAGLIO, 2006, p. 6

Para Rebaglio (2006) as competências contidas no Quadro 2 são um conjunto necessário para o sucesso profissional de um líder. O conhecimento está relacionado a vontade de aprender, a busca pelo conhecimento, é o saber. A habilidade esta relacionada a criatividade, o líder deve ser criativo para ter novas ideias, resolver problemas, é o saber fazer. A atitude está relacionada com o resultado final, é utilizar o conhecimento e a habilidade para alcançar as metas traçadas com sucesso, é fazer acontecer.

As mulheres possuem uma característica intrínseca muito relevante em cargos de liderança e gestão, a preocupação com o próximo. Em ambientes em que se valoriza os recursos humanos esta característica é um ponto positivo para sua ascensão. (SANDBERG, 2013)

O sexo feminino costuma se destacar em cargos de liderança e gestão pois possui uma característica marcante, a autenticidade, que é muito relevante na tomada de decisões importantes, inerentes ao cargo ocupado. (SANDBERG, 2013)

Loden (1988) considera que as mulheres já possuem os atributos necessários para exercerem cargos de liderança e gestão. Entre estes atributos necessários a autora destaca a realização de multitarefas, facilidade de delegação, trabalho em grupo, capacidade de delegação, autoridade, resolução de problemas, organização, influência, simpatia e facilidade de negociação.

Fleury (2013) diz que mulheres que ocupam cargos de liderança e gestão são extremamente organizadas, competentes, flexíveis e compreensivas. Para a autora, estes atributos são características pessoais do sexo feminino.

Em geral, as mulheres possuem três habilidades, que para Chiavenato (2014), são essenciais para pessoas que ocupam cargos de gestão e liderança: habilidades técnicas, habilidades

humanas e habilidades conceituais. Estas habilidades são importantes e muito utilizadas em processos de tomada de decisão, para ter uma visão global da corporação e para atingir os objetivos traçados.

As mulheres possuem um estilo de liderança marcante e também valorizam muito o ser humano, respeitando as diferenças individuais de cada um. Elas também possuem boa fluência verbal o que facilita na hora de expor ideias. Este perfil feminino pode variar de uma mulher para outra, mas todas as mulheres possuem uma pitada de cada característica mencionada, por este motivo acabam tendo sucesso em cargos de gestão e liderança. (COHEN, 2009)

5. CONCLUSÕES

Neste trabalho concluímos que a literatura existente sobre liderança e suas características contribuiu muito com o mundo corporativo, mas ainda não existe uma literatura consistente sobre o tema que defina o assunto e suas implicações de forma geral no mercado corporativo, e por isso ainda há um leque muito grande sobre o assunto para ser desbravado. Neste trabalho foram descritos três estilos de liderança: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal.

A participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado significativamente nos últimos anos. Em consequência deste aumento, novas oportunidades de trabalho (melhores cargos e salários) também surgiram. Em busca destas oportunidades as mulheres vêm se esforçando e buscando se aperfeiçoar, aumentando a escolaridade e desenvolvendo competências intrínsecas ao sexo feminino.

Hoje muitas mulheres já ocupam cargos de liderança e gestão dentro das corporações, assumindo grandes responsabilidades que antes eram apenas repassadas para o sexo masculino. Como líderes assumem a função de delegar, a função de conduzir o time para o alcance de metas traçadas e principalmente a função de motivar sua equipe. As mulheres estão cada vez mais alcançando sucesso quando ocupam posições de gestão e liderança. Por possuírem características/habilidades inerentes para tais posições, as mulheres acabam se destacando no papel de líder. Uma característica marcante entre o sexo feminino e que tem sido de suma importância no mundo corporativo é a capacidade de comunicação que facilita a exposição de ideias e tomadas de decisão.

Com esta pesquisa bibliográfica concluiu-se que as mulheres possuem muitas características/habilidades que são essenciais para uma pessoa que deseja exercer um cargo de gestão e liderança. Elas possuem uma ótima comunicação e são muito flexíveis facilitando o seu relacionamento com a equipe. Estas características/habilidades são consideradas um diferencial para as corporações.

Apesar de vivermos em um ambiente moderno, as mulheres ainda sofrem com a discriminação e com o preconceito no ambiente de trabalho relacionados ao gênero. Nesta pesquisa verificamos que a mulher recebe um salário menor do que o homem mesmo exercendo a mesma atividade e ocupando o mesmo cargo. Infelizmente as mulheres ainda são taxadas com o bordão “sexo frágil”. Ainda é muito comum algumas pessoas considerarem que as mulheres produzem menos do que os homens, fenômeno este chamado de “Teto de Vidro”.

Verificamos que os maiores preconceitos sofridos pelas mulheres no mercado de trabalho advém de aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não a competência/qualificação profissional. A cultura patriarcal presente em muitas empresas também é um desafio que as mulheres que ocupam cargos de gestão e liderança precisam superar. Muitas pessoas criam uma resistência ao serem lideradas por uma mulher. Muitas vezes esta resistência é observada através do comportamento de afronta a líder.

Este trabalho mostrou que a liderança feminina nas corporações deve ser aproveitada, pois traz resultados positivos no mundo corporativo e deste modo os objetivos deste trabalho foram alcançados.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Após a conclusão deste trabalho recomenda-se outros estudos e pesquisas sobre o assunto abordado. Entende-se que liderança é um assunto muito complexo ainda mais quando trata-se de liderança feminina no ambiente corporativo, sendo possível um aprofundamento neste quesito.

Outro ponto que merece ser aprofundado é a questão que mulheres em cargos de liderança geram resultados positivos para as corporações assegurando um ambiente estimulante e produtivo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Celso. **Como desenvolver competências em sala de aula**. Petrópolis, Vozes, 2011.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2009.

BOTELHO, Louise de Lira R. **Ascensão profissional de Executivas em empresas baseadas no conhecimento**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

BULLA, Beatriz. **Remuneração feminina é 17,3% menor que a de homens**. Revista Exame. Disponível em: www.exame.abril.com.br/brasil/remuneracao-feminina-e-17-3-menor-que-a-de-homens/ Acesso em: 20/03/2019.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo, Manole, 2014.

COUTINHO, Maria Lúcia R.; COUTINHO, Rodrigo R. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios**. Economia Global e Gestão, vol.16, nº1, Lisboa, 2011.

FLEURY, Maria T. Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. Agora é com elas, vol. 12, nº 1, São Paulo, GV Executivo, 2013.

Flexibilidade no trabalho: por que aderir? Disponível em: www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/flexibilidade-no-trabalho-por-que-aderir. Acesso em 20/03/2019.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida**. São Paulo, Gente, 2007.

HETSCHKO, Karin; SILVA, Renata. **Pela igualdade no topo. Revista melhor gestão de pessoas.** 316ª ed. São Paulo, 2014.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: ww2.ibge.gov.br/. Acesso em 20/03/2019.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.** Revista O&S, vol. 17, Salvador, 2010.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude.** São Paulo, Senac, 2009.

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

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. **Por que elas são tão poucas?** Revista Exame, São Paulo, 1042ª ed., São Paulo, 2013.

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Deniza Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Série gestão empresarial.** São Paulo, FGV, 2011.

MALUF, Vera. **Trabalho e maternidade: uma visão contemporânea.** São Paulo, Atheneu, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2017.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro, Thomas Nelson Brasil, 2014.

Mulher no mercado de trabalho: crescimento, importância e fatos. Disponível em: www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/mulher-mercado-trabalho/. Acesso em 20/03/2019.

Nações Unidas Brasil. Disponível em: www.nacoesunidas.org/oit-desemprego-cai-no-mundo-mas-condicoes-de-trabalho-nao-melhoram/. Acesso em 20/03/19.

Peterson Institute for International Economics. Disponível em: <https://pie.com/>. Acesso em 20/03/2019.

PINHO, A. P. D. **Nem tão frágil assim: um estudo sobre mulheres em cargos de chefia.** Disponível em: www.psicologia.ufrj.br/pos_eicos/pos_eicos/arqanexos/arqteses/anapauladavidpinho.pdf. Acesso em: 20/03/2019.

PINSKY, Jaime. **12 faces do preconceito.** 10ª ed. São Paulo, Contexto, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** São Paulo, Educator, 2006.

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar.** 1ª ed. São Paulo, Companhia das Letras, 2013.

SOBRAL, Jacqueline. **Saber ser flexível. Revista melhor gestão de pessoas.** 304ª ed. São Paulo, 2013.

TEIXEIRA, V. C. **O fenômeno do teto de vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho: a barreira sutil e invisível que as mulheres enfrentam para manterem-se competitivas no cenário globalizado.** Portal do Administrador. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/o-fenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho. Acesso em: 01/05/2019.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.