



Gestão Feminina: Diferenciais do Perfil de Liderança da Mulher

Female Management: Differentials of Women's Leadership Profile

Recebido: 29/09/2021 | Revisado: 01/10/2021 | Aceito: 07/11/2021 | Publicado: 15/03/2022

Jucelaine Lopes de Oliveira

Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba
<https://orcid.org/0000-0003-1652-5162>
jucelaine.oliveira@fatec.sp.gov.br

Talita da Silva Paiva

Faculdade de Tecnologia de Santana do Parnaíba
<https://orcid.org/0000-0002-5851-8385>
talita.paiva01@fatec.sp.gov.br

Tâmara Camila Ferreira Batista

Faculdade de Tecnologia de Santana do Parnaíba
<https://orcid.org/0000-0002-6000-0729>
tamara.batista@fatec.sp.gov.br

Resumo

Pesquisas revelam que empresas têm aberto espaço para a inclusão de profissionais femininos para a alta administração, mas, apesar dos avanços, há desajustes que se manifestam pela remuneração e pela baixa taxa de ocupação em cargos de liderança. Nestes termos, além de analisar as características e o percentual de crescimento da ocupação feminina em cargos de liderança, o objetivo deste estudo é demonstrar as dificuldades que a mulher tem na busca do seu espaço no mercado de trabalho. Apresenta os aspectos e benefícios da mulher no papel de líder e mostra que uma mulher líder se destaca pela flexibilidade, dinamismo e ampla visão do processo gerencial, colaborando com estratégicos e melhorias no ambiente organizacional, o que resulta em maior rentabilidade para as corporações.

Palavras-chave: Liderança. Gestão. Inclusão



Abstract

Research shows that companies have opened space for the inclusion of female professionals for senior management, but, despite the advances, there are misfits that are manifested by remuneration and low occupancy rate in leadership positions. In these terms, in addition to analyzing the characteristics and percentage of growth of female occupation in leadership positions, the aim of this study is to show the difficulties that women have in the search for their space in the labor market. It presents the aspects and benefits of women in the role of leader and shows that a leading woman stands out for the flexibility, dynamism, and broad vision of the management process, collaborating with strategic and improvements in the organizational environment, which results in greater profitability for corporations.

Keywords: Leadership. Management. Inclusion

1. Introdução

Até meados do século XVIII, o principal papel da mulher na sociedade era cuidar do lar. Todo processo de formação se baseava em desenvolver atributos que a fariam adequada para suas funções no núcleo familiar. Como relata Samara (2002), as competências das mulheres estariam centradas em gerenciar as finanças da casa, cuidar dos filhos, zelar pelo bem-estar e felicidade do marido, ou seja, todo universo de atuação da mulher se centrava em um universo de poucas particularidades e facetas, o que, inclusive, eliminava qualquer necessidade de formação teórica, mesmo as mais simples como leitura e escrita. A bem da verdade, “[...] nas uniões legítimas, o papel dos sexos estava bem definido, por costumes e tradições apoiados nas leis. O poder de decisão formal pertencia ao marido, como protetor e provedor da mulher e dos filhos, cabia à esposa o governo da casa e a assistência moral à família” (Samara, 2002, p.02).

Mesmo as mulheres de classes mais abastadas não tinham muitas atividades fora do lar, porque eram treinadas para desempenhar o papel de mãe e as chamadas “prendas domésticas”, ou seja, orientar os filhos, afazeres do lar, costurar e bordar. Outras, menos afortunadas, viúvas ou de elite empobrecida faziam doces por encomenda, arranjos de flores, bordados a crivo, davam aula de piano e solfejo e assim ajudavam no sustento e na educação dos seus filhos. (Falci, 2013). “A filosofia considerava que a inferioridade da razão nas mulheres era fato incontestável, incumbindo a elas apenas cultivá-la na



medida necessária ao cumprimento de seus deveres naturais: obedecer ao marido e cuidar dos filhos” (Sina, 2005, p.21).

A partir do século XIX, com a consolidação do sistema capitalista, ocorreram mudanças na dinâmica do trabalho feminino. Com o intenso crescimento da maquinaria e o acelerado desenvolvimento tecnológico, grande parte da mão de obra feminina foi transferida para as indústrias (Kühner, 1977).

Mas foi com a ocorrência das duas grandes guerras que o mundo se viu obrigado a incorporar ainda mais as mulheres no mercado de trabalho, pois, naquele momento específico, a sociedade incentivava a possibilidade de mulheres substituindo os homens de modo temporário nas unidades fabris, realizando até mesmo o trabalho dos cavalos, uma vez que estes foram solicitados para as guerras; foi o talento e a determinação que fez com que as mulheres se tornassem capazes de trabalhar com máquinas fabris, além de encarar atividades domésticas, isso criou novas expectativas para o cenário feminino (ISTOÉ, 2018).

Com o fim das guerras e o retorno dos homens, no entanto, foi imputado que as mulheres voltassem sua atenção para o lar e abandonassem suas carreiras sendo que as profissionais que permanecessem em seus trabalhos não teriam direitos assegurados, tais como salário equivalente aos profissionais do sexo masculino. (ISTOÉ, 2018). Diante deste cenário, o movimento feminista se ocupou em dar voz às mulheres em prol de direitos. Entre outros resultados, essa luta proporcionou mudanças na Lei de Direitos Civis dos Estados Unidos em 1964.

Somando a conquista do direito decisório sobre questões reprodutivas, por meio tanto da criação quanto da legalização do uso da pílula anticoncepcional, o que permitiu que mais mulheres pudessem planejar seus futuros para que cursassem o Ensino Superior e construíssem uma carreira profissional. (Revista Galileu, 2016).

Não obstante os avanços, ainda há resistência quanto à atuação da mulher no mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito a cargos de liderança, ainda visto como um tabu por muitas corporações; neste contexto, se insere o presente estudo, cuja proposta é tentar entender por que as mulheres enfrentam resistência corporativa para



ocupar cargos de liderança, a hipótese é que as corporações geram ambientes hostis à atuação profissional da mulher e sua ascensão.

Nestes termos, além de demonstrar as dificuldades que a mulher tem na busca do seu espaço no mercado de trabalho, o estudo busca apresentar os benefícios da liderança feminina, que podem resultar na maior rentabilidade para as corporações e se pretende como este estudo contribuir para a melhor aceitação da mulher no mercado, visto que ainda existe uma desigualdade de gênero no âmbito organizacional.

O estudo foi organizado em 3 (três) partes. A primeira parte apresenta em perspectiva histórica, a inserção da mulher no mercado de trabalho e os obstáculos para o exercício feminino da liderança; a segunda parte analisa os benefícios da liderança feminina e as iniciativas empresariais de enfrentamento às questões de gênero e a terceira parte apresenta os resultados da pesquisa realizada com 58 mulheres sobre suas vivências no âmbito empresarial.

2. Referencial Teórico

2.1. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho e os Obstáculos para o Exercício Feminino da Liderança

Como efeito da economia capitalista, diversas mudanças ocorreram na produção e organização do trabalho, ocasião em que a mão de obra feminina foi levada para as fábricas, pois, além do aumento da demanda por mão de obra, os empresários da época tinham preferência pelo trabalho feminino, uma vez que aceitavam salários inferiores aos dos homens, mesmo quando realizavam o mesmo tipo de trabalho e jornadas diárias de trabalho de até 16 horas, em alguns casos, colando a saúde física e mental em risco, realizando atividades muito além das atribuídas aos homens, apenas para não perderem seus empregos.

Carvalho (2016) apresenta informações históricas, avaliando que a primeira guerra mundial ocorrida entre 1914 a 1918, abriu um precedente para a participação da mulher atuando como operária, de modo massivo nas indústrias, situação que se repete



na segunda guerra mundial (1939 a 1945), neste período inclusive, as mulheres passaram a ocupar ainda mais postos de trabalho, até então ocupados única e exclusivamente por homens, em ambas as situações, essa participação se deu porque, homens haviam sido convocados para atuarem nas frentes das batalhas (Carvalho, 2016).

A aceitação da mulher no ambiente de trabalho, pode ser classificada como limitada, sua posição é restrita tanto a considerações culturais quanto econômico sociais, não foi oferecido reconhecimento equitativo já que seu lugar no mundo foi definido como uma figura do lar.

Desde então, as mulheres têm ocupado cada vez mais postos no mercado de trabalho, muito desta participação e conseqüente aumento se deu por decorrência do movimento feminista, e embora ainda encare privações no que tange a igualdade de direitos, as mulheres se mostram estimuladas a tomar para si responsabilidades, além de ter tarefas adicionais, como ser mãe, esposa e dona de casa.

A mulher ingressou no mercado de trabalho, inicialmente para contribuir com seus respectivos países, para ajudar na renda familiar e se adaptou ao mercado, assumindo inúmeras competências e funções, em razão disso, mulheres estão conquistando cada vez mais espaço no mercado, mas continuam enfrentando barreiras relacionadas não necessariamente à qualidade do seu trabalho ou às competências, mas a aspectos socioculturais. A citação a seguir reforça e escancara o argumento:

As mulheres são tão ambiciosas quanto os homens, dizem, mas são mais esclarecidas, com metas diferentes e mais significativas. Não descarto nem nego esse argumento. Há muito mais coisas na vida do que subir na carreira, como criar filhos, procurar a realização pessoal, contribuir para a sociedade e melhorar a vida dos outros. E há muita gente profundamente empenhada no trabalho, mas que não sonha — e nem deveria ser obrigada a sonhar — em comandar uma empresa. Um papel de liderança não é a única maneira de exercer grande impacto (Sandberg, 2013, p.19).

Mesmo com os grandes avanços, ainda há muita resistência à atuação da mulher no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, grande parte das corporações tradicionalistas seguem irredutíveis quanto à inserção da mulher em posições de poder e destaque, quando as mulheres conseguem cargos altos, ainda há um desajuste



comparado ao público masculino, que se manifesta pela discrepância na remuneração e por insinuações sobre suas reais competências (UNICESUMAR, 2019).

A liderança feminina ainda é vista como um tabu no mundo empresarial, pois, apesar das lutas e conquistas, as desigualdades de gênero persistem, pois, as mulheres ainda são minoria nas ocupações de maior status no âmbito organizacional.

As mulheres trabalhadoras enfrentam todas essas dificuldades: sua remuneração é mais baixa, há discriminação para o acesso aos postos de trabalho, para a ascensão profissional e até para o próprio exercício do trabalho. Sobre as mulheres recaem ainda quase todas as tarefas domésticas e de criação dos filhos. Além disso, não existe suporte social adequado para a saúde, a educação, a maternidade e a infância. Da perspectiva dos trabalhadores, não se pode imaginar a elevação do padrão de vida e a existência de uma real igualdade de oportunidades para todos sem que as questões que afetam as mulheres sejam resolvidas (DIEESE, 1997, p.01).

De acordo com os dados da pesquisa Thornton (2019), as principais barreiras apontadas para que mulheres alcancem cargos de liderança estão relacionadas em encontrar tempo em paralelo às principais responsabilidades do trabalho (32%), falta de acesso às oportunidades de trabalho de desenvolvimento (27%) e responsabilidades fora do trabalho (25%).

Temóteo (2013) acrescenta como motivos principais: o machismo e o preconceito em relação à liderança feminina, para o autor, alguns homens dizem ficarem constrangidos quando uma mulher tem o poder de liderança sobre eles, informando que por consequência impossibilitam o empoderamento feminino dentro do mundo corporativo, o que diminui significativamente possibilidades de independência financeira e social,

Como citado anteriormente neste estudo, é comum que a remuneração das mulheres seja inferior dos homens, inclusive quando exercem a mesma função, realidade presente em altos cargos. “Apesar de já termos avançado muito neste sentido, ainda existe preconceito quanto á aceitação da mulher no mercado de trabalho. A maior prova disso ainda é o salário desigual, mesmo que com uma diferença menor nos dias de hoje [...]” (Bonet, 2015, p.14).



O machismo e os preconceitos presentes nas organizações contribuem, portanto, para o aprofundamento das desigualdades de gênero na área profissional, visto que a rejeição e os comportamentos culturais são ignorados no meio corporativo, aumentando o desequilíbrio entre mulheres e homens.

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. (Rodrigues & Silva, 2015, p.4).

Em resumo, com tantas barreiras para alcançar uma alta colocação profissional no mercado, as mulheres precisam ter um desempenho profissional maior e melhor do que os homens.

2.2. Benefícios da Liderança Feminina e as Iniciativas Empresariais

Para Motta (2004) a liderança requer habilidades individuais, autoconhecimento, habilidades em expressão e comunicação formal, bem como a capacidade de enfrentar o futuro com confiança (proatividade), ousadia e flexibilidade, a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo.

O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com domínio de habilidades raras, inclusive, habilidades antes consideradas natas, já se sabe cientificamente que, podem ser aprendidas por meio de educação teórica e tácita.

No ambiente organizacional, o papel de líder é ter a capacidade de engajar as equipes, com a finalidade de atingir os objetivos da empresa em conjunto saber ouvir caracteriza uma boa liderança. “Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros” (Maxwell, 2008, p.68).

Mata (2017), por sua vez, um líder é aquele que inspira e direciona a sua equipe, que cria relacionamentos, que motiva pessoas e estimula a criatividade, que mostra autoestima e confiança a equipe e, acima de tudo, tem confiabilidade profissional. É fato



que apesar dos obstáculos, o passar dos anos trouxe uma certa normalidade à presença de mulheres no mercado de trabalho, inclusive em cargos e funções diversificados e complexos.

A título de exemplo, de acordo com Thornton (2019), no ano de 2017, no Brasil, 32 % dos cargos de alto escalão eram ocupados por mulheres, infelizmente nos anos seguintes esse percentual caiu para 29%, de acordo com os dados do *International Business Report* (IBR, 2019). Até porque, de acordo com pesquisa realizada pela McKinsey (2018), é possível encontrar especificidades na liderança feminina que resultam em benefícios para as empresas, como um ambiente corporativo e estratégias mais dinâmicas, o que torna as empresas mais lucrativas.

Para os autores Carreira, Menchu e Moreira (2006), as mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e, assim, melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente, e ainda, prestar atenção as atitudes dos demais colaboradores. Assim, segundo estes autores, as mulheres têm mostrado que são capazes de exercer uma boa liderança nas grandes empresas, pois se preocupam com as pessoas; se interessam pelos seus pensamentos, ideias e opiniões, ou seja, conciliam de uma forma inteligente as necessidades da empresa com as necessidades das pessoas, ponderando seus pontos fortes e fracos.

As mulheres, acrescentam, podem assumir os papéis de liderança moderna e, ainda que sofram com os obstáculos no caminho, têm talentos nítidos e são profissionais ligadas aos detalhes das situações, o que permite que tenham uma visão mais ampla da organização e as características femininas que eram vistas como ‘impedimento’ agora são competências positivas que atendem a evolução dos perfis de liderança demandados pelas organizações nas últimas décadas.

Mandelli (2015), exemplifica que em lugar de uma liderança competitiva, individualista e agressiva, que são características predominantes masculinas, as corporações estão optando por um novo estilo de liderança que busca colaboração, o relacionamento com a equipe e o cultivo de talentos que são capacidades mais comuns entre as mulheres, que começam a ser desenvolvidas no ambiente familiar, onde se espera



que o homem tenha o papel de "supridor e mantenedor do lar" e que a mulher se encarregue da manutenção dos bens adquiridos e de promover o bom relacionamento e bem-estar dos membros da família

O perfil exigido para líderes, priorizam a capacidade de gerar bons relacionamentos entre equipe, saber lidar, motivar e desenvolver pessoas, características melhor desenvolvidas no grupo feminino, o perfil feminino (com características popularmente vistas em mulheres) as torna o mais adequadas para a liderança, visto que o perfil 'tradicional' comum ao gênero masculino, de 'chefe' exigente e autoritário já não é bem-visto.

[...] A mulher lidera de maneira diferente da do homem, e isso talvez se deva à forma como ela sempre lidou com as situações na vida, em casa. A mulher, por exemplo, tem uma visão mais holística, mais ampla do negócio. A líder mulher também busca resultados mais através das pessoas; o trabalho em equipe é muito importante para ela. Ambas as características têm a ver com a tendência conciliatória e harmonizante das mulheres. Nós sempre aprendemos a conciliar as coisas da casa, da família, dos estudos, do trabalho. Acredito que o aprendizado também faça parte do estilo de gestão feminino, assim a nova forma de olhar os indicadores de desempenho, levando em conta aspectos sociais e ambientais além dos econômicos. (BINI, 2004, p.71).

É bom que se diga que o mercado ressalta os aspectos significativos das mulheres, mas não o faz com o intuito de ressaltá-las ou prestigiá-las, mas para colocar suas competências à prova pelo simples fato de serem mulheres. Muitas vezes, elas são alvos de comentários preconceituosos, em que suas competências são colocadas em xeque, além de questionarem suas habilidades como não adequadas para um cargo de liderança.

Segundo Mandelli (2015), pesquisas realizadas pela Catho em 2008 com 94.923 empresas, demonstrou que apenas 20% dos cargos de CEO são ocupados por mulheres, não obstante a perspectiva de que cheguem à 50% até 2035, pois as grandes corporações já perceberam os benefícios da liderança feminina.

Um indicativo que reforça essa expectativa de elevação do percentual de mulheres em postos de liderança é a idade média com que assumem cargos de presidente, diretor ou gerente: sempre mais jovens em relação aos homens, como mostram os dados do Figura 1:

Figura 1: Idade Média para executivos atingirem cargo de nível elevado



Fonte: Grupo Catho (2008) *apud* Mandelli (2015, p.37)

Por outro lado, as mulheres sempre buscam superar os desafios com o objetivo de galgar melhorias e conquistar seu espaço no âmbito profissional. Uma forma de fazê-lo é por meio de estudos e aperfeiçoamentos. No Brasil, por exemplo, é notória a inserção do público feminino nos cursos profissionalizantes, no ensino superior e na pós-graduação, que ultrapassam em 15% o ingresso dos homens, segundo dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2020).

No ano de 2010 surgiu a ONU Mulheres, estrutura da Organização das Nações Unidas (ONU) criada em defesa dos direitos humanos com foco nas mulheres. Na sequência, a ONU Mulheres e o Pacto Global desenvolvem os Princípios de Empoderamento das Mulheres cuja proposta é promover juntamente com organizações afiliadas, atividades e estratégias que visem o desenvolvimento e aceitação da mulher no âmbito empresarial (Calaza, 2017). Nesta perspectiva, algumas empresas firmaram compromisso para elevar o percentual de líderes mulheres nas organizações.

Foi o caso da Coca Cola Brasil, que assumiu o compromisso de até o ano de 2020 contar com 50% de líderes mulheres na organização, contra os 27% de 2017. A empresa se comprometeu ainda a promover a igualdade de gênero na instituição, através da Política de Semente Flexível, promovendo um ambiente propício para a inclusão da



mulher e realizando mais contratações femininas. Em razão dessa política, em 2016, 62% das contratações realizadas pela empresa foram mulheres (CALAZA, 2017)

A Natura, que faz parte do grupo Natura&Co (Natura, Avon, The Body Shop e Aesop), umas líderes no setor de cosmético brasileiro, também se propôs, através da cooperação com a ONU Mulheres, a implementar iniciativas de conscientização aos profissionais e à comunidade e estabelecer estratégias que implicassem na oferta de oportunidades igualitárias entre mulheres e homens, com a expectativa de que em 2020 a empresa chegasse à 50% de mulheres em cargos de liderança, (EPOCA NEGÓCIOS, 2021).

Entre as ações da Natura destacam-se promover encontros para mulheres que trabalham, tornar flexível o horário de trabalho para cargos de alto escalão, maior interação com a maternidade, oferta de ambientes com creche dentro da corporação, educar e informar sobre discriminação da mulher grávida e com filhos no âmbito empresarial, consultoria e programas voltados para mulheres, além de salários compatíveis e igualitários, quando comparados aos percebidos pelos homens (Natura, 2018).

Os dados indicam que em 2020 a empresa alcançou a marca de 51% de líderes mulheres, o que a levou a firmar um pacto global com a ONU Mulheres por meio do grupo Natura&Co: aumentar o número de mulheres na liderança e no Conselho de 35% para 50%, bem como estabelecer salários igualitários e equidade de gênero até 2023 (EPOCA NEGÓCIOS, 2021).

3. Metodologia

Para atingir o objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa qualitativa, já que está trabalha “... com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p.14).



O estudo se assume sob a tipologia exploratória, que como destaca Gil (2002), a tem por objetivo aprimorar hipóteses, validar instrumentos e proporcionar familiaridade com o campo de estudo, constitui, segundo ele, a primeira etapa de um estudo mais amplo, e é muito utilizada em pesquisas cujo tema foi pouco explorado, podendo ser aplicada em estudos iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos.

Para a coleta de dados, houve a utilização de formulário digital, cuja formulação contava com oito perguntas, cujo propósito era observar iniciativas e objetivos das mulheres no mercado de trabalho, somando-se a coleta de dados secundários, com o intuito de verificar as dificuldades da mulher no mercado de trabalho, explorando possíveis soluções para amenizar as diferenças entre homens e mulheres no âmbito organizacional e em cargos de liderança.

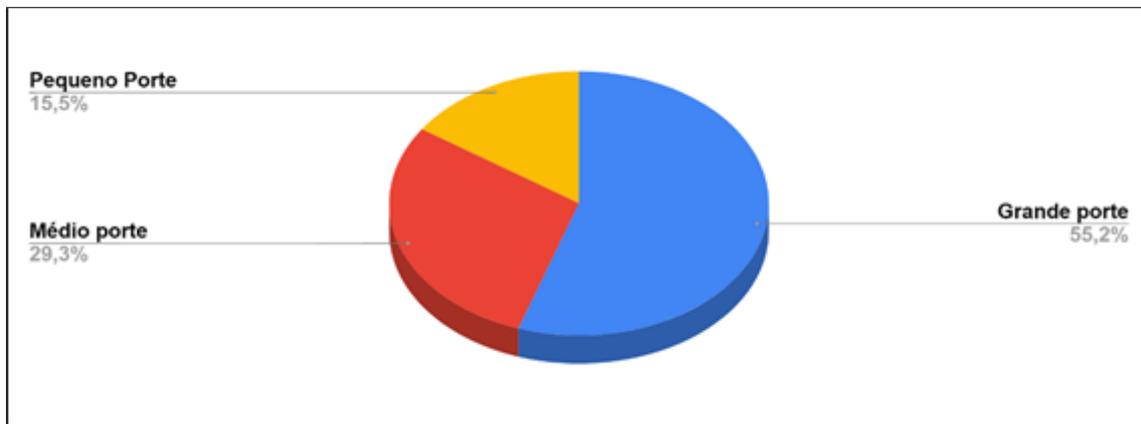
Por meio desses dados, é possível detectar a média de idade entre homens e mulheres para alcançar níveis elevados nas organizações, o percentual do papel feminino em cargos de CEO e as principais barreiras que enfrentam para atingir uma posição de liderança no mercado.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

A pesquisa realizada por meio do formulário *Google*, direcionado especificamente as mulheres teve alcance de 58 respondentes, as respostas foram tabuladas e analisadas, com vistas a entender melhor as questões profissionais que envolvem as mulheres no mercado de trabalho. De maneira objetiva, foram elaboradas perguntas chaves que pudessem definir e ajudar a compreender o perfil das mulheres entrevistadas, e as estratégias aplicadas na empresa nas quais estavam inseridas.

A começar pelo porte da empresa, e nestes termos, o Figura 2 mostra que 53,7% das entrevistadas trabalham em empresas de grande porte, 29,6 % de médio porte, enquanto apenas 16,7% estão em empresas de pequeno porte.

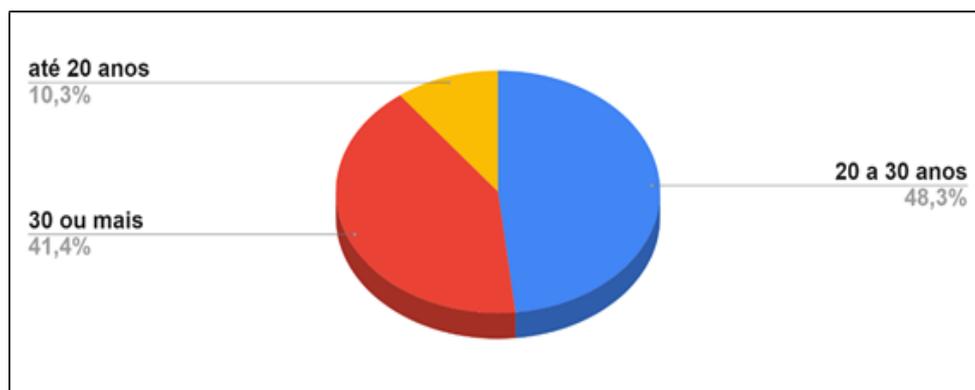
Figura 2 Porte organizacional



Fonte: Autoras (2021).

A Figura 3, por sua vez, mostra que 10,3% das mulheres possuem até 20 anos, 48,3% possuem entre 20 e 30 anos e 41,4% das mulheres tem 30 anos ou mais. A faixa etária norteia as experiências e objetivos profissionais das entrevistadas, seus pensamentos e expectativas. Tendo grande parte das mulheres concentradas na faixa de 20 a 30 anos e 30 ou mais.

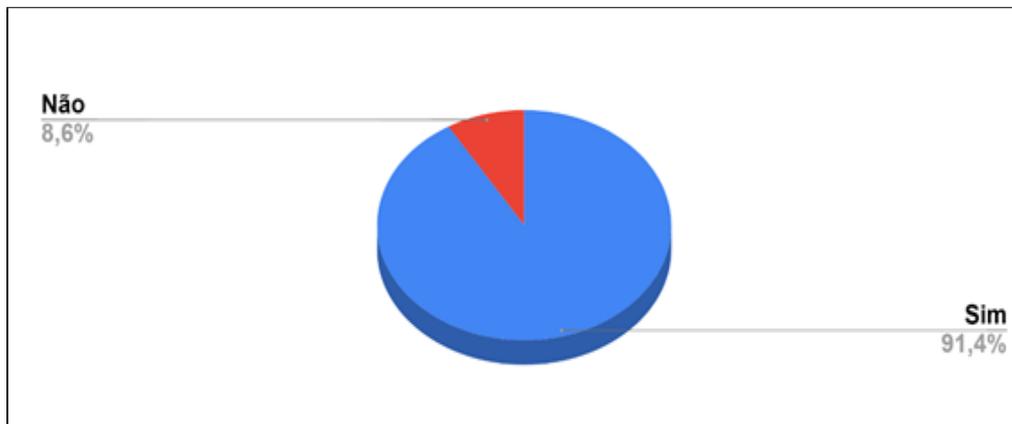
Figura 3: Faixa etária



Fonte: Autoras (2021)

Conforme demonstra a Figura 4, questiona se na empresa qual as respondentes trabalham ou trabalharam, existe mulheres em cargos de liderança e o resultado diz que 91,4% existem (ou existiam) mulheres em cargos de liderança

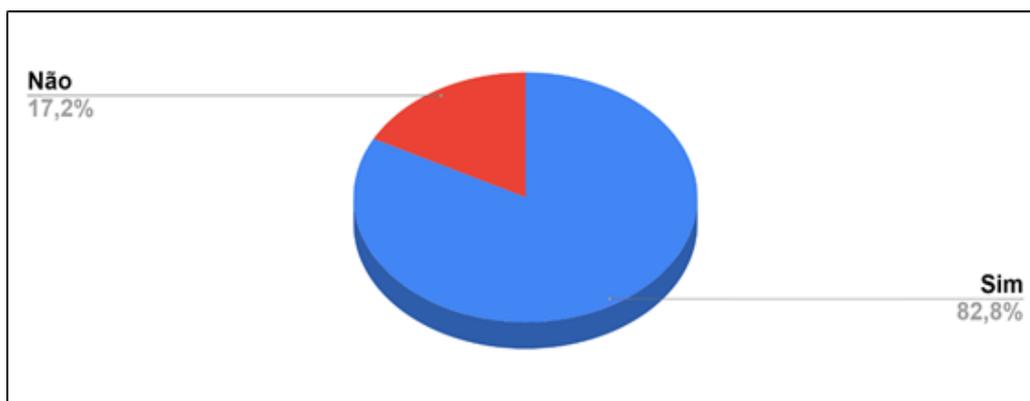
Figura 4: Cargos de liderança ocupados por mulheres



Fonte: Autoras (2021)

Já a questão 5, cujos resultados podem ser observados na Figura 5, questionava se “exerce ou mesmo possui interesse em exercer cargo de liderança” e o resultado indica que 82,8% das entrevistadas responderam que já exercem ou desejam exercer um cargo de liderança, o que reforça o mencionado nos tópicos anteriores que as mulheres também anseiam por esse tipo de cargo.

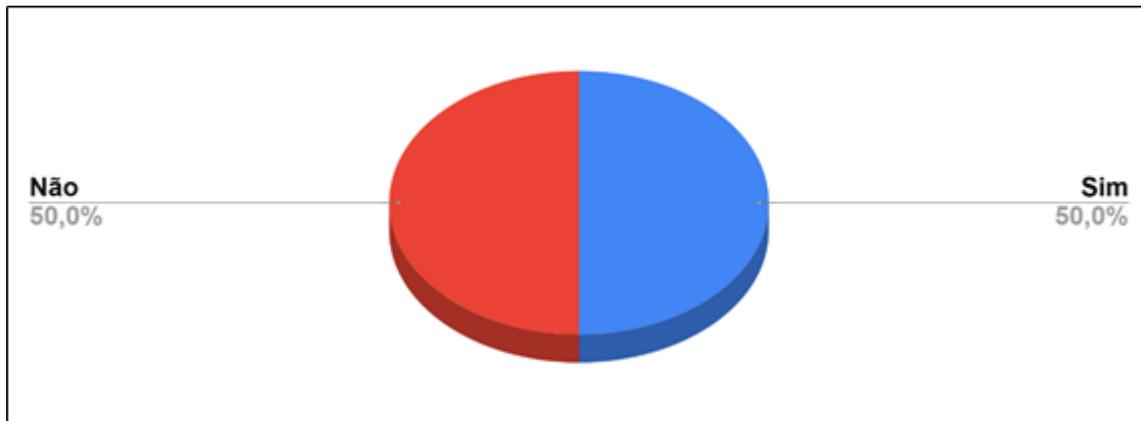
Gráfico 5: Exercício ou interesse na liderança



Fonte: Autoras (2021)

No que se refere a questão sobre a existência de planos de carreira cuja participação das mulheres é equivalente, as respondentes mencionaram que 50% afirmaram existir projetos dentro da organização, conforme demonstram os dados da Figura 6.

Figura 6: Planos de carreira com participação feminina



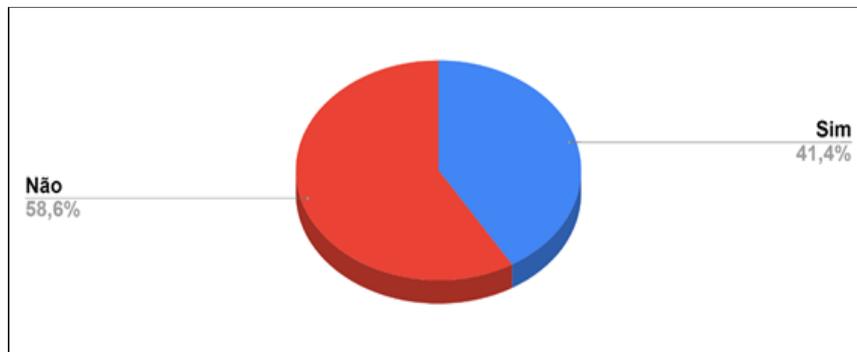
Fonte: Autoras (2021)

A próxima fase de análise tratou da necessidade de suporte ou mesmo rede de apoio para a participação no mercado de trabalho e como pode ser visto na Figura 7, 41,4% das mulheres afirmam possuir auxílio creche e outros benefícios que corroboram na busca pelo crescimento profissional, enquanto 58,6% não possuem subsídios em seus vínculos empregatícios.

Diante destes dados nota-se que algumas empresas não estão cumprindo com os direitos previstos pelas leis trabalhistas ou o auxílio fornecido é insuficiente para cobrir os gastos reais com creche ou babás, sendo necessário de uma revisão dos valores previstos por lei, para que o benefício esteja de acordo com as mensalidades de uma escola infantil e cubra no mínimo metade destas despesas.

A última questão se refere à assédio, nos dados da Figura 8 fica evidenciado que 67,2% das participantes já presenciaram ou sofreram algum tipo de assédio por exercer algum cargo de liderança, e apenas 32,8% disseram que não presenciaram nenhum tipo de situação parecidas.

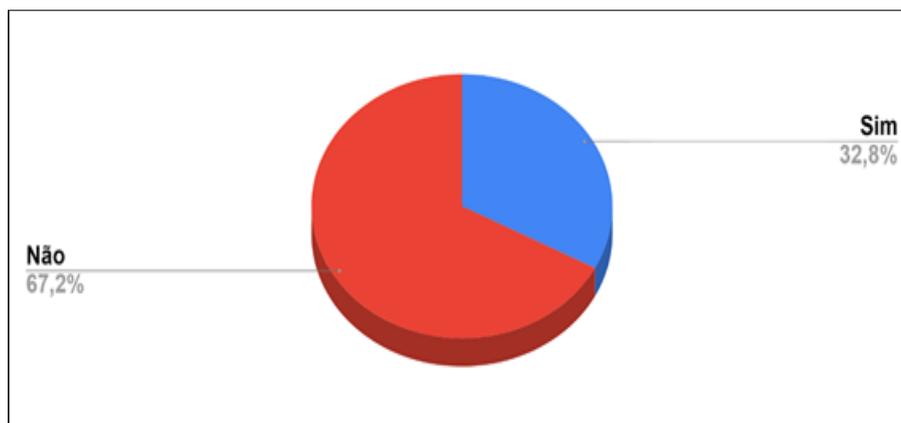
Figura 7: Rede de apoio ou auxílio creche



Fonte: Autoras (2021)

Estes dados reforçam as teses citadas no decorrer deste artigo, assim como descreve Rodrigues; Silva (2015), mulheres constantemente enfrentam um ambiente hostil e nada propício à sua ascensão, sendo necessário não apenas incentivos empresariais, mas também maior conscientização da sociedade para a mudança deste quadro, assim como medidas mais rígidas por parte das organizações ao receberem estas denúncias.

Figura 8: Assédio no ambiente de trabalho



Fonte: Autores (2021)

Para encerrar o questionário foi solicitado que as participantes detalhassem suas dificuldades e quais sugestões poderiam ser implementadas nas organizações para facilitar a ascensão das mulheres no ambiente corporativo.



De acordo com as respostas, percebeu-se que as principais dificuldades são a discriminação de mulheres que tem filhos pequenos ou que pretendem tê-los no futuro, a falta de auxílio creche ou com valor inferior aos reais gastos, salários inferiores àqueles pagos aos homens que trabalham na mesma posição, falta de confiança e autonomia na liderança feminina, cobrança social e falta de reconhecimento nas iniciativas que visam melhorias para a mulher na empresa.

Também possível delinear algumas iniciativas que podem ser realizadas por empresas de pequeno, médio e grande porte. Entre quais se destacam a formação de comitês de mulheres no ambiente corporativo, a criação de cotas para vagas exclusivas de cargos de liderança para mulheres, salários iguais ao do sexo masculino, incentivo à educação, treinamento, programas, ações e palestras direcionadas ao público feminino e voltadas para a diversidade.

A expectativa é que tais iniciativas possam promover uma nova visão sobre a atuação das mulheres dentro das organizações, que promova a equidade e o respeito às mulheres no ambiente corporativo e organizacional.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivos compreender os obstáculos enfrentados pelas mulheres para ocupar cargos de liderança, bem como a resistência e fatores sociais que atrapalham sua ascensão, a hipótese apresentada era de que as corporações geram ambientes hostis à atuação profissional da mulher, o que impede a sua ascensão, embora haja informação estatística relevante neste estudo que apresenta uma significativa melhora no ambiente corporativo quanto a participação da mulher.

Vale observar que, a amostra desta pesquisa está centrada na região metropolitana do estado de São Paulo, reconhecido mundialmente como uma das regiões mais significativas e evoluídas do território brasileiro, cujo efeitos do preconceito e machismo tem índices inferiores e mesmo nestas condições, o estudo mostra que devido a uma cultura predominante patriarcal, as mulheres ainda são percebidas como responsáveis pelo lar e pela criação dos filhos, ao contrário dos homens que foram sempre vistos como



provedores, de sorte que tinham o papel de sustentar e dar as condições de manutenção ao lar.

O capitalismo, a democracia e o movimento feminista produziram mudanças sociais importantes, que deram o impulso necessário para que as donas de casa saíssem em busca não apenas da provisão de sua família, mas de direitos civis e sociais igualitários.

O estudo mostrou também que a liderança feminina tem muitos atributos que auxiliam as organizações. Além de serem mais flexíveis, elas têm um nível de comunicação de fácil entendimento e são capazes de assumirem funções desafiadoras para conduzir uma equipe, motivando-a a alcançar objetivos e metas estabelecidas.

A despeito dos obstáculos enfrentados, evidenciado por meio desta pesquisa, as mulheres vêm ganhando espaço em setores majoritariamente masculinos e demonstrado todas as suas habilidades como líderes. São pequenas conquistas que somam grandes resultados, e tendem a crescer cada vez mais, pois a liderança feminina também faz parte do processo de globalização e sustentabilidade, esta pela sociedade.

Mudanças na forma de liderar pode ser encarado como vital para a saúde das organizações. A conclusão, portanto, é que se tornou imprescindível que as corporações implementem estratégias e ações que conduzam à equidade de gênero no ambiente corporativo, sob o risco de incorrer em perdas de competitividade.

Tal como a canção “quem sabe faz a hora, não espera acontecer” (Vandré, 1968)

Referências

- Bini, E. (2004) Três retratos brasileiros. HSM Management. São Paulo, ano: 8, nº 43, p.70- 74, março-abril.
- Boner, C., Peraro, M., Guimarães, L. & Nes, J. (2015) A mulher gestora. Administrador profissional. São Paulo, ano: 38, nº 345, p.11-14, março.
- Calaza, L. (2017) Onde as mulheres encontram mais oportunidades para crescer: Coca-Cola Brasil é destaque em ranking de empresas com lideranças femininas. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/onde-as-mulheres-encontram-mais-oportunidades-para-crescer-coca-cola-brasil-destaque-em-ranking-de-empresas-com-liderancas-femininas> Acesso em: 29 jun.2020.



- CAPES (2020). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior CAPES contribui para participação da mulher na ciência. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/36-noticias/10163-capes-contribui-para-participacao-da-mulher-na-ciencia> Acesso em: 26 fev.2020. 26 fev.
- Carreira, D., Menchu, A. & Moreira, T. (2006) Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez.
- Carvalho, E. C. F. (2016). A história da mulher no mercado de trabalho. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://estellafcarvalho.jusbrasil.com.br/artigos/400465979/a-historia-da-mulher-no-mercado-de-trabalho> Acesso em: 23 abr.2020.
- DIEESE (1997) Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - A mulher negra no mercado de trabalho metropolitano: inserção marcada pela dupla discriminação. Disponível em: https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2005/estpesq14112005_mulhernegra.pdf Acesso em: 15 abr.2021
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Mulheres no topo: Natura busca aumentar a presença feminina nos cargos de liderança. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Um-So-Planeta/Publicidade/Natura/noticia/2021/03/mulheres-no-topo-natura-busca-aumentar-presenca-feminina-nos-cargos-de-lideranca.html> Acesso em: 26 jun. 2021
- Falci, M. K. (2013). Mulheres do sertão nordestino in: História das mulheres no Brasil. 10 ed. São Paulo: contexto.
- Gil, A. C. (2002). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- ISTOÉ (2020). A Primeira Guerra Mundial trouxe uma grande mudança para as mulheres. Disponível em: <https://istoe.com.br/a-primeira-guerra-mundial-trouxe-uma-grande-mudanca-para-as-mulheres/>. Acesso: 25 out.2020
- Kühner, M.H. (1877) O desafio atual da mulher. Rio de Janeiro: Campus.
- Mandelli, L. (2015) Liderança Nua e Crua.2. ED. Editora Vozes.
- Mata, V. (2017) Chefe e Líder: Principais Diferenças e Atitudes. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/diferenca-chefe-e-lider/> Acesso em: 02 maio 2020.
- Maxwell, J. C. (2008) O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- MCKINSEY (2018). Um panorama atual das mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018/pt-br> Acesso em: 13 maio 2020.
- Minayo, M. C. S. (2001) Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes.



- Motta, P.R. (2004) *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Natura (2018) *Natura adere aos princípios de empoderamento feminino da ONU*. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-adere-aos-principios-de-empoderamento-feminino-da-onu>. Acesso em: 29 jun. 2020.
- Revista Galileu (2016). *Como a pílula anticoncepcional moldou o mundo em que vivemos hoje*. 2016. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2015/05/55-anos-da-pilula-anticoncepcional-como-ela-moldou-o-mundo-em-que-vivemos-hoje.html> Acesso em: 29 jun. 2020.
- Rodrigues, S. C. & Silva, G. R. (2015). *A liderança feminina no mercado de trabalho*. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac.
- Samara, E. M. (2002) *O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade*. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP.
- Sina, A. (2005). *Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Temóteo, A. (2013). *Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas*. Correio Braziliense.
- Thornton, G. (2019). *Women in business: construindo um plano de ação*. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2019/> Acesso em: 16 jun.2020.
- UNICESUMAR (2019). *Mulheres no mercado de trabalho: como é a situação atual?* Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho/> Acesso em: 24 jun.2021.
- Vandré, G. (2021). *Para não dizer que não falei das flores*. Som Maior: 1968. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KdvsXn8oVPY> Acesso em: 28 jun.2021