

# O PAPEL DA MULHER NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE NEGÓCIOS

## AUTORES

**SANTOS Carolina**

**OLIVEIRA Fabiana**

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

**CALDEIRA Elizangela**

**FONSECA Bruna Grassetti**

Docentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

## RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de abordar e reconhecer as habilidades da mulher para o empoderamento da liderança feminina na administração e gestão de negócios, assim como os estilos de liderança e o crescimento do espaço que a mulher tem conquistado no decorrer do tempo. Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem. Ao mesmo tempo, percebemos que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, independente do segmento. Dentro desse contexto, o empoderamento feminino ainda é positivo para a sociedade inteira porque dá mais opções para empresas. Para analisar o perfil das lideranças femininas no mercado atual, utilizados na primeira parte do trabalho, como método de pesquisa bibliográfica, livros e artigos com dados atuais, na parte final, utilizamos pesquisas de campo através de formulários pré elaborados com intuito de obter dados relacionados as características femininas de liderança. Conclui-se que com base nas respostas dos questionários aplicados e respondidos, que 75% das mulheres que estão da gestão das empresas, conseguem obter melhores resultados satisfatórios de sua equipe....

## PALAVRAS - CHAVE

Empoderamento feminino, liderança, empresas, mulheres.

## 1. INTRODUÇÃO

No final do século passado a voz feminina passou a ecoar com sua inteligência, criatividade e competência suplantando a rigidez e as imposições das sociedades patriarcais. Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas admiráveis no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se citarmos que as mulheres constituem minoria nas profissões de maior status, como, por exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Mais da metade das empresas no Brasil não possuem mulheres em cargos de liderança, colocando o país na 3ª posição entre os que menos promovem funcionárias para posições mais altas. Os dados são da pesquisa "Women in Business 2015", da Grant Thornton. De acordo com o estudo, 57% das companhias brasileiras não têm mulheres em cargos de liderança. O país fica atrás apenas do Japão, com 66%, e da Alemanha, com 59%. A média mundial é de 32%. O país com mais mulheres em posição de líderes entre os pesquisados é a Rússia. Apenas 11% das empresas no país não têm nenhuma mulher em cargo alto (G1, 2015).

Segundo estudo da McKinsey & Company (2015), dados de 2012, sobre 60 corporações americanas apontam que, apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se deparam sub-representadas nos níveis seniores. No Brasil, a realidade não poderia ser diferente: poucas são as mulheres que ocupam a posição de CEO, diretora de board ou mesmo executiva de segunda ou terceira linha. Apenas 4,5% dos diretores de board de empresas brasileiras são mulheres – a média em países emergentes é de 7,2% (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

De acordo com Laporta (2019) três em cada 10 pessoas no Brasil (27%) admitem que se sentem desconfortáveis em ter uma mulher como chefe, mostram dados da pesquisa "Atitudes Globais pela Igualdade de Gênero" (em tradução livre do inglês), publicada neste ano pela Ipsos. A resistência a mulheres líderes é maior entre os homens, alcançando 31% deles – enquanto 24% das trabalhadoras no Brasil pensam da mesma forma sobre serem lideradas por alguém do mesmo sexo.

Esse percentual no Brasil se iguala ao de países como Índia, Coreia do Sul e Malásia, lugares onde a aversão à liderança feminina é bem maior que a média mundial, de 17%, segundo estudo da Ipsos.

"Existe um viés inconsciente que leva as pessoas a sentirem esse incômodo, do qual elas nem se dão conta, e acabam tomando decisões que dificultam a evolução das mulheres na carreira", diz a gerente de desenvolvimento de talentos e diversidade da consultoria LHH, Mara Turolla (LAPORTA, 2019).

Ocorre que, nos últimos anos o empoderamento feminino vem ganhando destaque, se antigamente as mulheres não tinham lugar para comprovar seu valor, áreas que eram somente dirigidas por homens, elas provaram que lideram atualmente, por esse motivo o efeito, empoderamento feminino (GOMES, 2017).

É de conhecimento geral que a liderança feminina no mercado de trabalho tem conquistado cada vez mais espaço. Elas estão ocupando cargos de liderança independente do estilo adotado. Suas qualidades, sejam estudadas ou inatas, permitem que disputem cargos de liderança com o sexo oposto. Claro que ainda hoje existem preconceito e desvalorização quanto a sua capacidade de atuação no mercado, mas, ainda assim, a mulher procura superar os obstáculos e ir em direção ao crescimento (RODRIGUES; SILVA, 2015).

O presente trabalho tem o intuito de abordar e reconhecer as habilidades da mulher para o empoderamento da liderança feminina na administração e gestão de negócios, assim como os estilos de liderança e o crescimento do espaço que a mulher tem conquistado no decorrer do tempo.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Histórico da mulher**

Celebrado em 8 de março de todos os anos a data é um dia comemorativo para a celebração dos feitos econômicos, políticos e sociais alcançados pela mulher, e uma reverência à tragédia que vitimou 140 operárias, no ano de 1911 em Nova Iorque com o incêndio da fábrica *Triangle Shirtwaists* (BATISTA, 2016).

#### **2.1.1. A tragédia**

O incêndio na fábrica da Triangle Shirtwaist em Nova Iorque (EUA) em 25 de março de 1911 foi um grande desastre industrial que causou a morte de mais de uma centena de costureiras que morreram no fogo ou se precipitaram do edifício. Quem estava no prédio teve pouca chance contra o fogo, pois as saídas estavam trancadas. A prática de fechar as portas das oficinas, para impedir a saída para pausas durante seu turno, era uma das práticas arbitrárias executadas sobre as trabalhadoras. Além disso, conforme a reportagem da *The Illustrated London News* apurou, outras saídas também estavam trancadas porque os operários que trabalhavam no prédio eram obrigados a passar por revista ao deixar o local (BATISTA, 2016).

Segundo o Centro de memória sindical, apesar da tragédia, o incêndio contribuiu para mudar as relações de trabalho e de independência das mulheres e para implantação de critérios rigorosos sobre as condições de segurança no trabalho, o fortalecimento do movimento sindical que viviam seus primeiros anos de luta, uma consequência da revolução industrial.

A tragédia chocou o mundo. O noticiário também revelou a péssimas condições de trabalho das vítimas. Cargas horárias extenuantes, salários incrivelmente baixos, locais insalubres foram alguns dos fatos da dura realidade vivida pelas operárias revelados nas matérias. transformou numa bandeira por melhores condições de trabalho para as mulheres e levou à uma das primeiras grandes mobilizações femininas por maiores direitos (BATISTA, 2016).

Dois anos antes do reconhecimento pela ONU do Dia Internacional da Mulher, uma Conferência Mundial na Cidade do México, patrocinada pela ONU e assistida por oito mil mulheres representantes de 113 países, definiu o ano de 1975 como o Ano Internacional da Mulher. Este grande acontecimento na luta pelos direitos da mulher fomentou o surgimento de novas organizações e instituições voltadas à igualdade de gênero. No Brasil, em 1979 ocorreu o Primeiro Congresso da Mulher Metalúrgica de São Paulo. Em 1985 muitas mulheres participaram da campanha pela redução da jornada de trabalho de 48 para 44 horas semanais. No ano seguinte aconteceu o Primeiro Congresso da Mulher Trabalhadora, como desdobramento da Primeira Conclat, de 1981 (CENTRO DE MEMÓRIA SINDICAL, 2017).

#### **2.1.2. Trajetória**

Uma trajetória na sociedade marcada pela submissão provinda do modelo arcaico citado vem se desfazendo ao longo da história com o ganho de status na sociedade conquistando liderança em grande parte das organizações tanto no âmbito interno e externo, com a grande capacidade de inovação, adaptação fácil a mudanças contingências, motivando e batendo metas sempre interagindo pra melhor servir (NASCIMENTO, 2018).

De acordo com Bassanezi (1997), a participação na sociedade começa tímida, com muita desigualdade passando a ganhar espaço durante as I e II Guerras Mundiais onde as inúmeras mulheres assumiam o papel de arrimo de família, tendo que se submeter a trabalhar. Muitas delas pós Guerra assumiram os negócios do marido tomando a frente o mercado sobrevivendo financeiramente e obtiveram do sucesso com o seu novo posto, consolidando família e trabalho.

Segundo a Constituição Federal, inciso 1, Artigo 113, "todos somos iguais perante a lei". Desde o século XVII as mulheres travam uma luta por igualdade entre gêneros, visto que esta foi necessária pois um modelo de sociedade arcaico, pautada em textos religiosos e filosóficos que difundiam o chamado "essencialismo genérico", ideia fortemente propagada por pensadores como Aristóteles, Platão e Rousseau, onde a mulher é descrita inferior, pois somente o homem era capaz de controlar as necessidades corpóreas, enquanto a mulher era dominada pelos sentimentos, fez domínio até segunda metade do século XX (CARVALHO et al., 2001).

As décadas de 60 e 70 foram o estopim para o início da luta por equidade de gênero, visto que estudos antropológicos e psicanalíticos da época refutaram e demonstraram as quão antiquadas eram tais ideias. A partir daquele momento o movimento feminista tomou força, e as mulheres começaram a desenvolver o princípio do que hoje é conhecido como empoderamento (SCOTT, 1986; LOURO, 2000).

Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que as mulheres constituem minoria nas ocupações de maior status, como, por exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas, como chief executive officer (CEO), chief financial officer (CFO), chief operations officer (COO), além dos boards de diretores. Segundo estudo da McKinsey & Company (2015), dados de 2012, sobre 60 corporações americanas revelam que, apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se encontram sub-representadas nos níveis seniores (HRYNIEWICZ E VIANA, 2018).

Durante muito tempo, as mulheres foram julgadas como seres inferiores aos homens, de forma que não podiam ocupar qualquer papel de seriedade na sociedade — sua função era, basicamente, servir ao sexo masculino. Para grandes filósofos da época, como Aristóteles, a mulher era um ser primeiramente incompleto, que não possuía as mesmas capacidades que os homens, e sua única colocação era a reprodução (VAN STRATEN 2016).

Com o passar dos anos, essa visão se manteve basicamente a mesma. É claro que, por vezes, surgia uma exceção e uma mulher conseguia algum papel de importância na sociedade não só pelos seus "dotes reprodutores", mas também pela sua capacidade intelectual (BALDASSO, 2018).

Ainda conforme Staten (2016), apenas em meados do século XVIII que o movimento pelos direitos das mulheres começou a se manifestar. Foi nessa época, com o advento do Iluminismo e da Revolução Francesa (movimentos intelectuais que prezavam pela liberdade, igualdade e pelos direitos naturais dos indivíduos) que muitas moças começaram a se expor pelo mundo das produções intelectuais, produzindo obras que beneficiavam a igualdade de direitos entre homens e mulheres.

Segundo Almeida (2017) a sociedade empurra a mulher a um papel que acaba restringindo suas escolhas profissionais. E a família é outro motivo para frear a subida da mulher no mercado, diz a economista: muitas mulheres escolhem carreiras em que podem conciliar trabalho com as tarefas de casa, mãe, esposa, cuidadora. Outras abrem mão da carreira ou dão prioridade para a ascensão do marido, por ele ganhar mais. Há vários aspectos que restringem essa ascensão, inclusive o machismo, pois alguns homens ainda não aceitam a ideia de serem comandados por uma mulher.

## **2.2 O conceito de liderança e empoderamento das mulheres.**

Segundo Adair (2003), a gestão pode ser definida como a escolha do que deve ser feito e o fato de executar o que deve ser feito com eficiência. A visão tradicional do líder eficiente como uma pessoa carismática, egoísta e de forte personalidade vai contra o comportamento observado em alguns líderes atuais, que apresentam traços de humildade, disciplina, concentração, boa comunicação, ausência de narcisismo e personalidade discreta (WILLIAMS, 2005). De acordo com Goleman (1998, p. 94, tradução nossa), “líderes eficazes são parecidos em uma maneira crucial: além de apresentarem habilidades técnicas, todos eles têm um elevado grau de inteligência emocional”.

O papel do líder nos dias de hoje, consiste na sua capacidade de inovar, habituar-se às mudanças contingenciais do ambiente externo e interno, percebendo e praticando a liderança, a fim de alcançar metas e ter um grupo motivado e sempre pronto para servir. Hoje, a mulher continua fazendo todas essas atividades, porém, assume o mercado de trabalho, adotando decisões, fazendo o diferencial e contribuindo, significativamente, para excelentes resultados dentro das organizações. Hoje em dia, não é mais novidade se deparar com mulheres que assumem novos desafios no mercado, antes, atividades que eram feitas apenas por homens, hoje são realizadas com grande sucesso, também por mulheres (NASCIMENTO, 2018).

Os estilos de liderança não são comportamentos fixos, mas um conjunto de comportamentos que tem determinado sentido. Isso não significa que as pessoas mantenham esse tipo de comportamento associado às suas características de liderança em qualquer situação. No caso de uma crise, por exemplo, um líder participativo pode ser mais decisivo e delegar menos se for necessária uma ação mais rápida (HRYNIEWICZ E VIANA, 2018).

A liderança é um assunto de extrema importância que desperta interesse tanto no espaço acadêmico como para as organizações nos tempos atuais. O mercado encontra-se cada vez mais competitivo e dinâmico, e em meio a esse ambiente mutável as organizações precisam de gestores que possuam habilidades de liderança e saibam liderar sobre condições novas e difíceis (NASCIMENTO, 2018).

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), estudiosos da teoria situacional de liderança defendem que o estilo de liderança a ser utilizado depende do contexto no qual o líder se encontra. Características do local, como valores, cultura organizacional e natureza da tarefa, podem ditar qual seria a forma mais apropriada de agir (EAGLY, 2007). Segundo Eagly (2007), no entanto, independente da situação, a liderança é historicamente definida em termos masculinos. Shein, Mueller, Lituchy et al. (1996) comprovam essa visão com sua pesquisa “think manager – think male” (pense no gerente – pense no sexo masculino), que analisou as respostas de estudantes de administração em 5 países (EUA, Reino Unido, Alemanha, China e Japão).

Schein, Mueller, Lituchy et al. (1996) concluíram que, apesar das diferenças entre os 5 países analisados, a visão de que – entre os estudantes de administração – as mulheres apresentam menor probabilidade de ter características de liderança em comparação aos homens é global (nos EUA, as mulheres viam atitudes de gerentes como mais andrógenas e não mais masculinas ou femininas). Por causa disso, podem ser erguidas barreiras para o avanço feminino no mercado de trabalho global, uma vez que esses estudantes se tornem gerentes e tomem decisões baseadas nos estereótipos em que acreditam (SCHEIN, MUELLER, LITUCHY et al., 1996). Schein (2007), ao atualizar sua pesquisa, observou resultados similares à pesquisa anterior para os 5 países, evidenciando que, apesar de todas as mudanças legais, sociais e organizacionais, os gerentes do sexo masculino ainda eram associados às gerências de sucesso.

O termo empoderamento se refere a uma gama de atividades, da assertividade individual até à resistência, protesto e mobilização coletiva, que questionam as bases das relações de poder. No caso de

indivíduos e grupos cujo acesso aos recursos e poder são determinados por classe, casta, etnicidade e gênero, o empoderamento começa quando eles não apenas reconhecem as forças sistêmicas que os oprimem, como também atuam no sentido de mudar as relações de poder existentes. Portanto, o empoderamento é um processo dirigido para a transformação da natureza e direção das forças sistêmicas que marginalizam as mulheres e outros setores excluídos em determinados contextos (BATLIWALA 1994).

Para Chiavenato (2005), o empoderamento, basicamente é o método de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na conquista de decisões e com isso participar afetivamente da organização. Ultimamente, com o trabalho globalizado cada vez mais competitivo, a descentralização de poder pode ser usada como fator estratégico a fim de que a empresa tenha mais flexibilidade, velocidade e capacidade de tomada de decisões na organização, revertendo mais ágil a solução de problemas.

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai avaliando o comportamento de sua mãe e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2005), o empoderamento se respalda em quatro tópicos principais: Poder, Motivação, Desenvolvimento e Liderança. O primeiro é o mais relevante, pois dar poder significa dar importância ao colaborador dentro da organização, concebendo assim uma confiança mútua. Manter seus colaboradores motivados, elogiar o bom desempenho das funções, recompensá-lo, festejar a conquista das metas, faz com que ele trabalhe com mais empenho e interesse.

Preparar seus colaboradores, dar qualificação profissional, dar a oportunidade de adquirir conhecimento, se torna relevante, uma vez que, ajuda no desenvolvimento indireto da empresa. Orientar as pessoas, definir metas e objetivos, por fim ter uma liderança verdadeira para que se possa avaliar o desempenho de cada colaborador (CHIAVENATO 2005).

O termo empoderamento se descreve a uma gama de atividades, de assertividade individual até a resistência, protesto e mobilização coletiva, que interrogam as bases da relações de poder. No caso de indivíduos e grupo cujo alcance aos recursos e poder são determinados por classe, casta, etnicidade e gênero. O empoderamento começa quando eles não apenas reconhecem as forças sistêmicas que os dominam, bem como atuam no sentido de mudar as relações de poder existentes. Por isso, o empoderamento é um processo dirigido para a transformação da natureza e direção das forças sistêmicas que marginalizam as mulheres e outros setores excluídos em determinadas situações (BATLIWALA 1994).

O empoderamento feminino cumpre bem o seu papel, uma vez que ele garante mais lideranças vindas de um único gênero nas prefeituras, no congresso, no senado e até mesmo no Palácio do Planalto. Isso é bom não apenas para quem é do sexo feminino, mas também para qualquer pessoa que possa se beneficiar da qualidade dessas representantes (BALDASSO, 2018).

Nesse sentido, empoderamento é, simultaneamente, processo e o resultado desse processo, sendo que, no caso das mulheres, esse método tem como objetivos: questionar a ideologia patriarcal; transformar as estruturas e instituições que reforçam e perpetuam a discriminação de gênero as desigualdades sociais; e criar as condições para que as mulheres pobres possam ter acesso – e controle sobre – recursos materiais e informacionais. Esse processo de empoderamento deve se dirigir para todas as estruturas e fontes de poder relevantes, pois não basta atuar apenas em uma dela (BALDASSO, 2018).

Mulheres de visão, assim, devem buscar empresas que tenham esse empoderamento como parte da sua cultura. O empoderamento feminino faz uma verdadeira desconstrução cultural na sociedade, quebrando paradigmas e minando preconceitos aprofundados por anos, décadas ou até mesmo séculos (BALDASSO, 2018).

### **2.3 Dados gerais da mulher no mercado de trabalho.**

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, independente do segmento. Dentro desse contexto, o empoderamento feminino ainda é positivo para a sociedade inteira porque dá mais opções para empresas. Em outras palavras, gestores e empreendedores terão mais escolhas de talentos para elevarem o seu nível e causarem mais lucro. Essa nova realidade também beneficia melhores decisões, com um aproveitamento mais preciso ao longo da carreira e, conseqüentemente, a obtenção de efeitos mais satisfatórios para os negócios (BALDASSO, 2018).

Segundo Hryniewicz e Viana (2018), no Brasil, poucas são as mulheres que ocupam a posição de CEO, diretora de board ou mesmo executiva de segunda ou terceira linha. Apenas 4,5% dos diretores de board de empresas brasileiras são mulheres – a média em países emergentes é de 7,2% (GMI RATINGS, 2012). Além disso, em 2016, o Brasil ficou com o 85º lugar no índice de desigualdade de gênero (IDG), na comparação entre 159 países, ficando bem atrás da Bolívia (65º) e da Nicarágua (50º), que melhoraram seu IDG nos últimos 10 anos (BBC BRASIL, 2016). A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2016, mostrou que, na população ocupada com mais de 16 anos, as mulheres dedicam 20,3 horas semanais na jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 10 horas – outro fator que tem impacto direto na trajetória da mulher como profissional.

Em 2015, eram 4,7 milhões de profissionais, dentre os quais 63% eram homens nos cargos de chefia. A desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres nesta categoria é maior que no mercado de trabalho como um todo, afirma a economista do IBGE Cristiane Soares. Na média, a mulher ganha 76% do salário dos homens. Nos cargos de gerência e direção, essa proporção vai para 68%. Quanto mais alto o cargo e a escolaridade, maior a desigualdade de gênero. As estatísticas mostram, no entanto, que, na média da população, a escolaridade feminina é maior. A mulher tem oito anos de estudo, e o homem, 7,6 anos (ALMEIDA, 2017).

O grupo de executivos do alto escalão como diretoria, presidência ou no conselho ainda tem um percentual muito inferior aos homens. Apenas 14,6% dos diretores executivos, 8,1% dos principais empregados e 4,6% dos CEO da Fortune 500 são mulheres (MALDALOZZO, 2009).

Uma empresa com homens e mulheres na direção tem uma visão muito mais ampla que aquelas onde apenas os homens comandam, não é por mera coincidência que em todas as recentes listas das “Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil”, parte considerável dos cargos gerenciais fiquem sendo ocupados por mulheres (NASCIMENTO, 2018).

Verifica-se, também, que a mulher realiza um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se afeiçoar-se as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se atentando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa. O compartilhamento do poder decisório com as mulheres no mundo corporativo passou a ser questão de sobrevivência das empresas competitivas. Essas empresas necessitam de todos pensando, criando, inovando E precisam utilizar melhor a diversidade de seus talentos, verdadeira riqueza que tem sido negligenciada pelas exigências de padronização de comportamentos até há pouco vigentes. Talento criativo não tem sexo, cor, nacionalidade, tamanho ou idade (NASCIMENTO, 2018).

## **2.4. Benefícios da gestão feminina nas empresas e na sociedade.**

O relatório “Mulheres na gestão empresarial: argumentos para uma mudança” se baseia em pesquisa com 13mil empresas de 70 países. Mais de 75% das companhias entrevistadas garantem que suas iniciativas em favor da desigualdade de gênero contribuem para melhorar seu resultado nos negócios. Quase três entre quatro empresas No alto escalão, a OIT considera que equilíbrio de gênero corresponde a mulheres ocuparem entre 40% e 60% das posições. Para a organização, é possível começar a examinar efeitos favoráveis da diversidade de gênero quando executivas detêm pelo menos 30% dos cargos de gestão. No entanto, perto de 60% das empresas não conseguem esse objetivo. que promovem a diversidade de gênero em cargos de direção dizem ter obtido aumento de 5% a 20% nos lucros (MOREIRA, 2019).

Cerca de 57% das companhias participantes dizem que a diversidade ajudou a atrair e a reter talentos. Mais de 54% apontam melhora na criatividade, inovação e abertura, além de a desigualdade de gênero ter beneficiado suas reputações. Para 37%, a inclusão aceitou avaliar de forma mais eficaz a opinião de seus clientes. No caso do Brasil, de 451 empresas entrevistadas, mais de 71% afirmam que ter iniciativas pela diversidade e igualdade de gênero somou seus resultados financeiros. Dessas empresas, 29% dizem que o lucro cresceu entre 10% e 15% e 26% apontam ganho de 5% a 10% maior (MOREIRA, 2019).

Muitas pesquisas apontam que a igualdade de gênero reflete positivamente na empresa e na sociedade (MCKINSEY, 2017).

Entre 2012 e 2017, as mulheres fizeram progressos mais substanciais nos níveis médio e sênior de gestão no Brasil em comparação com outros países da América do Sul como Uruguai e Equador. O Brasil apresenta uma diferença de menos de 5 pontos percentuais entre a participação de mulheres na força de trabalho e nos níveis de gerência média, o que a OIT demonstra a existência de um "fluxo saudável" de gerentes mulheres que mais tarde se tornarão executivas (OIT, 2017).

O relatório destaca alguns fatores que impedem as mulheres de ascender a postos de direção. Um deles é cultura da empresa exigir disponibilidade de tempo integral, o que acaba afetando de maneira desproporcional as mulheres. O que é certo, segundo Debora France Massin, diretora do escritório da OIT para atividades dos empregadores, é que o interesse em ter mais mulheres em postos de direção é irrefutável (MOREIRA, 2019).

A quinta edição do relatório “Mulheres, Empresas e o Direito 2018” traz uma análise de como a legislação dos países tem impacto na inclusão social e econômica das mulheres globalmente. Segundo o documento, as mulheres representam 50% da população brasileira, mas somente 43% da força de trabalho. Elas recebem salários 25% menores e representam apenas 37,8% dos cargos gerenciais e 10,5% dos parlamentares do país. O estudo indica também que US\$12 Trilhões poderiam ser acrescentados ao PIB mundial, se eliminado a diferença entre gêneros e que 240 milhões de trabalhadores poderiam entrar no mercado de trabalho em 2025, caso isso acontecesse (BANCO MUNDIAL, 2018)

Segundo relatório do Banco Mundial, o Brasil ainda precisa avançar na elaboração de leis que garantam a plena participação econômica das mulheres. O documento alertou para o fato de a legislação brasileira ainda não estabelecer licença parental, medida que poderia incentivar a divisão de tarefas de cuidados com a família. O sistema de licença parental, hoje adotado em 58 economias mas não no Brasil, permite que o tempo de licença conjunta seja repartido entre o pai e a mãe. Além disso, as leis brasileiras ainda não estabelecem a igualdade de remuneração para o trabalho dos homens e mulheres que exercem a mesma função, salientou o organismo internacional (BANCO MUNDIAL, 2018).

O motivo desta variação é devido ao aumento de produtividade gerado em função dos diferentes estilos de gestão e da complementaridade de ideias. Companhias com pelo menos 30% dos cargos de liderança ocupados por mulheres podem abranger o lucro em até 15% quando comparadas àquelas sem mulheres em posição chave (MCKINSEY, 2017).

É importante ter em mente que o sexo feminino já é maioria na população em 25 dos 27 estados brasileiros. As mulheres serão muito mais hábeis que ninguém para planejar produtos e serviços capazes de realizar o sonho e encantar essa crescente massa de consumidoras femininas nos grandes centros urbanos. Essa tendência salta aos olhos nos Estados Unidos, onde cerca de 8 milhões de empresas já são conduzidas por mulheres (NASCIMENTO, 2018).

Políticas adequadas de proteção às mulheres no ambiente de trabalho podem ampliar suas oportunidades de obter e manter um emprego. Além dos benefícios econômicos, o engajamento feminino no mercado de trabalho tem um impacto positivo no bem-estar da mulher. Para o Banco Mundial, a participação da mulher no mercado de trabalho e na criação de negócios tem um impacto positivo no crescimento econômico e na redução da pobreza. O organismo internacional estimou que a redução das desigualdades de gênero poderia aumentar em 3,3% ou 382 bilhões de reais o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (BANCO MUNDIAL, 2018).

### **3. PESQUISA DE MULHERES E SEUS CARGOS NO MERCADO DE TRABALHO.**

Esse questionário foi feito para mostrar quantas mulheres hoje em dia ocupam, cargos importantes nas empresas, nosso intuito é fazer o levantamento do perfil das mulheres na função de gestoras ou líderes.

Foi aplicado em 30 mulheres de empresas, setores diferentes, que ocupa os cargos de líderes ou gestoras. Com finalidade de mostrar em números o quanto as mulheres estão ingressando cada vez mais no mercado de trabalho e maior parte está ocupando lugares importantes dentro empresa, em diversos ramos. Mesmo com o passar do tempo, ainda tem muito preconceito com uma mulher na liderança de uma equipe, ou como diretora de uma empresa. Com as resposta de cada pergunta nesse questionário conseguimos fazer um levantamento em porcentagem e estatística.

A faixa etária das mulheres entrevistada foi, 75% de 20 a 40 anos.

Com essa idade, conseguimos notar que, a maioria das mulheres já estão no mercado de trabalho, algumas na área deseja é outras concorrendo a um lugar de seu interesse, não são todas as mulheres que consegue ter um ensino superior completo, com o questionário conseguimos ver que 50% das mulheres não terminam Faculdade, cursos, pós graduação entre outras parte de estudo. Nota-se que todas as entrevistada, trabalhando a semana inteira, 44 horas semanais, que o tempo fica curto, para que entre em uma faculdade ou pós graduação.

Podemos observar que muitas se empenham para conseguir um espaço no mercado, e que acordam cedo, vai atrás do que almeja, indo muitas vezes para um trabalho que não satisfaz. Muitas se esforçando para entregar um trabalho que tem prazo determinado, que todas se desdobram para da o melhor de si mesma, mulher tem dentro de si o espírito de equipe, se esforça no máximo para conseguir entregar, o trabalho que foi ordenado a ela.

Muitas mulheres hoje em dia são bem sucedidas na suas carreiras profissional, e muito bem com sua vida pessoal, não estamos mais na idade da pedra que as mulheres dependia de seus maridos, que não podia trabalhar, que esperava por uma resposta dele para tomar uma atitude, hoje uma mulher toma conta de seu negócio, gerência suas contas, comanda uma equipe de mais de 100 funcionários do gênero masculino, muitos criticam, mas na prática nota-se que não havia outra maneira para concluir aquele trabalho com uma maneira mais

eficaz,todas as mulheres entrevistadas ganhas mais de 2 mil reais mensais, para fazer exatamente o que gostam, com carinho.

Cada mulher que trabalha e estuda, tem um pensamento no futuro, e algumas não planeja tanto mais 90% dos questionário respondido tem uma visão no futuro um pensamento com uma longa data, investir, crescer, estudar, adquirir sua casa própria, carro, entre outros.

Antes o que era loucura uma mulher ser gerente,hoje se tornou uma coisa comum, e mais fácil de se ver com muita garra,ambição,flexibilidade,algo que nem sempre é comum para homens em liderança.As empresas que as lideres trabalham tendem a ter muita sugestão de ideia para melhorias, e novas fórmulas, 75% da entrevistada, gosta de pensar em um futuro na empresa.Hoje no mercado de trabalho, tem muita mulher, em várias funções, e a maioria das vezes em certo cargos preferência é de mulher, pois mulher tem comprometimento com seu dever, e cuida da de seu cargo.Posso dar o exemplo, que a empresa Minerva( Transporte de carnes bovina), dispensaram 50% dos colaborado masculino, para contratação de mulheres para o transporte de gado, alegam que mulher cuida mais das carretas, que teve uma queda de 30% de caminhões que era danificados.

Com os questionários respondido,temos a clareza que as mulheres trabalham em equipe e que se necessário ter continuidade a um trabalho que foi destinando a outra pessoa,elas farão, não se importam de dar continuidade para que obtenha o resultados desejados.

#### 4.CONCLUSÃO

Indubitavelmente não existe uma fórmula consagrada para ser gestora oi lider, mas todas as profissionais pesquisadas têm algumas características comuns que, ao mesmo tempo as distinguem dos outros. Ousadia criatividade, conhecimentos, perseverança, liderança, comprometimento, que devem fazer parte do *kit* de sobrevivência de toda interessada em crescer e ser independente. Mas, existem muitos outros ingredientes que podem transformar uma líder em potencial numa trabalhadora esforçada, mas sem resultados.

Não existem pesquisas definitivas que colocam o fator “sexo” como preponderante na gestão ou lidrança de negócios, algumas matérias trouxeram esses fatos, assim como as considerações atuais do sucesso da liderança feminina depende da característica individual de comportamento, aspectos culturais da empresa, da sociedade a qual está inserida, aspectos familiares e contexto social.

Todavia, se analisadas as pesquisas na área de gestão constata-se disparidades entre aspectos considerados cruciais. Isto porque as características da liderança feminina variam em função da atividade que executa em uma dada época ou de acordo com a fase de crescimento da empresa, ou ainda, de acordo com a cultura inserida nesta. Desse modo, acredita-se que essas disparidades entre os resultados das pesquisas desenvolvidas, são em função de que a pesquisa acadêmica sobre liderança feminina é relativamente recente e está ainda em fase pré-paradigmática, não existindo padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de maneira cabal o conhecimento na área.

#### 5.REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cássia. **Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas.** Globo.com, 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>. Acesso em 04 de set de 2019.

BALDASSO, Caroline, **Empoderamento feminino para maior participação das mulheres em cargos de liderança**. Caxias do Sul- RS, 2018 .Disponível em: <https://arbatche.com/mundomelhor/artigos/Caroline-Baldasso.pdf>. Acesso em 09 de set de 2019.

BATISTA, LIZ. **Tragédia marcou luta pelos direitos das mulheres**. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/noticias/acervo,tragedia-marcou-luta-pelos-direitos-das-mulheres,12144,0.htm>. Acesso em 09 de set de 2019.

BANCO MUNDIAL. Nações Unidas Brasil. **Brasil precisa avançar na inclusão social e econômica das mulheres**. 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/banco-mundial-brasil-precisa-avancar-na-inclusao-social-e-economica-das-mulheres/>. Acesso em 03 de set de 2019.

BRASIL, **É o 3 com menos mulheres em cargo de liderança, diz pesquisa**. Globo.com, São Paulo, 07 de março de 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/03/brasil-e-o-3-com-menos-mulheres-em-cargos-de-lideranca-diz-pesquisa.html>.

CHIAVENATO, Idalberto - **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** – 2ª Ed. – Rio de Janeiro, 2005.

GOMES, Cristina, **Mulher Lider**. Disponível em: <http://mulherlider.com.br/blog/por-que-o-empoderamento-feminino-favorece-uma-sociedade-inteira/>. Acesso em: 26/03/2019.

HRYNIEWICZ Lygia, VIANNA Maria. **Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e Expectativas de Gênero em cargos Gerenciais**. EPABE, v.16, n.3, p.331-344, 2018. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50899/mulheres-em-posicao-de-lideranca--obstaculos-e-expectativas-de-genero-em-cargos-gerenciais/i/pt-br> . Acesso em: 30/03/2019

LAPORTA, Tais. **Mulheres na liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho**. Globo.com. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres-na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicam-a-ascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml>. Acesso em: 30 de mar de 2019.

LIMA. G.S. *et al.* **O Teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto, Belo Horizonte. v.14. n. 4. P. 65-80.out. 2013.

MOREIRA Assis, **VALOR ECONÔMICO**. Disponível em: <https://www.valor.com.br/carreira/6270299/mulher-no-comando-de-empresas-da-mais-lucro-tambem-no-brasil-diz-oit> acessado 28/05/2019.

MCKINSEY (2017) “Women matter – Time to accelerate – 10 years of insight to gender diversity. Disponível em <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/womenmatter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>. Acesso em : 29/05/2019.

NASCIMENTO Marileide, **Gestão feminina: a Liderança feminina nas organizações Brasileiras**. IDEIAS E INOVAÇÃO, ARACAJU,V.4, N.2, PÁG 57-66, MAIO 2018.

ONU, **Mulheres Brasil e a rede Brasil do Pacto Global**. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_ONU\\_Mulheres\\_Nov2017\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf). Acessado em: 27/03/2019

OIT, Organização Internacional do Trabalho.

PRADO D.D.; AUGUSTO C.A.; **A Influência da Liderança Feminina Pela Percepção da Geração Y: um Estudo Organizações Privadas na Cidade de Maringá/PR.** Rev. Cienc. Gerenc., v. 22, n. 35, p. 31-40, 2018.

RODRIGUES S. C.; SILVA G. R., **Gestão Feminina: A Liderança Feminina Nas Organizações Brasileiras.** Revista Digital De Administração Faciplac.Vol.1 Nº4, 2015.

SINA, Amalia. **Mulher e Trabalho: O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade.** São Paulo:Saraiva,2005.

SILVA, Gleiciane Rosa. **A liderança feminina no mercado de trabalho. Revista Digital de Administração FACIPLAC.** Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/download/77/54>

Constituição Federal BRASIL de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 30 mai. 2019  
de liderança. Monografia. Fundação Getúlio Vargas. 2018.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** São Paulo: Atlas, 1997.

VAN STRATEN, Danyelle (2016) – **Empoderamento Feminino: Afinal, o que isso quer dizer?.** Disponível em: <http://danyellevanstraten.com.br/empoderamento-feminino-afinal-oque-isso-realmente-quer-dizer/> . Acessado em 29/05/2019.