



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

RAFAELA SOARES GODOY HENSCHEL

**ASSIS
2022**

RAFAELA SOARES GODOY HENSCHEL

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda: Rafaela Soares Godoy Henschel
Orientadora: Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza**

**ASSIS
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

H526d Henschel, Rafaela Soares Godoy.

Os Desafios da Liderança Feminina nas Organizações / Rafaela Soares Godoy Henschel – Assis, SP: FEMA, 2022.

33 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, curso de Administração, Assis, 2022.

Orientadora: Prof. ^a M. ^a Danielle Cristina Ferrarezi Barboza.

1. Liderança Feminina. 2. Mulher. 3. Organizações. I. Título.

CDD 658

Biblioteca da FEMA

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

RAFAELA SOARES GODOY HENSCHEL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador(a): _____
Me. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Examinador(a): _____
Dr^a. Márcia Valéria Serodio Carbone

Assis
2022

Dedico este trabalho a mim, a minha família, amigos, professores e todas as pessoa que sempre torceram por mim, que me apoiaram desde o início a realizá-lo.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, namorado e irmãos, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que me dediquei a esta pesquisa.

As professoras Danielle e Márcia, por terem sido minhas orientadoras e terem desempenhado tal função com dedicação, comprometimento e amizade.

Aos demais professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

Por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho, e também aos meus colegas de curso, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

RESUMO

Este trabalho buscou trazer os desafios da liderança feminina nas organizações e qual sua importância perante a atualidade. O intuito deste estudo será de mostrar que a mulher pode e deve ocupar cargos de chefia e líder nas empresas. Além disso, alguns assuntos relacionados também vão ser tratados, como perfil de liderança, tipos de liderança e teorias da liderança. Trata de um estudo bibliográfico, o qual aborda essa questão, mostrando que as mulheres do século XXI, vêm se destacando, cada vez mais, em cargos de liderança, estando em evidência e conquistando seu lugar profissional. As pesquisas percorridas neste trabalho, foram feitas através de artigos, livros e sites relacionados a liderança e a liderança feminina. Os princípios apresentados no trabalho auxiliaram nas análises, dando uma base para saber onde buscar as respostas para atender aos objetivos e conseguir tirar conclusões que possibilitassem verificar o problema e como chegar à solução. Verificou-se, desse modo, que os objetivos do estudo foram alcançados. Os desafios mudam constantemente, pois sempre irá surgir algo novo, porém as mulheres estão prontas para enfrentar o que vier pela frente.

Palavras-chave: Liderança feminina, mulher, organizações.

ABSTRACT

This work sought to bring the challenges of female leadership in organizations and what is their importance in the present. The purpose of this study will be to show that women can and should occupy leadership and leadership positions in companies. In addition, some related subjects will also be addressed, such as leadership profile, types of leadership and theories of leadership. It is a bibliographic study, which addresses this issue, showing that women of the 21st century have been standing out, increasingly, in leadership positions, being in evidence and conquering their professional place. The researches discussed in this work were done through articles, books and websites related to leadership and female leadership. The principles presented in the work helped in the analyses, providing a basis for knowing where to look for the answers to meet the objectives and being able to draw conclusions that would make it possible to verify the problem and how to reach the solution. Thus, it was verified that the objectives of the study were achieved. Challenges change constantly, as something new will always come up, but women are ready to face whatever comes ahead.

Keywords: Female leadership, woman, organizations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. LIDERANÇA.....	6
2.1 TEORIAS DA LIDERANÇA.....	6
2.2 TIPOS DE LIDERANÇA.....	10
3. A MULHER NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	13
3.1 PERFIL DE LIDERANÇA FEMININA.....	14
3.2 ACESSO E AS DIFICULDADES DA MULHER NA LIDERANÇA.....	15
3.3 DESAFIOS E VANTAGENS.....	16
3.4 HISTÓRICO DE DESIGUALDADE DE GÊNERO.....	17
4. A IMPORTÂNCIA DAS MULHERES NA LIDERANÇA.....	19
4.1 OS MOVIMENTOS QUE PROMOVEM A LIDERANÇA FEMININA...20	
5. EXEMPLOS PRÁTICOS DE MULHERES NA LIDERANÇA.....	22
6. CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS.....	25
ANEXOS.....	26

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo busca trazer a realidade da mulher no papel de líder na empresa. É notável que elas buscam conhecimento contínuo e cargos de liderança para ocuparem, tendo a preparação necessária para assumir as responsabilidades exigidas pelo cargo, quebrando barreiras de preconceito, os quais ainda sofrem com a desigualdade salarial, mesmo ocupando as mesmas funções e responsabilidades que o sexo masculino dentro das organizações.

Neste trabalho, buscou entender as mulheres que exercem algum cargo de liderança e quais foram ou são os desafios cotidianos passados na inserção nas organizações, avaliando a presença delas nas empresas, onde antes era dominado somente pelos homens. No entanto, a presença feminina vem aumentando em todos os tipos de corporações. Elas vêm se mostrando capacitadas para assim, infelizmente, competir contra a desigualdade com o sexo masculino.

Com isso, o foco nas mulheres em cargo de liderança das organizações se tornou de extrema importância, a fim de investigar quais são as culturas das organizações, desse modo, podendo constituir uma barreira para a mulher em cargos de liderança.

Trata de um estudo bibliográfico, o qual aborda essa questão, mostrando que as mulheres do século XXI, vêm se destacando, cada vez mais, em cargos de liderança, estando em evidência e conquistando seu lugar nas empresas.

Nessa perspectiva, assumem papéis e funções que outrora eram ocupados apenas por homens, demonstrando que são capazes e estão preparadas para conquistar os mais altos escalões nas companhias, deixando de lado a imagem de serem apenas donas de casa e conquistando sua independência financeira.

Desse modo, a cultura das organizações pode constituir barreiras para a mulher na liderança organizacional, devido a ela optar pela maternidade ou o sucesso na carreira profissional, assim sem precisar renunciar uma delas.

Por fim, constituem como objetivo deste trabalho demonstrar e estudar sobre a liderança, mostrando seus pontos positivos e a importância de uma líder feminina nas corporações, além de, ressaltar o histórico de desigualdade de gênero entre esse

cargo durante os anos, além de, ampliar o conhecimento teórico e legal sobre o assunto e analisar e estudar impactos nas organizações atualmente.

As mulheres têm lutado por igualdade desde sempre, buscando grandes oportunidades, melhores cargos, salários e, mais ainda, respeito social e profissional.

Com a entrada da mulher no mercado de trabalho a sociedade teve um grande ganho, e sua valorização fez com que muitas empresas crescessem em resultados qualitativos e quantitativos.

A pesquisa se mostrou importante, nesse contexto, para identificar os desafios das mulheres em cargos de liderança e fazer um comparativo com outros estudos sobre o mesmo tema.

2. LIDERANÇA

Para Hunter, a liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O líder representa uma figura exemplar nas empresas. (Hunter 2004, p.25),

De acordo com Maximiano:

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, 2007, p. 194).

Com isso, notamos que para Maximiniano, o líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa, identificando interesses entre as necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder. Sendo assim, a liderança é definida por ele como uma relação de interferência, como se fosse uma virtude de competência que dá a algumas pessoas a capacidade de influenciar outras, ou seja, a liderança é mais do que somente uma competência que algumas pessoas têm e outras não.

2.1 TEORIAS DA LIDERANÇA

Apresenta-se abaixo os principais tipos de Teorias de Liderança Organizacionais.

2.1.1 Teoria dos traços

Nesta teoria, Cyntia Faccioli (2008) nos condiz a dizer que seria onde vemos os traços intrínsecos de cada um, ou seja, suas qualidades “escondidas”. Seria a afirmação que, algumas pessoas realmente nascem para liderar, sem nem sequer a

necessidade de um treinamento. Mas isso não quer dizer que o líder sempre vai ter a mesma abordagem de liderança, sua forma de liderar varia de acordo com sua personalidade ou jeito de ser. O único fator que não muda em nenhuma dessas situações seria que ambos apresentam honestidade, integridade, autoconfiança e ambição.

Também podemos pegar como base os conceitos do livro *Gestão de Pessoas* (2018), onde é descrito por Luana Y. M. de Oliveira, que seria identificar essas características que os pesquisadores se baseavam primeiramente em comparar as características das pessoas que se revelavam como líderes, com as das demais pessoas de um grupo, vistas como “comuns”, e para complementar, comparavam as características de líderes vistos como eficazes com as dos líderes ineficazes. Essa abordagem ficou conhecida, pois se baseava na tentativa de identificar características físicas, mentais e culturais de um líder.

2.1.2 A teoria do comportamento

Mesmo após estudos feitos por Cyntia Faccioli (2008), através dos traços, infelizmente, ainda não seria a forma mais adequada de encontrar um bom líder. Outro modo para serem vistos com efetivos líderes, seria analisando seu comportamento. Após várias análises, foi possível enxergar que o que definia líderes eficazes, seria sua forma de aprender, ou seja, após um bom treinamento, ele estaria apto a desenvolver características de um líder, pois as conclusões seriam vistas depois da sua mudança de comportamento perante as atividades na empresa.

Além disso, o livro *Gestão de Pessoas* (2018) nos traz a seguinte abordagem, também relacionada aos estudos feitos através do comportamento que, as teorias comportamentais foram desenvolvidas pelos pesquisadores que enfatizaram dois tipos de liderança: a autocrática, centrada na tarefa; e a democrática, centrada nas pessoas. Em vez de considerar características do perfil de um líder, considerava-se padrões de comportamentos adotados pelos líderes.

2.1.3 A teoria contingencia ou situacional

Essa teoria por sua vez, segundo Cyntia Faccioli (2008), busca mostrar quais os fatores situacionais que podem influenciar qual estilo será mais eficaz. Alguns estilos de liderança podem trazer resultados bem diferentes de outros, tanto positivos quanto negativos. O princípio desta teoria seria mostrar que a eficácia de um líder depende de como ele vai agir perante determinada situação cotidiana, onde ele deve ser flexível na escolha e também na tomada de decisões, que deve ser sempre aperfeiçoada, dependendo do feedback recebido.

Também podemos citar a ideia firmada no livro *Gestão de Pessoas* (2018) de forma complementar à teoria comportamental, que a abordagem contingencial buscou identificar as variáveis situacionais que também são relevantes quando se trata de liderança, assim como qual seria o estilo de liderança ideal para cada tipo de situação. Esse estudo sugere que o estilo de liderança varia de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada.

2.1.4 Teoria da liderança transacional

Cyntia Faccioli (2008) nos mostra que, essa se baseia na teoria da troca, seja ela econômica, política ou psicológica, entre o líder e seus “seguidores”. Mas isso só é possível se a transação é feita para beneficiar ambas as partes, o que nem sempre ocorre nas organizações.

Juntamente afirmado com a teoria citada acima, o livro *Gestão de Pessoas* (2018), descrito por Luana Y. M. de Oliveira nos diz que essa teoria considera a troca entre líderes e liderados, no sentido de que a liderança poderia ocorrer por meio de uma recompensa, na qual, os liderados receberiam promoções ou aumento de salários, por exemplo, ao concluírem suas tarefas. Nesse sentido, cabe ao líder se esforçar pelos desejos de seus liderados, que nem sempre são recompensas materiais, podendo até mesmo ser um trato político ou psicológico.

2.1.5 Teoria da liderança transformacional

Essa teoria, de acordo com Cyntia Faccioli (2008), ocorre quando uma ou mais pessoas estão envolvidas, sejam líderes ou “seguidores”, em prol de algum em comum. Ou seja, quando se tem uma motivação recíproca de ambas as partes. Nesse caso se tem a preocupação do líder com seus liderados, onde ele visa satisfazer as necessidades deles e da empresa como um todo. Desse modo, líder e liderados possuem uma relação total de vínculo mútuo, onde eles aprendem juntos nas situações diárias.

A mais atual das abordagens, a transformacional também citada no livro *Gestão de Pessoas* (2018), analisa o comportamento organizacional do líder durante um período de transição e a forma como ele faz os membros de seu grupo “enxergarem” um objetivo futuro. Essa habilidade de envolver seus liderados é importante na questão do comprometimento da equipe, pois essa abordagem é focada no alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Outra contribuição dessa teoria seria a compreensão das organizações de forma menos hierárquica e mais flexível, porque elas estariam orientadas para o trabalho em equipe

2.1.6 Teoria da atribuição

Essa teoria nada mais é que a função de líder é atribuída a determinada pessoa, pois o grupo ou setor da empresa o definem dessa forma. Cyntia Faccioli (2008), exemplifica que, se tem um processo de consentimento que passa por todos, e assim o reconhecem e o definem como líder. Depois de “escolhido”, deve dirigir seu comportamento para a ênfase nas tarefas e nas pessoas. E manter uma imagem de consistência.

O psicólogo Fritz Heider (1896-1988) desenvolveu pela primeira vez a teoria da atribuição em seu livro de 1958 *The Psychology of Interpersonal Relations*. Heider propôs que o que as pessoas percebiam e acreditavam sobre o que viam ditava como elas agiriam, mesmo que suas crenças sobre o que elas percebiam fossem inválidas. A base dessas teorias da atribuição é que as pessoas querem saber as razões das ações que elas e os outros realizam, elas querem atribuir causas a comportamentos que eles veem, em vez de assumir que esses comportamentos são aleatórios. Isso

permite que as pessoas assumam algum sentimento de controle sobre seus próprios comportamentos e situações.

2.1.7 Teoria Carismática

Cintya Faccioli (2008), nos apresenta que essa teoria está ligada ao processo de autentico de atender as necessidades dos liderados. É aquele que promove revoluções, renova paradigmas, evoca sonhos e é visto como um agente de mudanças porque conduz seus seguidores a transcender interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo.

De acordo com o dicionário Michaelis (2015), carisma é: “qualidades marcantes de uma pessoa para o exercício de liderança e de atividades sociais” e o “poder de atrair, encantar e seduzir”.

Apesar da explicação, definir o carisma é muito subjetivo, pois cada um pode percebê-lo de uma forma. Mas é fato concluído que temos é que, as lideranças carismáticas têm algumas características em comum, dentre elas: Confiança; excelente comunicação; inteligência emocional; capacidade de ouvir; empatia; otimismo; Influência e persuasão.

2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

A liderança vem se desenvolvendo e se aperfeiçoando desde seu princípio. Vários estudiosos a estudam e tentam comprovar suas técnicas e jeitos ao executá-la, para que assim se tenha uma certa divergência entre elas, e sejam divididas em tipos de lideranças, cada uma com sua prática.

2.2.1 Liderança autocrática

Tendo base no Livro de Daniel Goleman “Liderança” é feita a abordagem de alguns dos tipos de liderança mais comuns utilizados nas empresas. Nesse modelo de liderança, o líder assume todas as decisões da organização praticamente sozinho e não busca ouvir seus liderados ou entender suas ideias perante determinada situação. Esse seria o perfil “líder chefe”, pois tem a cobrança direta aos demais, sempre com pressão.

Mas esse não seria o perfil ideal para uma organização fluir corretamente, pois cria um ambiente hostil e pesado, fazendo com que os presentes não se sintam aptos a dar opiniões em prol de ações a empresa. Quem exerce a liderança autoritária delega tarefas e passa instruções sempre muito objetivas e específicas. O líder coercitivo também costuma dar advertências, ou seja, um funcionário negligencia espaço com um gestor como esse. O ponto negativo desse tipo de liderança é que o excesso de ordens e a limitação imposta pode desmotivar os colaboradores. Desse modo, a produtividade pode cair e o nível de engajamento também.

2.2.2 Liderança democrática

Esse modo de liderança seria totalmente divergente ao autocrático, pois ele inclui todos da organização na tomada de decisões. De acordo Daniel Goleman Esse líder pensa sempre no bem-estar da equipe, visando o desenvolvimento e no crescimento dos seus profissionais. Além disso, prioriza a qualidade de vida no ambiente constitucional, fazendo com o que clima favoreça e influencie no melhor desempenho da empresa.

Desse modo os demais podem expor suas opiniões sem medo. A maioria das organizações utiliza esse modelo e o veem como o mais eficiente. Para o líder democrático, a palavra do funcionário, suas impressões e valores têm muita importância. Embora o gestor adepto à liderança democrática chame a responsabilidade para si, ele ouve sugestões para tomar decisões. Por outro lado, a liderança democrática exige do gestor maior praticidade, porque a tendência a estender reuniões é grande. Com isso, perde-se o foco e tempo nos debates.

2.2.3 Liderança liberal

O líder liberal defende a total liberdade da equipe, sem se preocupar com qual melhor caminho a ser escolhido para o bem da organização. Nesse modelo o líder é quase que desnecessário, pois os profissionais são maduros o suficiente para tomarem as decisões sozinhos, sem a supervisão de alguém.

Mas não podemos nos enganar achando que seria o modelo ideal para ser adotado, pois dessa forma, sem prazos e metas impostas pela liderança, na maioria das vezes as tarefas não são entregues nas datas previstas e os resultados positivos, por consequência, acabam sendo menores. Sua gestão é moldada por harmonia.

Segundo o teórico Daniel Goleman, o líder liberal cria vínculos com seus funcionários, estimulando a todos. Entretanto, o líder “afetivo” pode ter muita dificuldade em disciplinar, estabelecer limites e resolver problemas e conflitos.

3. A MULHER NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A mulher já se mostra uma boa líder desde sua infância, seja em pequenos ou grandes acontecimentos ou até em afazeres do dia-a-dia. Antigamente, a maioria das mulheres eram ensinadas que lugar de mulher é na cozinha, cuidando da casa e dos filhos. O oposto se formos comparar com os dias atuais, onde a mulher está presente em todos os cargos e funções nas organizações.

Se formos analisar bem, a mulher sempre foi a líder na sua residência e não o homem, pois era responsável por administrar e gerenciar todas as atividades domésticas do dia e ainda atingir as suas metas, ou seja, “deixar tudo em ordem” para o próximo dia. Mas, não há nada de errado em ser dona de casa, porém não deveria ser privado o direito da mulher de exercer atividades que sejam de interesse pessoal dela. E no livro *Mulheres na Liderança* (2019) de Lucelena Ferreira, mostra que na atualidade não existe cargo que a mulher não possa ocupar, pois elas vêm demonstrando que estão tão ou mais competentes que os homens.

As mulheres preencheram o espaço que estava sendo ocupado pelos homens, no mercado de trabalho, com três características: poder de competição, habilidade de pensar, e o comportamento agressivo ou a positividade.

A presença da mulher no mercado de trabalho atual é um fato indiscutível e irreversível. A ascensão das mulheres marcou o final do século passado, buscando posições que antes era somente dos homens, comprovando sua competência e habilidade na execução de suas atividades onde elas empreendem e inovam seus próprios negócios ou exercem assim cargos de chefia com elevado grau de poder.

Seguindo o mesmo raciocínio, o artigo de Betina Rama e Amalia Valoni (2019), uma líder feminina é essencial nas empresas e cita algumas características, segundo elas, que as determinam:

Orientação às pessoas: São sociáveis, expressivas e próximas, o qual oferece muito potencial no momento de conseguir compromissos, seja com os objetivos da organização ou em um projeto em particular;

Tendência à cooperação: Isto faz com que o trabalho em equipe seja mais natural, já que elas são ativas na inclusão e contenção das pessoas; também, preocupam-se porque os processos sejam organizados e saudáveis;

Capacidade de agir em muitas direções: Contam com a capacidade inata de pensar e agir em muitas direções ou temas ao mesmo tempo. Isto representa uma vantagem no momento de tomar decisões e enfrentar crises;

Liderança horizontal: A liderança feminina na maioria das vezes é inclusiva, encoraja a participação e compartilha o poder e a informação com aqueles que lidera. Tende a criar e a fortalecer as identidades de grupo;

Predomínio do emocional: Estão capacitadas para ter em conta o lado “humano” das pessoas e gerar altos níveis de empatia;

Maior predisposição à mudança: Seu estilo é inovador, com um firme sentido da qualidade, centrado na pessoa, flexível, comunicativa e persuasiva.

3.1 PERFIL DE LIDERANÇA FEMININA

O estilo feminino é diferente do masculino, mais mesmo com suas divergências ambos contribuem com suas experiências no mercado de trabalho sempre obtendo resultados.

No entanto, a maioria das mulheres utilizam o estilo de gestão familiar para vencer as adversidades, sendo de suma importância nas empresas:

São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações – sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São pró-ativas, determinando uma meta clara para seu objetivo (DRUCKER, 1996, p. 205)

As mulheres lutam constantemente por espaços dentro e fora das organizações, assim podendo observar suas aptidões e habilidades em desafios, driblando os preconceitos existentes no cenário da sociedade brasileira.

Segundo Betina Rama, consultora especializada e autora do livro “Liderança Feminina” (Liderazgo Femenino):

Em geral as mulheres da América Latina e o Caribe são expertas no manejo das crises e em se adaptar às mudanças. “Isto é uma consequência positiva das situações econômicas e políticas que vivemos. Esta habilidade para lidar com processos de mudança e tolerar incertezas e ambiguidades é fundamental para o sucesso de qualquer empresa”. (Rama, Betina 2015).

Dessa forma, as mulheres conseguem adentrar cada vez mais rápido no mercado de trabalho e nas grandes empresas, não só por estes pontos positivos citados por Rama, mas sim, pela mulher saber driblar qualquer dificuldade que aparecer em seu caminho dentro do âmbito profissional.

3.2 ACESSO E AS DIFICULDADES DA MULHER NA LIDERANÇA

Foi preciso algum tempo, aproximadamente duas guerras mundiais para que elas tivessem seus direitos concedidos e reconhecidos. Hoje o reconhecimento da mulher em cargos de liderança está em constante desenvolvimento. Com o grande número de homens mortos na I e II Guerra Mundial, as mulheres se viram obrigadas a buscar emprego, atrás de renda para suas famílias, posto anteriormente ocupado somente pelos homens.

De acordo com Kanan:

Com a industrialização e consolidação do sistema capitalista – desobedecendo à prática sociocultural de submissão ao homem e em um processo de reflexão sobre sua identidade social que, até então, atendia às práticas sociais e ao imperativo que privilegiam o papel de mãe, esposa e dona de casa -, como é comum aos processos evolutivos, a mulher passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e sua suposta fragilidade. (KARAN, 2012, p. 245).

Com isso, a partir dos anos 70, ocorreu a maior concorrência das mulheres com os homens no mercado de trabalho, pelas vagas ofertadas, como destaca Cabral:

O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro foi uma das mais marcantes transformações ocorridas no país desde os anos 70.[...] A necessidade econômica, que se intensificou com a deterioração dos salários reais dos trabalhadores e que as obrigou a buscar uma complementação para a renda familiar é uma delas. (...) (CABRAL, 2010, s.p).

Uma das conquistas mais que merecida foi a mulher adentrar no mercado de trabalho, no qual ainda sofrem com o preconceito e desvalorização. Elas buscam a igualdade salarial, porém, é preciso lutar por mais direitos de forma digna e justa.

3.3 DESAFIOS E VANTAGENS

Segundo artigo publicado por Alcione Gonçalves, atualmente o cenário atual registra crescimento significativo no número de lideranças femininas nas empresas. Isso revela a conquista a partir do enfrentamento dos desafios, além das lutas das mulheres por reivindicações, em busca de espaço no mercado e, também, contra o padrão cultural e histórico de discriminação de gênero.

É possível acompanhar, na história, diversas mudanças relacionadas aos diferentes papéis destinados a cada gênero. Por muito tempo, certas atividades foram

consideradas exclusivamente masculinas ou femininas, levando em consideração as características biológicas dos sexos.

Nesse momento da história, na maior parte dos países, há mais mulheres participando ativamente do mercado de trabalho do que jamais houve. Isso leva a conversa para outro patamar, ou seja, é preciso entender, promover e lidar com o crescimento da liderança feminina nas empresas.

Estudos, mostram o crescimento da liderança feminina em escala global. Em outras palavras, em diversas partes do mundo há um aumento real nos números de mulheres em cargos altos.

Nesse mesmo ano, o Brasil entrou para a lista dos dez países com mais empresas que possuem mulheres ocupando cargos de liderança. Os de chefia, conforme aponta a pesquisa, ainda têm deixado a desejar. A porcentagem ainda segue sendo baixa em relação a ocupados por mulheres.

Apesar disso, as informações também mostram que bem mais da metade das empresas no país possuem uma mulher como líder.

Mas vale lembrar que os números também trazem à realidade inúmeros desafios ainda a se vencer, como a jornada dupla de trabalho, em que equilibrar carreira e família ainda parecem, à muita gente, papel exclusivo da mulher, o que deixou de ser já faz muito tempo.

3.4 HISTÓRICO DE DESIGUALDADE DE GÊNERO

Segundo o dicionário Michaelis (2015), Gênero, seria basicamente a ordem geral que abrange todas as características ou propriedades comuns que especificam determinado grupo ou classe de seres ou de objetos e também um grupo de seres ou objetos de mesma origem, de iguais ou semelhantes características essenciais de uma ou mais particularidades similares.

Nesse caso, estamos voltados ao gênero feminino, que nada mais é que ao contrário do masculino e caracterizado, geralmente, pela possibilidade de junção ao artigo "a". Além disso podemos destacar "feminino" como sendo relativo ou próprio de mulher ou fêmea. E claro, falando de feminilidade, não podemos esquecer da famosa frase "sexo frágil", o que é nítido estar fora de contexto desde sempre.

E para entendermos as dificuldades das mulheres em alcançar cargos de liderança é necessário mergulhar na história da humanidade, começando pela idade da pedra. Nessa época, as mulheres tinham a mesma importância que os homens, ou seja, ambos atuavam na sustentação da casa, sendo igualmente relevantes à sobrevivência.

Simone de Beauvoir discorre sobre esse ponto em seu clássico “O Segundo Sexo.” No livro, a filósofa mostra que, depois da descoberta de outros materiais, como o ferro e o bronze, as tarefas dos homens mudaram e, conseqüentemente, a estrutura da sociedade também.

Com o tempo, isso fez com que as responsabilidades das mulheres deixassem de ser vistas como importantes, já que elas não tinham os atributos considerados necessários para determinadas atividades.

Assim, o homem ascendeu ao patamar de superioridade, pois passou a ser o único responsável pela sustentação da casa e da família, além de também, o único a participar ativamente da economia.

4. A IMPORTÂNCIA DAS MULHERES NA LIDERANÇA

Conforme Chiavenato (2004), o termo liderança significa o processo de coordenar o desempenho das pessoas, dando rumo ao alcance de alguns objetivos estabelecidos. É a capacidade de dirigir e conduzir outras pessoas a buscar resultado a partir de seu comportamento. E também o 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, segundo Maxwell (2008). Com esse pensamento, acompanhar o crescimento da liderança feminina nas empresas também conscientiza a população da importância desse feito. Pesquisas mostram, por exemplo, que as mulheres são mais capazes de se adaptar a mudanças tecnológicas.

Assim, empresas que encaram modificações frequentemente, como as que precisam promover adequações a novas leis, quando têm mulheres no papel de líderes, podem lidar mais facilmente com os obstáculos.

Além disso, é possível perceber que um ambiente diverso, com homens e mulheres em quantidade bem distribuída, permite diferentes perspectivas sociais, contribuindo para decisões mais justas dentro das organizações. Marlene Cohen (2009) ressalta que as diferenças entre homens e mulheres aparecem claramente quando se foca a carreira, pois os homens constroem um futuro profissional e as mulheres lidam com dupla jornada, profissional e familiar.

As estatísticas também já apontam as vantagens. Outros dados mostram que, quanto maior o número de mulheres nas empresas, principalmente nos cargos de liderança, melhores são os resultados.

E ainda segundo Cohen (2009), a executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem; quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo. Dessa forma ocupação desses cargos pelas mulheres é uma forma de representatividade. As líderes inspiram e viram referência para outras mulheres, fazendo com que elas passem a acreditar mais em si mesmas e enxerguem a possibilidade de também serem líderes, crescerem em suas carreiras e ocuparem cargos altos em uma hierarquia.

4.1 OS MOVIMENTOS QUE PROMOVEM A LIDERANÇA FEMININA

Segundo o grupo Mulheres no Brasil, criado em 2013 por 40 mulheres de diferentes segmentos, foi feito com o intuito de engajar a sociedade civil na conquista de melhorias para o país. Após inúmeras pesquisas feitas por elas, foi constatado que mesmo com certos espaços conquistados, as mulheres continuam a enfrentar desafios pelas suas condições físicas e biológicas. O fato de engravidarem, por exemplo, pode ser um impeditivo para determinadas contratações.

Além disso, ao terem filhos, elas precisam dividir sua jornada entre o lado profissional e familiar, lidando de maneira sobrecarregada com diversas atividades e obrigações.

As manifestações feministas são exemplos claros das movimentações por parte das mulheres, que lutam por melhores condições de trabalho e novos espaços em sua carreira.

O feminismo também contribui com discursos contra o privilégio masculino e atos que desrespeitam o espaço das mulheres. Um exemplo disso é o movimento “MeToo”. A Me Too Brasil (2022) trabalha de forma totalmente voluntária e conta com mulheres e homens comprometidos com o enfrentamento da violência sexual no Brasil e com ampla expertise em suas respectivas áreas de conhecimento. Esse movimento pede proteção às mulheres contra o assédio no ambiente de trabalho, pois infelizmente, ainda se tem uma taxa bem alta deste tipo de crime no âmbito empresarial.

Recentemente a ONU lançou pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global em 2010, o Movimento Elas Lideram 2030, que estimula o compromisso das empresas para promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres a partir de posições de liderança.

Anastasia Divinskaya (2022), representante da ONU Mulheres Brasil, destacou que o Movimento Elas Lideram 2030 seria para mulheres e com mulheres, visando dar mais um grande impulso, para que, cada vez mais, se tenha voz igual e plena nas empresas. Ter plena participação e liderança em todos os aspectos e em todos os níveis do setor privado do Brasil. E para isso, é preciso do papel essencial de cada

uma, mulheres de coragem, engenhosidade, visão e realização para, assim, se conquistar os mais nobres e vitais objetivos dos Direitos Humanos e de Desenvolvimento Sustentável.

5. EXEMPLOS PRÁTICOS DE MULHERES NA LIDERANÇA

De acordo com o artigo publicado pela equipe pela equipe RunRun.it, Sheryl Sandberg, diretora de Operações do Facebook é um ótimo exemplo não apenas de liderança feminina, mas de luta pela igualdade de gênero nas empresas. Em novembro de 2015, Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer (COO) da maior rede social do mundo, doou 31 milhões de dólares em ações do Facebook para fundos de caridade, a maior parte desse montante foi para a Lean In, organização sem fins lucrativos de Sandberg que atua pela maior presença feminina no ambiente de trabalho e apoia grupos de empoderamento.

Além dela, também temos Chieko Aoki, fundadora e presidente da Blue Tree Hotels Chieko, que construiu sua carreira no cruzamento de culturas e países bem diferentes entre si. Nascida no Japão, naturalizada brasileira, com parte da experiência acadêmica e profissional ocorrida nos EUA, ela é formada em direito pela Universidade de São Paulo (USP), fez cursos em administração na Universidade de Sofia, em Tóquio, e em gestão hoteleira na Cornell University, nos Estados Unidos. Além de comandar o Grupo Chieko Aoki, do qual fazem parte a Blue Tree Hotels e o Noah Gastronomia (composto pelos restaurantes Noah e pelas atividades de alimentação hospitalar e catering para grandes eventos), a executiva integra o Conselho de Empresários da América Latina (Ceal), o Grupo de Líderes Empresariais (Lide), o LIDE Mulher (Lidem) e a Academia Brasileira de Eventos. Um formidável exemplo de liderança feminina.

E por último, não menos importante, temos Paula Bellizia, CEO da Microsoft Brasil com uma trajetória de dez anos na Microsoft, de 2002 a 2012, e de dois anos como presidente da Apple Brasil 2013 a 2015. Paula foi nomeada presidente da Microsoft Brasil em julho de 2015. É uma referência feminina na indústria da Tecnologia da Informação. Ela fala sobre a importância de um pensamento inclusivo das empresas para ter mais diversidade. A multinacional desenvolve programas voltados especificamente para mulheres, como a campanha “MeninasPodemProgramar”. O objetivo é apresentar novos caminhos profissionais e, assim, conseguir um crescimento da presença feminina em áreas como ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

6. CONCLUSÃO

Atualmente, as mulheres ocupam cargos-chave na empresa. Hoje, muitas são líderes da indústria, gerentes, empreendedoras individuais ou parceiras de algum sócio. Assumem as mesmas responsabilidades que os homens, papéis que trazem desafios para liderar equipes, ajudam a atingir metas e ainda inspiram outras mulheres a quererem trilhar o mesmo caminho.

No ambiente moderno e com tantas inovações, as mulheres ainda enfrentam divergências de gênero, ocupando os mesmos cargos e posições que os homens, e ganhando salários mais baixos. Por outro lado, como visto nas pesquisas feitas, as mulheres não se veem como vulneráveis, não têm medo de liderar ou tomar decisões, sejam elas, racionais ou emocionais. Elas sabem até onde podem ir e quais são as tarefas do líder e do liderado.

Com isso, este trabalho buscou mostrar do por que as mulheres ocupam e devem ocupar cargos importantes nas organizações, pois conforme citado em toda a problemática podemos as descreverem como perfeccionistas, detalhistas, comprometidas, humildes, exigentes, envolventes, fáceis de trabalhar, democráticas, flexíveis, organizadas, tomadoras de decisões, possuem liberdade de expressão para com os funcionários, muitas vezes em equipe, ajudam a definir problemas e soluções. Elas possuem ética de trabalho e transparência, gostam de delegar responsabilidades, entendem sua equipe como um todo, alavancam talentos e são visionárias.

E olhando para a história da mulher no mercado de trabalho e a evolução dos direitos das mulheres, luta versus conquista, esses estudos e pesquisas ajudam a compreender o que as mulheres estão passando atualmente para se impor na sociedade e assumirem papéis de liderança, onde é frisado que também é possível coordenar o trabalho e a casa e realizar várias tarefas de uma única vez.

O item da mulher no papel de líder nas organizações e os maiores desafios profissionais das mulheres mostra que, desde a antiguidade a mulher se mantém em busca de melhorias, lutando e sendo otimista, afinal, se olharmos na teoria antiga, os desafios comuns, é possível dizer que, na prática, hoje existem mais dificuldades ainda, mas mesmo assim elas seguem determinadas e focadas em seus cargos e em suas famílias.

Os princípios apresentados no trabalho auxiliaram nas análises, dando uma base para saber onde buscar as respostas para atender aos objetivos e conseguir tirar conclusões que possibilitassem verificar o problema e como chegar à solução.

Verificou-se, desse modo, que os objetivos do estudo foram alcançados. Os desafios mudam constantemente, sempre irá surgir algo novo, porém elas estão prontas para enfrentar o que aparecer pela frente.

Para encerrar este trabalho, podemos dizer que é nítido que todo o estudo abordado é bastante instigante e desafiador, mostrando por meio disso, e em um mundo que está sempre em movimento, onde as organizações buscam se diferenciar para se manterem competitivas e conseguirem manter os colaboradores felizes, por isso a presença da mulher dentro das empresas é importante.

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, ALCIONE. **Liderança Feminina nas Empresas: Importância e Desafios**. FIA Fundação Instituto de Administração, 09 de dezembro de 2020.

BWG. **Liderança Feminina: A Importância da Liderança Feminina em Cargos mais Altos**. São Paulo, SP. BWG, 2019.

CLARA DIAS, MARIA. **Empresas com Líderes Femininas, tem resultado até 20% maiores**. Rio de Janeiro, RJ. Editora Globo: Negócios, 04 de junho de 2019.

LIMA, FÁTIMA. **Liderança Feminina nas Empresas**. São Paulo, SP. Otimiza Benefícios, 21 de abril de 2021.

FERREIRA, LUCELENA. **Livro: Mulheres na Liderança**. 18 de maio de 2019.

FACCIOLI, CYNTIA. **Teorias da Liderança. Administradores**, 20 de maio de 2008.

MARQUES, JOSÉ. **Tipos de Liderança. Instituto Brasileiro de Coaching**, 30 de março de 2018.

GOLEMAN, DANIEL. **Livro: Liderança**. 28 de janeiro de 2015.

MICHAELIS, DICIONÁRIO. **Dicionário Escolar Língua Portuguesa**. Janeiro de 2015.

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

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Editora Campus Elsevier, 2004.

MAXWELL, JOHN C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

CRUZ, ÍRIS. **ONU Mulheres Brasil**. 06 de Junho de 2022.

ANEXOS

Disparidade em todas as esferas

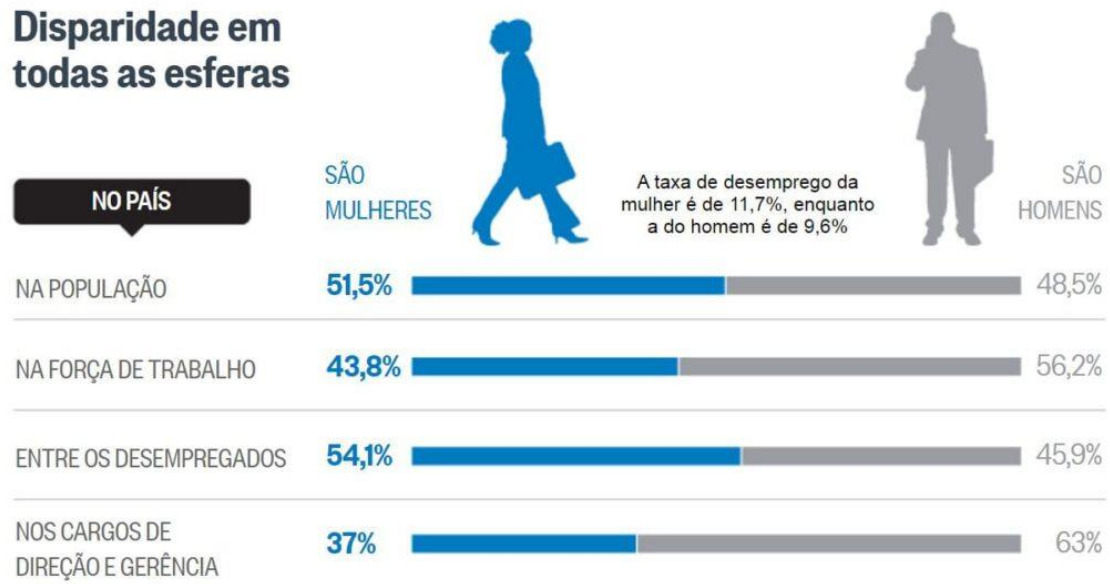


Imagem 1: Aumento da Porcertagem das Mulheres na Sociedade e nas Organizações

Fonte: Grupo Ortep

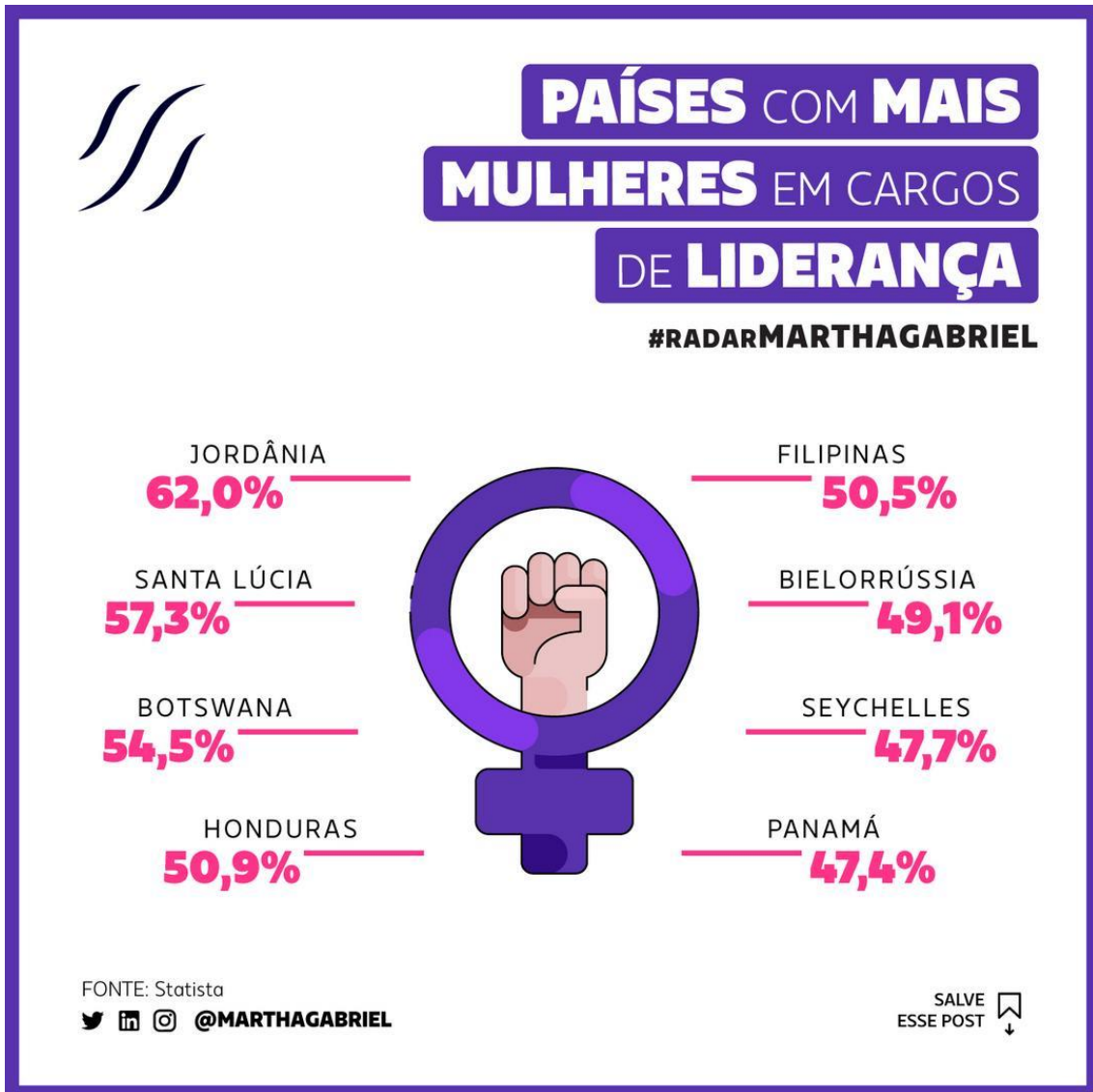


Imagem 2: Porcentagem de Países com mais Mulheres na Liderança

Fonte: Futuro dos Negócios