

FACER FACULDADE DE CERES
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SANDRA APARECIDA NUNES ASSIS

**O PROCESSO DE EXPANSÃO DO PAPEL FEMININO NO MERCADO
DE TRABALHO, COM ÊNFASE EM LIDERANÇA NO BRASIL**

CERES-GOIÁS

2016

SANDRA APARECIDA NUNES ASSIS

**O PROCESSO DE EXPANSÃO DO PAPEL FEMININO NO MERCADO
DE TRABALHO, COM ÊNFASE EM LIDERANÇA NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da FACER Faculdade de Ceres, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a. Geruza Silva de Oliveira Vieira.

CERES-GOIÁS

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Assis, Sandra Aparecida Nunes

O processo de expansão do papel feminino no mercado de trabalho, com ênfase em liderança no Brasil. / Sandra Aparecida Nunes Assis. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2016.

58 fls.

Orientadora: Geruza Silva de Oliveira Vieira. (Doutora)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Discriminação. 2. Trabalho. 3. Mulher. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU331-053.7

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

O PROCESSO DE EXPANSÃO DO PAPEL FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO, COM ÊNFASE EM LIDERANÇA NO BRASIL

Monografia apresentada no Curso de Bacharelado em Administração da FACER Faculdade de Ceres, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, aprovada em ___ de _____ de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof.^a Dr.^a. Geruza Silva de Oliveira Vieira
FACER- Faculdade de Ceres
Orientadora

Prof. Ms. Fábio Nunes do Nascimento

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: SANDRA APARECIDA NUNES ASSIS

TÍTULO DO TRABALHO: O PROCESSO DE EXPANSÃO DO PAPEL FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO, COM ÊNFASE EM LIDERANÇA NO BRASIL

GRAU/ANO: Graduação /2016.

É concedida à FACER Faculdade de Ceres permissão para reproduzir cópias deste trabalho, emprestar ou vender tais cópias para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Nome do Autor: SANDRA APARECIDA NUNES ASSIS

Endereço: Rua 57, nº 157, Centro

CEP: 76300-000 – Ceres – Goiás – Brasil

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai José Alencar, minha mãe Edinalda Maria e aos meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, o meu agradecimento maior, porque têm sido tudo em minha vida, por ter me iluminado durante toda essa minha jornada, que por muitas vezes sentindo-me desacreditada e perdida nos meus objetivos, ideais ou minha pessoa, me fez vivenciar a delícia de me formar.

Aos meus queridos pais José Alencar Assis e Edinalda Maria Nunes Assis, que me trouxeram com todo o amor e carinho a este mundo, dedicaram, cuidaram e doaram incondicionalmente seu sangue e suor em forma de amor e trabalho por mim, despertando e alimentando em minha personalidade, ainda na infância, a sede pelo conhecimento e a importância deste em minha vida. Minha mãezinha que sempre tanto me incentivou e a você meu pai com seu jeitinho sempre tão cuidadoso comigo, sim, a vocês eu dedico de todo meu coração esta e todas as vitórias conquistadas não apenas por mim, mas por nós.

Aos meus irmãos Daniel, Miguel, Rafael e minha cunhada Lucilene que sempre estiveram ao meu lado me apoiando durante minha caminhada, por sempre acreditarem e reascenderem em mim, o interesse pelo antigo sonho de me formar.

A minha grande amiga Luany, companheira que não me deixou em nenhum momento que enxugou tantas lágrimas, sendo elas de alegrias, tristezas, desespero, porém, sempre me apoiando, incentivando para não desistir do meu objetivo.

Ao meu noivo Wellington, melhor amigo e companheiro de todas as horas, pelo carinho, compreensão, amor e solidariedade. Por sempre ter acreditado no meu desempenho e tanto me incentivando.

A todos do meu trabalho em especial minha grande amiga Dirce, uma pessoa doce e amável que sempre teve paciência, confiança e companheirismo comigo.

À minha orientadora Dra. Geruza Silva de Oliveira Vieira, que dedicou muito do seu tempo me orientando, embora tivesse outros interesses a resolver. Obrigada pelos ensinamentos, atenção, amizade e dedicação ao longo deste período.

Aos amigos (as), familiares, professores (as) e todos aqueles(as) que cruzaram em minha vida, participando de alguma forma na construção e realização deste tão desejado sonho de carregar o canudo de minha formatura, ingrediente fundamental para minha felicidade.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

Ao coordenador do TCC Antonio Cláudio, por não me deixar desistir e sempre incentivar a turma de maneira amável com cada acadêmico, os meus sinceros agradecimentos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha jornada acadêmica, que, mesmo não estando citados aqui tanto contribuíram para a conclusão desta etapa. Meus agradecimentos!

“Que todo meu ser louve ao Senhor, e que eu não esqueça nenhuma das suas bênçãos!” Salmos 103:2

Para registro, o feminismo, por definição, é a crença de que homens e mulheres devem ter direitos e oportunidades iguais. É a teoria da igualdade política, econômica e social dos sexos.

Emma Watson

RESUMO

A expansão da mulher no mercado de trabalho vem se desenvolvendo a cada dia, apesar de ainda ser um ambiente predominantemente masculino. O presente trabalho objetivou demonstrar a expansão do papel feminino no mercado de trabalho, inclusive em funções de liderança. Este estudo apresentou a seguinte problemática: Porquê o gênero feminino após obter tantos méritos ainda não consegue alcançar com frequência os cargos de liderança? Esta pesquisa se justifica pela importância em trazer para o meio acadêmico a discussão sobre as conquistas e os desafios da mulher no mercado de trabalho. Foi realizado um estudo com métodos científicos para melhor compreensão do tema. Esse estudo foi reduzido a partir de leituras e referências sobre a temática através de artigos publicados em sites, revistas eletrônicas e sites de órgãos especializados no assunto referido. O estudo bibliográfico foi fundamentado na exibição do pensamento de autores sobre o tema.

Os resultados obtidos apontaram que a inserção da mulher no mercado de trabalho produziu um forte impacto nas relações sociais, surgindo conseqüentemente a discriminação de gênero, tanto em relação a diferenças de salários, quanto a postos de trabalho. Contudo, de maneira gradativa a mulher tem buscado o seu espaço na sociedade, e cada vez mais encontra-se preparada para o mercado de trabalho. O maior nível de qualificação, o desejo de realização profissional e as aspirações pessoais são fatores que contribuem para o crescimento profissional feminino. De maneira modesta e muito informal as brasileiras começaram a participar do mercado de trabalho. Com o passar do tempo algumas conquistas vieram e também importantes benefícios, como por exemplo, a edição de importantes leis que regulam seus direitos e deveres. As mulheres têm buscado diuturnamente lutar por seu espaço dentro e fora do mercado de trabalho, e tem demonstrado isso por meio de suas capacidades e habilidades para lidar com grandes desafios, enfrentando inclusive o preconceito e a discriminação ainda presentes na sociedade.

Palavras-Chave: Discriminação. Mulher. Trabalho.

ABSTRACT

The expansion of women in the labor market has been developing every day, although it is still a predominantly male environment. The present work aimed to demonstrate the expansion of the women's role in the labor market, including in leadership roles. This study presented the following problematic: Why the female gender after obtaining so many merits still cannot reach the positions of leadership often? This research is justified by the importance of bringing to the academic world the discussion about the achievements and challenges of women in the labor market. A study with scientific methods was carried out to better understand the theme. This study was reduced from reading and references on the subject through articles published in websites, electronic journals and organ sites specialized in the subject matter. The bibliographical study was based on the view of the thought of authors on the subject. The results obtained showed that the inclusion of women in the labor market has produced a strong impact on social relations, arising as a result of gender discrimination, both in relation to differences in salaries as the jobs. However, women have gradually sought their place in society, and are increasingly prepared for the job market. The higher level of qualification, the desire for professional fulfillment and personal aspirations are factors that contribute to the professional growth of women. Modestly and informal, Brazilian women began to participate in the labor market. Over time some achievements have come and also important benefits, such as the editing of important laws that regulate their rights and duties. Women have sought to continuously fight for their space inside and outside the labor market, and has demonstrated this through their skills and abilities to deal with major challenges, facing even the prejudice and discrimination that are still present in society.

Keywords: Discrimination. Woman. Labor.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estilos de Liderança.....	33
-------------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – A EXPANSÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	14
1.1 A discriminação da mulher para alcançar postos de trabalho	14
1.2 Liderança	22
1.3 A Liderança Feminina	24
CAPÍTULO 2- A EVOLUÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS	29
2.1 Estilos de liderança	29
2.2 Liderança x gerenciamento	33
2.3 Influência da liderança no trabalho em equipe	35
CAPÍTULO 3 - DESAFIOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MULHERES QUE EXERCEM LIDERANÇA	39
3.1 Diferenciais da Gestão Feminina	39
3.2 Desafios da Liderança Feminina	42
3.3 Panoramas da Liderança Feminina no Brasil	45
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	50

INTRODUÇÃO

A expansão profissional da mulher vem se desenvolvendo a cada dia, contudo, ainda há restrições no mercado de trabalho, que ainda é predominantemente masculino. Nesse contexto, é possível verificar através de pesquisas realizadas de forma delimitada que a ênfase no mercado de trabalho no Brasil demonstra que a mulher brasileira continua enfrentando barreiras diversificadas em prol do reconhecimento profissional. O presente trabalho objetivou demonstrar a expansão do papel feminino no mercado de trabalho, inclusive em funções de liderança. Este estudo apresentou a seguinte problemática: Porquê o gênero feminino após obter tantos méritos ainda não consegue alcançar com frequência os cargos de liderança?

Esta pesquisa se justifica pela importância em trazer para o meio acadêmico a discussão sobre as conquistas e os desafios da mulher no mercado de trabalho. Foi realizado um estudo com métodos científicos para melhor compreensão do tema. Esse estudo foi reduzido a partir de leituras e referências sobre a temática através de artigos publicados em sites, revistas eletrônicas e sites de órgãos especializados no assunto referido. O estudo bibliográfico foi fundamentado na exibição do pensamento de autores sobre o tema.

Os resultados obtidos apontaram que a inserção da mulher no mercado de trabalho produziu um forte impacto nas relações sociais, surgindo conseqüentemente a discriminação de gênero, tanto em relação a diferenças de salários, quanto a postos de trabalho. Contudo, de maneira gradativa a mulher tem buscado o seu espaço na sociedade, e cada vez mais, encontra-se preparada para o mercado de trabalho. O maior nível de qualificação, o desejo de realização profissional e as aspirações pessoais são fatores que contribuem para o crescimento profissional feminino.

De maneira modesta e muito informal, as brasileiras começaram a participar do mercado de trabalho. Com o passar do tempo algumas conquistas vieram e também importantes benefícios, como por exemplo, a edição de importantes leis que regulam seus direitos e deveres. As mulheres têm buscado diuturnamente lutar por seu espaço dentro e fora do mercado de trabalho, e tem demonstrado isso por meio de suas capacidades e habilidades para lidar com

grandes desafios, enfrentando inclusive, o preconceito e a discriminação ainda presentes na sociedade.

CAPÍTULO 1 – A EXPANSÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Neste primeiro capítulo a abordagem se dará com o intuito de evidenciar como se deu a expansão da mulher no mercado de trabalho. Este estudo propõe analisar as causas da discriminação da mulher para alcançar postos de trabalho, além das características da liderança feminina.

1.1 A discriminação da mulher para alcançar postos de trabalho

Antigamente, as mulheres eram conhecidas como “as rainhas do lar”, a função da mulher era de cuidar da casa, dos filhos e do marido. Porém, os tempos mudaram e a realidade destas mulheres também mudou (MESQUITA, 2002). A expansão feminina no mercado de trabalho ocorreu através de inúmeros fatores como o desejo de emancipação financeira, crescimento do nível de escolaridade, a busca por satisfação profissional e a necessidade de contribuir no sustento da família. A inserção da mulher inicia-se com as reivindicações do movimento feminista, com as guerras mundiais, período no qual as mulheres assumiam o papel dos maridos mandados para a guerra, e devido as Revoluções Industriais, que permitiram a penetração da classe feminina, já que as indústrias precisavam de mão de obra barata. Todos esses fatores foram decisivos para a sua inserção em diferentes áreas no mundo do trabalho (ARAÚJO, 2003).

Com o término das guerras e as consequências da mesma, o cenário social e a estrutura das sociedades mundiais haviam se modificado. Muitos soldados voltaram mortos, e alguns dos que sobreviveram às guerras regressaram mutilados encontrando-se impossibilitados de voltar ao trabalho (BALTAR; LEONE, 2008). Outro fator que contribuiu para a crescente expansão da mulher no mercado de trabalho, deu-se pelo uso do anticoncepcional dando a mulher a possibilidade de escolher o momento de engravidar e a quantidade de filhos que desejava ter. Todo esse cenário fez com que, nas palavras de D’Alonso (2008, p. 02):

As mulheres deixassem de ser apenas meras donas-de-casa e passaram a ser não somente mãe, esposa, mas também operária, enfermeira, professora e mais tarde, arquiteta, juíza, motorista de ônibus, bancária entre

outras, das mais diversificadas profissões, ocupando um cenário que antes era masculino.

De acordo com Bruchini e Lombardi (1996) a redução do número de filhos por mulher, principalmente nas grandes cidades libera-as para o trabalho. O aumento da escolaridade e a facilidade para ingressar nas universidades possibilitaram o acesso das mulheres às novas oportunidades de trabalho. As várias mudanças ocorridas é um dos fatos que explica não apenas o aumento da atividade feminina, mas também as variações no aspecto da força de mão de obra desse sexo.

A redução do número de filhos por mulher, nos lugares desenvolvidos do País, a evolução do nível de escolaridade e o ingresso de mais mulheres na universidade contribuíram para essa evolução. Segundo Vieira (2006, p.12), a crescente urbanização e expansão da industrialização contribuíram para um ambiente propício à entrada de novos trabalhadores no mercado de trabalho, incluindo o sexo feminino.

Com a Revolução Industrial, as mulheres foram se inserindo apenas em ocupações onde a remuneração era menor. No século XX devido alguns eventos, como o incremento das leis trabalhistas e a 2ª Guerra Mundial, surgiram fatores contribuintes para a ampliação da participação feminina no mercado de trabalho, tais como, o crescimento econômico, mudanças tecnológicas, movimentos feministas, com conquistas através de protestos e a abertura de novas ideias a partir do processo de globalização. As mudanças comportamentais, tais como a diminuição do número de filhos e a expansão da escolaridade, trazidas pelo movimento feminista contribuíram para a permanência da mulher no mercado de trabalho nas décadas seguintes (PELEGRINI; MARTINS, 2010; LUZ; FUCHINA, 2009).

A divisão de funções entre homens e mulheres teve início nas sociedades primitivas, em que as atividades realizadas “fora” do lar, como a caça e a pesca, eram exclusivas dos indivíduos masculinos, ao mesmo tempo em que as tarefas domésticas destinavam-se as mulheres. Essas diferenças prolongaram-se e acarretaram muitas discriminações, vistas e sentidas pela mulher até os dias de hoje (COLOMBI, 2012).

Segundo Olinto e Oliveira (2004), historicamente a divisão sexual do trabalho sempre existiu nas distintas formas de organização social. Desde o surgimento da humanidade, já existia distribuição de papéis diferenciados para

homens e mulheres e com o passar do tempo, essa diferenciação tornou-se cada vez mais evidente, levando a uma mentalidade global de que os afazeres domésticos, os cuidados com os filhos são funções femininas, enquanto o papel de provedor do lar, responsável pelo sustento da família, através da realização de atividades econômicas foi designado à figura do homem. (OLINTO; OLIVEIRA, 2004). A divisão sexual e cultural do trabalho funcionava no sentido de estabelecer o lugar dos homens e das mulheres não só na família, mas também na sociedade.

Nas sociedades primitivas, as mulheres eram encarregadas das atividades que podiam ser desenvolvidas mais perto de casa e dos filhos, como cozinhar, confeccionar o vestuário, transportar a água, colher os frutos e moer os cereais dentre outras. Já os homens estavam voltados para as tarefas que tinham em comum o fato de serem desenvolvidas longe do ambiente doméstico, bem como também exerciam atividades que exigiam maior força física, como, por exemplo, cortar lenha, caçar, pescar, construir as casas. O ponto que cabe ressaltar, é que as atividades desempenhadas pelos homens eram sempre consideradas como as de maior prestígio, não importando quais fossem. (OLINTO; OLIVEIRA, 2004, p. 32).

De tal modo, não se pode imaginar a divisão sexual do trabalho como algo natural, mas entendê-la como algo fruto da organização da sociedade, onde a cultura, a religião e o mercado podem estar diretamente envolvidos na construção destes padrões de comportamentos distintos entre homens e mulheres, que seja no trabalho produtivo ou reprodutivo. Essa questão, nos mostra que a divisão sexual do trabalho decorre fortemente não só a relação entre produção e reprodução, mas também uma relação de gênero muito acentuada (TORRES, 2011).

A partir do final do século passado, o mundo passou a ser mais competitivo e com grandes avanços tecnológicos, gerando com essas mudanças um modelo capitalista, fazendo surgir a especialização flexível. O trabalho com tempo parcial, os contratos informais e as terceirizações tornaram-se para empresários condições para sobreviverem se mantendo competitivos nesse novo cenário. Este novo panorama abriu espaço para uma maior participação feminina no mercado de trabalho, não apenas como uma necessidade de complemento da renda familiar, mas também pela quebra de padrões comportamentais (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

A mulher por vários séculos, viveu dependente do homem e aos costumes impostos por uma sociedade patriarcal. Viveu excluída do meio político e social, e não era reconhecida nem ao próprio nome. Afastada do meio público, não era

permitida o acesso à escola formal, tendo direito à educação apenas a que se julgava necessária para exercer bem o papel de esposa, mãe e dona de casa. A inserção da mulher no mercado de trabalho produz forte impacto nas relações sociais, pois implica uma mudança de “paradigma” familiar e cultural. Além da discriminação de gênero, tanto em relação a diferenças de salários, quanto a postos de trabalho (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

Nas décadas de 1950 e 1960, houve uma queda na taxa de fecundidade do Brasil, que ocorreu devido algumas transformações sociais e econômicas, uma delas foi a inserção da mulher no mercado de trabalho. Neste mesmo período, houve ainda um aumento nos índices de migração interna, os homens foram migrando para áreas rurais, enquanto as áreas urbanas estavam sendo ocupadas de maneira predominante por mulheres. Com isso, elas ganharam maiores oportunidades nos níveis de educação superior e houve uma redução significativa da pobreza no país (MARTINE; ALVES, 2015).

Há algumas décadas, a porcentagem de mulheres economicamente ativas tem aumentado consideravelmente. Isso se deve também, entre outros fatores, aos movimentos políticos e sociais ocorridos no mundo entre as décadas de 60 e 70. Essa mudança de padrões culturais impulsionou as mulheres a estudarem mais e a participar do mercado de trabalho de forma consistente (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

A inserção da mulher no mercado de trabalho não foi acompanhada por uma diminuição das desigualdades profissionais entre ambos os sexos. Muito pelo contrário, em alguns setores e profissões, essas desigualdades se tornam ainda mais ampla e complexa devido a discriminação que permeia a sociedade (ABRAMO, 2001).

No ambiente laboral, a discriminação se apresenta em desigualdade entre os gêneros, mesmo no mercado de trabalho formal a divisão em segmentos por gênero existe, pois na maioria dos setores das organizações a remuneração feminina é claramente menor que a masculina (IKEDA, 2000).

Segundo Grzybovski, Boscarin e Migot (2001) em cargos similares de gerência, as mulheres recebem remuneração inferior à dos homens. Para a maioria dos casos, os salários das mulheres brasileiras são cerca de 25% menores do que os homens, para a mesma jornada de trabalho e com o mesmo nível educacional.

As disparidades salariais entre gêneros persistem como um obstáculo para o empoderamento econômico das mulheres, a superação da pobreza e a desigualdade na América Latina, é o que indicou a Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e o Caribe –CEPAL:

Embora a diferença salarial entre homens e mulheres tenha diminuído 12,1 pontos percentuais entre 1990 e 2014, as mulheres recebem, em média, apenas 83,9 unidades monetárias por 100 unidades monetárias recebidas pelos homens, de acordo com a CEPAL. (SANTIAGO, 2016).

Não bastasse isso, as mulheres ainda sofrem discriminações no mercado de trabalho e também na sociedade na qual estão inseridas. As discriminações estão, principalmente, no acesso aos postos de trabalho. As mulheres sempre foram submetidas à execução de tarefas onde o nível tecnológico é muito baixo e a intensidade de trabalho é elevada, enquanto que, as atividades que envolvem procedimentos técnicos, como o controle e manipulação de máquinas sofisticadas são priorizados aos homens (ANTUNES, 2002; HIRATA, 2002).

A discriminação é sentida também pelas mulheres casadas quando tentam uma colocação no mercado de trabalho. Elas, geralmente, são submetidas a cargos de níveis baixos, sendo que, para as solteiras são disponibilizados cargos superiores e mais qualificados. Em muitos países a preferência pela mão-de-obra feminina é maior entre as mulheres solteiras, jovens e sem filhos, havendo assim, uma exclusão das mulheres casadas e com idades mais avançadas, salvo algumas exceções (HIRATA, 2002).

As mulheres trabalhadoras enfrentam toda sorte de 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. 1).

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

cumpriam uma carga horária de até 18 horas por dia, com um salário inferior ao do homem (KÜHNER, 1977).

De maneira gradativa a mulher tem buscado o seu espaço na sociedade. De acordo com Bertolini e Andreucci (2010), a Constituição Brasileira de 1934 concedeu à mulher o direito ao voto, ao trabalho e maiores oportunidades à educação. Na Constituição de 1946, elas conquistam a proibição da diferença salarial entre homens e mulheres, idade ou estado civil; a categoria feminina passa a ter direito ao descanso antes e depois da gestação sem prejuízos ao seu emprego ou salário. Mesmo assim, os direitos relacionados às mulheres ainda encontram-se muito limitados neste período. Em 1962, entra em vigor o Estatuto da Mulher Casada, a partir dele, a mulher casada passa a ter direito de exercer uma profissão, conquistando ainda maior autoridade dentro da família. No entanto, foi a Constituição de 1988 que possibilitou maior avanço das garantias e direitos fundamentais.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 13, inciso I, estabelece que, “todos são iguais perante a lei”, porém, as mulheres vêm lutando para colocar em prática a referida lei. Com as Guerras mundiais, as mulheres passaram a assumir os negócios da família e uma posição no mercado de trabalho.

Com o desenvolvimento industrial, muitas mulheres foram trabalhar em fábricas, se prevalecendo assim da lei, porém, a exploração seguiu por muito tempo. Com a Revolução Industrial, houve a exploração da mão-de-obra, pelos donos da indústria. Os trabalhos das mulheres e das crianças foram muito importantes para as fábricas, pois diminuía os esforços executados, como também os custos com os salários. As mulheres passam a serem totalmente exploradas nas fábricas com horas de trabalho excessivas, salários muito baixos entre outros (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014).

De maneira modesta e muito informal, as mulheres começaram a participar do mercado de trabalho. Com o passar do tempo algumas conquistas vieram e também importantes benefícios, como a edição de importantes leis que regulam seus direitos e deveres que apesar de algumas falhas no seu cumprimento, passaram a beneficiar as mulheres. Ficou estabelecido na Constituição de 1932 que sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro

semanas depois; é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez. Mesmo com essa conquista, algumas formas de exploração perduraram durante muito tempo (PROBST, 2003, p. 1).

Com o passar do tempo, a mão de obra feminina passou a ganhar mais força no mercado de trabalho. A classe feminina passou a conquistar espaço significativo no mercado de trabalho. A partir dos anos 80, ocorreram fatores inovadores, as mulheres começaram a conquistar melhores empregos, ocupações e acesso a profissões de nível superior (BRUSCHINI E PUPPIN, 2004). Portanto, este novo cenário obteve mudanças e atualmente as mulheres vêm crescendo profissionalmente e atendendo as novas exigências do mercado de trabalho. Segundo Almeida (2015, p. 21):

Toda mulher merece ser feliz, realizar-se profissional e pessoalmente, ganhar mais e ter uma vida mais confortável. E pode fazer isso dando sua maravilhosa contribuição para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada, aprendendo e aplicando novos conceitos de liderança, de maneira a fortalecer empresas e profissionais, por meio da estruturação de ambientes organizacionais mais humanizados e favoráveis às boas relações interpessoais.

O trabalho feminino tem como característica dois polos opostos de atividades. No primeiro apresenta-se 40% das trabalhadoras brasileiras, possuindo baixos níveis de remuneração, de formação e longa jornada de trabalho; no segundo verifica-se as boas ocupações, onde as condições de trabalho são melhores por possuir maiores níveis de formação, rendimentos e proteção (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

A expansão da mulher no mercado vai além de uma procura por independência ou simplesmente o sustento familiar, é além disso, a busca pela satisfação do bem-estar. Segundo Beauvoir (1999 *apud* KANAN, 2010, p. 471):

Encontra-se raramente na mulher um gosto pela aventura, pela experiência gratuita, uma curiosidade desinteressada; ela procura fazer carreira como outros constroem uma felicidade; permanece dominada, investida pelo universo masculino, não tem audácia de quebrar o teto, se perde com paixão em seus projetos; considera sua vida ainda como uma empresa imanente: não visa um objeto e, sim, através de um objeto, seu êxito subjetivo.

O crescimento da mulher vem ampliando mais a cada dia, contudo, ainda há restrições no mercado, ainda predominantemente masculino. Porém, ainda assim

elas não desistiram e continuam enfrentando barreiras, com o objetivo de serem reconhecidas profissionalmente para uma melhor satisfação pessoal.

Ainda com todas as vantagens competitivas, encontram-se no mercado, um número ainda reduzido das mulheres em cargos de liderança, principalmente em altos escalões das empresas. Conforme Almeida (2015, p. 33), “a mulher precisa melhorar seu nível de competitividade, sem perder suas características positivas”. Havendo um preconceito constante, até mesmo entre as mulheres.

O profissionalismo com a presença das mulheres tem-se revelado mais ativo, colorido e interessante. Essa troca de conhecimentos e sensibilidades tem sido benéfica para ambos os sexos. A vida da mulher no ambiente de trabalho ainda não se tornou um paraíso. As pesquisas revelam a presença do preconceito, que impede o avanço na carreira e mantém os holerites femininos inferiores aos masculinos.

Dependendo da profissão que escolheram, a discriminação contra a mulher tem se mostrado mais forte, como tem sido constatado em numerosos estudos e pesquisas. Em geral, essa discriminação não é explícita, o que torna mais difícil para as mulheres identificá-la e reagir a ela. Invariavelmente a discriminação parte dos homens, normalmente, dos colegas de profissão que estão no mesmo nível. Uma das causas é o receio de que a colega venha a competir com eles por melhores posições na empresa. A minimização desse problema começa primeiramente pela conscientização de que ele existe. É muito comum as mulheres não se darem conta do processo de discriminação e reagirem trabalhando mais e mais, o que, por sua vez, alimentará a resistência dos colegas. Estão aí os ingredientes para o, atualmente tão discutido, assédio moral no trabalho. (LOMBARDI, 2007, p. 4).

Almeida (2015, p. 48) diz que, “o primeiro passo para a mulher assumir seu lugar de direito nos altos escalões das empresas é compreender melhor os desafios do mundo corporativo nas diversas áreas profissionais”. Em diversas frases machistas pode-se observar que as mulheres ainda são excluídas, por exemplo “futebol é coisa para homens”, são frases simples, mas que de certa forma apresenta como o mundo corporativo pensa e age. Contudo, esta visão machista mostra como ainda é presente nas organizações a exclusão da mulher, e é comum elas não serem aceitas como iguais em alguns escalões profissionais, dificultando-a alcançar cargos de liderança.

Porém, o mundo feminino possui uma característica que vem se destacando no mercado de trabalho. Almeida (2015) relata que com a evolução da tecnologia, requer pessoas que sabem lidar com pessoas, e a presença feminina

nas áreas de desenvolvimento humano das empresas vem se tornando crescente, pois as mulheres sobressaem nestas funções, elas são mais preparadas para lidar com diferenças humanas e entendem uma dimensão mais ampla do que os homens.

1.2 Liderança

As organizações são constituídas por pessoas que, trabalham juntas em um determinado espaço exercendo funções distintas. Alguns desses indivíduos ocupam posições de destaque, que exigem tomadas de decisões, organização de funções, delegação de atribuições, entre outros, assumindo um papel que lhe exige liderança (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2000, p. 554):

Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações. Por essas razões, a complexidade do assunto tem levado a uma infinidade de teorias e tentativas de explicações sobre o que é liderança.

A liderança é um processo que estabelece relações de influência entre pessoas, compondo-se de um líder, seus liderados em um fato ou ocasião social. Sendo uma influência interpessoal praticada numa situação por interferência do processo de comunicação, para que seja alcançada uma meta ou metas específicas. Segundo Calaça e Vizeu (2015, p. 127): o ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.

Para Oliveira (2010, p. 143), a liderança se configura quando o indivíduo é capaz, por meio de seus atributos individuais, de compreender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de demonstrá-las de forma adequada e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos, no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da empresa.

A liderança é um assunto de grande relevância no âmbito da administração devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. O ato de liderar pode ser definido como o processo de

dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros de variados grupos (STONER; FREEMAN, 1995).

Pode-se apresentar inúmeros significados de liderança, porém, todas incluem atividades de influenciar pessoas, ou seja, causam motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia das empresas que poderão ser estruturadas nas colocações executivas. Para Motta (2003, p. 220), “o líder é, em princípio, uma pessoa que conhece bem a si mesmo antes de conhecer o mundo, a sua organização e as pessoas”. Ou seja, liderar constitui em descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las adequadas de auto realização, criatividade, e visualização para um futuro melhor, para si próprio e para a organização em que trabalham.

A liderança está presente a partir do momento em que haja duas ou mais pessoas reunidas com o mesmo propósito, e uma delas se destaca ao assumir atitudes de líder. Mas, ao assumir um papel de liderança, há que se cuidar para que não haja uma confusão conceitual entre o uso do poder e o da autoridade (HUNTER, 2009).

O líder encontra várias complexidades diárias na função, realçando seus principais obstáculos a responsabilidade, o controle, a delegação de função, objetivos, gestão, a avaliação de desempenho dos profissionais e administração de conflitos (KOTLER, 1977). Nas teorias de liderança identifica-se três estilos, sendo eles que os líderes poderão desenvolver em seu desempenho organizacional. Conforme Chiavenato (2003) estes estilos são: autocrático, democrático e o liberal. No estilo autocrático, o líder tem seu foco apenas nas tarefas. Nesse estilo de liderança o líder toma as decisões sem qualquer participação do grupo, ele determina as tarefas de que cada um deve executar (CHIAVENATO, 2003).

Logo, o estilo democrático é voltado para as pessoas, havendo participação do grupo na tomada de decisão. De acordo com Chiavenato (2003) as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Portanto, o líder constrói uma confiança com seus liderados, pede sugestões e aceita opiniões.

E por fim, o estilo liberal, este estilo é aplicado quando o grupo já possui maturidade suficiente e não necessita de supervisão extrema do seu líder, os liderados ficam livres para colocar seus projetos em prática delegados pelo líder liberal. Para Chiavenato (2003) a participação do líder é mínima, o grupo tem total

liberdade para as decisões. Assim, o líder participa apenas na tomada de decisão quando é requerido pelo grupo.

Portanto, compreende-se que a função do líder é desenvolver habilidades, talentos e competências. O líder deve saber como conquistar cada oportunidade que surgir no decorrer dos dias de sua vida, valorizando ao máximo quando estas surgirem. Segundo Giuliani (2006, p.19) “o mais importante na base da construção de uma liderança são as informações que um líder aprende com seus pais e com as pessoas com quem ele trabalha em início de carreira”.

1.3 A Liderança Feminina

Na década de 60, o chefe dava as ordens e seus funcionários apenas cumpriam com seus deveres, sem qualquer contribuição na forma de gerir ou sugerir ideias que pudessem render resultados para a organização. O surgimento da liderança teve seu início em meados dos anos 70, quando a contribuição intelectual passou a ser mais valorizada do que a simples mão de obra (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Por volta do século XIX a liderança era atribuída exclusivamente aos homens, muitas teorias consideravam as características masculinas como atributos de um líder. No entanto, a evolução histórica e social foram indicando novos cenários frente à aceitação da mulher aos cargos de liderança nos ambientes organizacionais (FISCHER, 2001).

Inicialmente as mulheres objetivavam complementar a renda familiar, ou, em alguns casos, assumir as responsabilidades de chefes de família. Com o passar do tempo, elas perceberam seus potenciais e foram mais além, passaram a buscar novos horizontes, sonhar mais alto. Passaram a lutar pela conquista de postos de trabalho, até então dominados por trabalhadores do sexo masculino. Atualmente, “não há um único gueto masculino que ainda não tenha sido invadido pelas mulheres. Não há dúvidas de que nos últimos anos, a mulher está cada vez mais presente no mercado de trabalho”, e isso pode ser observado nos países desenvolvidos e também nos países em desenvolvimento, a população feminina vem conquistando muitos postos de trabalho, até então, dominados por homens (PROBST, 2003).

Ultimamente o reconhecimento do papel da mulher, está em constante desenvolvimento no mercado de trabalho. A presença feminina no mercado de trabalho só tem aumentado, e nada mais natural do que encontrá-las atuando como líderes. Neste novo cenário em que estamos vivenciando, há muitas discussões em relação a liderança feminina, devido ao incômodo que grande parte das mulheres sentem quando estão em posição de liderança (FRANKEL, 2007).

Segundo Almeida (2015, p. 16), “no Brasil, as mulheres são 13,7 % do número total de líderes no país”. Cada dia mais, se comprovam os reflexos do jeito peculiar, de agir e sentir das mulheres sobre os fatos evidenciados na complexidade organizacional. Confrontar-se com dificuldades e preconceitos já se torna relevante, pois desde o princípio elas vêm superando, positivamente a liderança feminina e decorrente do aprendizado e das habilidades que as mesmas enfrentam no decorrer dos dias. As mulheres têm se destacado no desenvolvimento organizacional devido suas inúmeras habilidades, a superação de barreiras pode ser vista como um fato inerente ao comportamento humano.

Segundo Loden (1988), dentre as várias características existentes em uma líder, destaca-se a sensibilidade, visão sistemática, intuição, o aspecto detalhista, paciência e eficiência. Mesmo com tantos fatos favoráveis os quais classificam-se as mulheres, a liderança ainda continua sendo vista com maus olhos, por algumas pessoas, sendo que embora existem algumas dificuldades e diferenças em relação aos salários pagos e direitos conquistados. A chave para atingir uma liderança bem-sucedida é o poder de influenciar pessoas. Todavia, homens e mulheres se diferem em sua capacidade de influenciar, sendo essas diferenças correspondentes do gênero.

Segundo Mandelli (2015) há uma tendência culturalmente aceita que permite ao homem ter mais poder do que as mulheres, por outro lado as mulheres possuem uma melhor habilidade de comunicação do que o homem, facilitando o poder de influenciar sua equipe. Antigas percepções deparam com um perfil confiante, que lidera pela força e focado em suas ambições que diz respeito ao ser masculino e de que um líder mais cauteloso e agregador que costuma ser o do sexo feminino.

Diversos empregadores investem nos valores femininos, por elas apresentarem facilidade em aceitar o desenvolvimento de trabalhos em equipe, o poder de convencimento levando a credibilidade de suas ideias, sem necessidade

de autoritarismo, trabalho em forma de cooperativismo deixando de lado a competição, sem limites de cargos e salários, o que prejudica a produtividade de qualquer trabalhador (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014). De acordo com Farnel (2007) o sexo feminino é por natureza líder, certas qualidades são exclusivas do até então, sexo frágil, e o diferencial no novo olhar da liderança é o que as empresas mais tem buscado atualmente.

A mulher cada vez mais encontra-se preparada para o mercado de trabalho. O maior nível de qualificação, o desejo de realização profissional e as aspirações pessoais são fatores que contribuem para o crescimento profissional feminino. Além de buscar um complemento da renda familiar e a própria independência, elas também se inseriram no mercado de trabalho devido o desejo de realização pessoal. As mulheres se tornaram verdadeiras guerreiras, conciliando as cobranças da vida pessoal com as exigências do trabalho (VIEGAS, 2010; REZENDE, 2008; APARÍCIO *et al.*, 2009). Segundo Júlio (2002), a vida profissional, quando compartilhada com a mulher:

[...] tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e as mulheres são boas professoras por natureza. (JÚLIO, 2002, p. 136).

As transformações sociais têm buscado integrar o sexo feminino na luta da igualdade, e isso significa dizer que cada vez mais, as mulheres estão se inserindo em cursos e faculdades em busca do aperfeiçoamento de suas profissões e do crescimento contínuo (CAPELLE *et al.*, 2013). As mulheres em geral, possuem muitas habilidades que vão sendo descobertas durante seu processo de crescimento no meio familiar. Seus laços de relacionamentos são partilhados de sensibilidade, empatia e olhar cuidadoso para com o próximo (VRIES, 1997).

Nas empresas, as mulheres têm um perfil diferente de liderar, utilizam desses atributos para exercer uma boa liderança, de forma participativa, dotada de generosidade e harmonia. Enquanto que, a liderança masculina é caracterizada pela competitividade, autoridade e total controle do líder (MOLLER; GOMES, 2010).

Robbins (2005) ressalta as principais características da liderança feminina e masculina:

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. (ROBBINS, 2005, p. 413).

Segundo Mandelli (2010), empresas contemporâneas buscam líderes capazes de inspirar o coração da equipe e ampliar a colaboração, que criem um clima de confiança e de facilitação de relacionamento. E as mulheres executam muito bem esse papel, por serem, na prática, mais humanas e mais preocupadas com a qualidade das relações. Normalmente, elas têm em mente que equipes felizes produzem melhores resultados.

A capacidade de inovar, convencer os outros, de vender ideias, envolver pessoas, lidar com “ciumeiras” e interagir com o sistema psicossocial da empresa são atividades essenciais na condução de projetos. As empresas hodiernas percebem que a líder feminina traz consigo os dons maternos de ajudar, de “mentorar”, de estar perto. Essas características maternas, se bem aplicadas no ambiente corporativo, tendem a trazer benefícios na qualidade do relacionamento na equipe. Além de que, à medida que ela ajuda pessoas a se desenvolverem, mais ela tem oportunidades em ampliar seus conhecimentos e aumentar a sua confiabilidade (MANDELLI, 2010).

A intenção desta abordagem não é minimizar o estilo de liderança masculina e enaltecer o estilo feminino, mas tão somente, mostrar que o estilo feminino difere muito do masculino, e no cenário empresarial, ambos contribuem de maneiras diferentes na busca de resultados. No entanto, a mulher utiliza de seu instinto familiar como um estilo de gestão que vence as adversidades, e o seu papel nas organizações são de suma importância (ROBBINS, 2000).

A mulher se destaca nas organizações, por meio de seu perfil de liderança, dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas mas, sorrindo, ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. E ainda, “possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São proativas, determinando uma meta clara para seu objetivo”. (DUCKER, 1996, p. 205).

As mulheres possuem diversas características que contribuem de forma significativa para exercerem a liderança, elas são dotadas de sensibilidade, olhar

cuidadoso e agem de acordo com a situação em que se encontram, ou seja, utilizam seus atributos analisando todos os envolvidos no processo para tomar a melhor decisão. A liderança feminina veio para somar e contribuir dentro das organizações, devido suas habilidades para identificar as necessidades da equipe onde está inserida, trabalha com foco em resolver diferentes coisas ao mesmo tempo com competência e eficácia, buscando agregar e contribuir de forma natural. As líderes femininas influenciam de forma positiva seus liderados, estimulando seu conhecimento e capacidade, para juntos saírem da zona de conforto no alcance dos melhores resultados (MARTINS; MIRANDA, 2014).

As mulheres têm buscado diuturnamente lutar por seu espaço dentro e fora do mercado de trabalho, e tem demonstrado isso por meio de suas capacidades e habilidades para lidar com grandes desafios, enfrentando inclusive os preconceitos e discriminação ainda presentes na sociedade.

CAPÍTULO 2- A EVOLUÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS

Neste segundo capítulo a abordagem tem como finalidade conhecer a Evolução da importância da Liderança nas Empresas. Para atingir este objetivo é preciso compreender os Estilos de liderança, a diferença entre Liderança e gerenciamento, e ainda a influência da Liderança no trabalho em equipe.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 106),

na teoria da administração científica ou clássica, que é conhecida pelo pensamento administrativo, idealizada pelo engenheiro francês Henri Fayol, a função do líder era a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas da pessoa.

O foco do líder era atender as necessidades da organização, enquanto que as necessidades que envolviam a gestão de pessoas não eram tidas como prioridades.

Já a escola das relações humanas, conhecidas como as teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929, começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade, questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal. A partir daí surge a necessidade de um líder que promovesse a relação das pessoas no grupo e que norteasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. Então, o líder passou, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

2.1 Estilos de Liderança

Nas organizações até meados dos anos 60, os líderes tinham como funções exercer basicamente controles mecânicos. O líder era responsável por controlar os funcionários dentro da empresa. Entretanto, este modelo sofreu

algumas alterações, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez com que as instituições buscassem funcionários aplicados e líderes que os estimulassem a alcançar suas metas, mantendo um bom resultado para a organização (PONTES, 2008).

Até esse período para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Sobretudo no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho (PONTES, 2008).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, ou seja, saber liderar (CHIAVENATO, 2011).

Para Bergamini (1994), liderança é o comportamento de um indivíduo que está orientando as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum; é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no que diz respeito à sua atividade. É a influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico ou vários objetivos, é uma interação entre as pessoas, na qual, uma apresenta informação de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada. É o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo comum.

Segundo Montana e Charnov (1998) a liderança é um processo pelo qual um indivíduo entusiasma outros a alcançarem os resultados esperados. Chiavenato (2012, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de

comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. "[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Há uma distinção entre líder e estilo de liderança. Segundo Moscovici (1994, p. 78), o líder é a pessoa em um grupo que formal ou informalmente, assume uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades. Tornando-se o principal responsável pelos resultados advindos de sua influência. Porém, o estilo de Liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder e influencia as demais pessoas no grupo.

Compreende-se que Estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, são as maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta ou estilo de comportamento para liderar. São diversos os estilos de liderança, como por exemplo, a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a coaching, a diretiva, a modeladora, a participativa, a visionária, entre outras. Entretanto, a justificativa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderar. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução, deverão certamente influenciar no comportamento do líder (MARQUES, 2010).

Chiavenato (2012) destaca três diferentes estilos básicos de liderança, a autocrática, a liberal e a democrática. Na Liderança Autocrática, o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Na liderança Liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade sem controle algum. Já na Liderança Democrática, o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Na prática, o líder utiliza os três estilos de liderança, que vai variar de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. Pois, o líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar determinadas tarefas, ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar cada estilo e em quais circunstâncias.

O Líder autocrático, estabelece diretrizes sem a participação do grupo, além de motivar as técnicas para a execução das tarefas. Indica qual a tarefa de

cada um dos colaboradores, é inflexível e dominador, causando mal-estar na organização. Apresenta um estilo essencialmente diretivo, dando instruções sólidas, que não deixa espaço para criatividade dos liderados. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer ternura no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se (FACHADA, 2003).

O Líder Liberal, é aquele que não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm ampla liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os integrantes do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

Enquanto que, o Líder Democrático, assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. Cada componente do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio, este é o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Ainda de acordo com Ribeiro (2009), a Liderança Autocrática é o modelo no qual a líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o parceiro de trabalho; Na Liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder; e na Liderança Liberal (*laissez-faire*), a liberdade é total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode

fornecer informações desde que solicitadas. Chiavenato (2011), destaca as características dos três estilos de liderança:

Tabela 1: Estilos de Liderança

Autocrático	Democrático	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectiva com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2011, p. 121)

2.2 Liderança x Gerenciamento

Segundo Covey (2002), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em

conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

A palavra gerência vem do verbo gerir, que significa administrar, dirigir, reger. Gerir uma empresa é, portanto, administrar essa empresa, ou seja, gerir um setor dentro de uma empresa é administrar esse setor e, portanto auxiliar na administração dessa empresa. Gerência, a partir do significado do verbo gerir, implica administração, nessa abordagem, o que caracteriza o gerente é sua função de administrador (ABBAGNANO, 2000).

Para Hickman (1991), as palavras 'gerente' e 'líder' são metáforas que representam dois lados opostos de um mesmo contínuo. O gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado e tem características comportamentais de quem se preocupa em garantir a continuidade da empresa no tempo. Já o líder é responsável pela mudança do status que, significando o lado mais prático, visionário, flexível, não controlado e por vezes até mais criativo das organizações.

Mandelli (2001) aponta as diferenças entre Gerência e Liderança, para a autor, o gerente administra, o líder inova; o gerente é uma cópia, o líder, um original; o gerente mantém, o líder desenvolve; o gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas; o gerente depende de controle, o líder inspira confiança; o gerente tem uma visão de curto prazo, o líder a perspectiva de futuro; o gerente pergunta quando e como, o líder o que e porquê; o gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte; o gerente imita, o líder inventa; o gerente aceita o atual cenário, o líder o desafia e busca alternativas para ele; o gerente é bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante; o gerente faz as coisas direito (eficiente), o líder faz a coisa certa (eficaz); os gerentes cuidam das necessidades e interesses dos subordinados, os líderes despertam paixões.

Uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra. Duvidar de si é para o líder, duplamente nocivo, pois não só esfria o entusiasmo e mina a inspiração do líder, como inspira a desconfiança e inocula o desânimo entre os liderados (KOUZES, 1997).

Não pode-se imaginar que gerenciar seja uma função simples, que se reduz a tarefa menos nobre que liderar. Conhecimento e habilidades administrativas são necessárias para um desempenho a contento, quando uma pessoa é posicionada em um cargo de gerente. Fica cada vez mais claro que é necessário caracterizar bem esses dois campos de atividade humana nas organizações para que não se bloqueie o potencial de liderança ou gerencial dos executivos. O gerente ao usar a mente, age com realismo, calcula, analisa e estrutura os processos de trabalho. Ao líder, como diz Hickman (1991), resta o lado mais visionário, apaixonado e flexível. Da harmonia desses dois lados da atuação, dependerá em grande parte o sucesso organizacional.

Motivos que cooperam para o mau aproveitamento de líderes e gerentes é a diferença de atitude dos mesmos diante da necessidade de mudanças. Como já fora dito, uma das principais características do líder é a de poder mudar o atual cenário. Em contrapartida, a do gerente é justamente manter a continuidade desse mesmo cenário. É corriqueiro constatar que, líderes são distribuídos em cargos cuja descrição não retrata nenhuma exigência em operar qualquer tipo de mudança. Da mesma forma, há uma grande quantidade de gerentes que são convidados a atuar como agente de mudança, em lugar de se pedir a eles que cuidem da estabilidade empresarial (HAIM, 2003).

As empresas precisam tanto de gerentes que administrem sua realidade do dia a dia, como de líderes que as despertem para a necessidade de mudança, mas que também se sintam comprometidos com a direção a seguir. Assim sendo, as linhas que delimitam as características de líderes e gerentes não são tão rígidas a ponto de fazer uma nítida separação entre os dois papéis, a partir da qual, um não possa executar parte das tarefas do outro (HAIM, 2003).

2.3 Influência da Liderança no Trabalho em Equipe

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), compreende-se por equipe de trabalho, grupos em que os esforços resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais. A equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, resultando os esforços em um alto nível de desempenho, aumentando os resultados organizacionais para o alcance das metas, sem necessidade de investimento. O uso extensivo das equipes gera o potencial

para a organização aumentar seus resultados sem necessidade de aumentar os investimentos. Segundo Robbins (2005, p. 213):

[...] grupo é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem-se como um grupo. Eles podem ser formais e informais. Os formais são criados por gestores e líderes para cuidar de mudanças rápidas de contextos ou resolver problemas simples e ajudar na tomada de decisões. Já os informais surgem da necessidade de relacionamento entre os membros da organização e o desenvolvimento saudável, esse tipo de grupos pode ser muito importante na eficácia da organização. Os grupos [...] interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Segundo Bom Sucesso (2002), integração de equipes mede-se pela cooperação, parcerias e objetivos comuns. Os membros das equipes eficazes confiam uns nos outros e demonstram confiança em seus líderes, pois trabalham juntos com um único objetivo, facilitando a cooperação e unindo os colaboradores.

De acordo com Kotter (1997, p. 6), um dos maiores pesquisadores em liderança, “há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”. O processo de liderança é marcado por líderes induzindo seguidores para uma ação, tendo em vista, certos objetivos, metas que representam os valores, as motivações, os desejos, as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder, quanto do liderado (BURNS, 1978).

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão (HUNTER, 2006). O líder deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício (PONTES, 2008).

Segundo Sônia Jordão (2008), a tarefa dos líderes de hoje é simples e difícil, pois eles precisam encontrar a melhor forma de motivar as pessoas para que façam o trabalho da forma mais bem feita possível e a maneira delas próprias. Isso supõe dar poderes limitados para as pessoas. Os líderes têm um papel fundamental, pois tudo começa e termina na liderança. Isso significa que os líderes

inevitavelmente melhoram ou complicam a vida da organização e das pessoas que o seguem. Krause (1999, p. 45) ainda acrescenta que a:

Liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas. Os objetivos e os requisitos de uma liderança forte e efetiva são hoje os mesmos de há 2.500 anos, quando viveram Sun Tzu e Confúcio.

O líder deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, dependendo do tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras, ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado a fim de alcançar os objetivos da empresa (LACOMBE, 2009).

A influência que um líder exerce, alterando a maneira de pensar e agir, evocando imagens concretas e estabelecendo objetivos, determina a direção que a empresa deve seguir. A liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. Uma liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder, é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas (PONTES, 2008).

Contudo, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais: o primeiro é auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. Pois, o papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca; segundo, manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através basicamente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado (PONTES, 2008).

Para Peters (1989), liderar é proporcionar às pessoas, oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam pessoas, mas permitem que estas pessoas se descubram e se expressem. O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos.

Outro ponto importante é que os líderes precisam inspirar credibilidade. É possível identificar vários tipos de líderes. Os primeiros são os visionários, aqueles que recrutam os talentos e que são a pedra fundamental das organizações de sucesso a longo prazo. Os segundos são os negociantes da esperança, os fanáticos por talentos. Já os terceiros são apaixonados por números, pessoas de negócio, apaixonadas pelo lucro. Portanto, toda organização precisa destes três tipos de líderes, mas dificilmente as três características serão encontradas na mesma pessoa (PETERS, 1989).

Peters (1989) acredita que as mulheres são, atualmente, melhores líderes que os homens. Elas apresentam traços pessoais mais adequados à nova realidade. A mulher como líder busca sempre estimular a participação, dividir o poder e a informação, aumentando assim, a produtividade e os lucros. Seu alto grau de sensibilidade, gentileza com funcionários em todos os níveis, utilizando habilidades internas e externas, fazendo uma combinação harmoniosa entre lógica e intuição, emoção e inteligência, habilitam a liderança feminina para a polivalência, tão necessária e desejada nos dias de hoje.

CAPÍTULO 3 - DESAFIOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MULHERES QUE EXERCEM LIDERANÇA

Este terceiro capítulo apresenta como foco compreender os Desafios e Dificuldades encontradas pelas mulheres que exercem Liderança. Para uma melhor compreensão do tema, analisaremos os diferenciais da Gestão Feminina; os Desafios da Liderança Feminina e o Panorama da Liderança Feminina no Brasil.

3.1 Diferenciais da Gestão Feminina

A partir do final do século XX, a mulher começou a questionar a sua condição social, sobretudo em relação ao mundo do trabalho, cujo acesso era essencial para conseguir alcançar sua autonomia financeira. Não há como abordar o trabalho feminino sem contextualizá-lo em uma trajetória de lutas. Nas últimas décadas, a mulher intensificou sua luta no combate às desigualdades a favor de sua emancipação econômica e social. A figura feminina foi ganhando outra configuração a partir da expansão dos seus papéis e possibilidades de atuação em outros âmbitos que não apenas o doméstico (ANDRADE, 2013).

O mercado de trabalho tem apresentado um cenário de muitas mudanças e transformações, principalmente no que se refere à figura feminina. Essas mudanças vêm proporcionando a urgência de um novo olhar sobre as mulheres e ainda, levantando a possibilidade de outra organização no cotidiano das famílias e na estrutura das sociedades ocidentais (HOFFMANN; LEONE, 2004). As mulheres têm desempenhando papéis sociais e profissionais tidos, como masculinos. Ao mesmo tempo, nota-se alguns homens assumindo funções antes consideradas restritas ao universo feminino. Sobretudo, apesar da ascensão profissional das mulheres, ainda ouve-se nos dias de hoje a expressão de que de certos postos de trabalho não são para o sexo feminino (SILVA, 2006).

As funções masculinas e femininas, desempenhadas na sociedade derivam de uma construção histórica e sociocultural que, ao longo do tempo, acabaram sendo naturalizados e tomados pelas sociedades como uma ordem cultural instituída, exercendo um peso significativo no comportamento social. Diante disso, as identidades masculinas e femininas foram se configurando como verdades inquestionáveis e somente nas últimas décadas, em decorrência de uma série de

acontecimentos, essas concepções vêm passando por um processo de questionamentos (CHIES, 2010).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho, se deu de forma lenta e gradual, ou seja, pouco a pouco as mulheres foram conquistando mais postos de trabalho. Inicialmente atuavam em funções de apoio nos escritórios, como enfermeiras ou como professoras primárias e, mais tarde, foram abrindo outras oportunidades de atuação no mundo público, alcançando hoje, inclusive, importantes cargos liderança (ARAÚJO, 2001).

A mulher é naturalmente líder, e certas características específicas da mulher faz a diferença no conceito de liderança que as organizações buscam ultimamente. As organizações identificam que as mulheres possuem particularidades típicas que as tornam aptas às habilidades de liderança. Frankel (2007) diz ainda que: “os indivíduos desejam ser menos forçados e mais influenciados, menos criticados e mais recompensados, menos dirigidos e mais incluídos [...] características que as mulheres aprendem desde a infância”.

Segundo Vries (1997) parecem que as organizações estão destinando cargos sob medidas às mulheres devido aos talentos tão perceptíveis, das habilidades femininas. À elas é dado o desafio de mostrar e encontrar o ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

Hoje em dia, partindo de dados científicos, pode-se afirmar que homens e mulheres nascem, com talentos naturais diferentes. Com base em sua própria pesquisa, Fisher (2001) apresenta a tese de que:

As habilidades naturais das mulheres, entre as quais incluem a competência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão adequadas à sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual - o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte - conferem mais uma vantagem à mulher de hoje - os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos.

Castells (1999) também assegura que as mulheres estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as atuais tecnologias demandam uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas.

Renesch (2003) destaca algumas características que seriam a composição do estereótipo de liderança feminina: Harmonia, esta característica implica na capacidade de ver o todo, aplicando a criatividade, raciocinada pela intuição; Delicadeza, as mulheres têm por natureza a característica de serem gentis e delicadas; Cooperação, as mulheres foram criadas para cooperar; Maternalismo, cuidar de crianças menores era, com frequência, a primeira experiência profissional. As mulheres, pela sua própria natureza, merecem não apenas um tratamento e uma representatividade iguais às dos homens, mas, um tratamento superior.

Para Machado (1999), as líderes femininas possuem como características, objetivos claros e difundidos, estruturas simples, cooperativas e ágeis, comportamento inovador na formulação de estratégias, estilos de liderança cooperativos e integradores.

Particularidades como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizer mais vezes, nós do que eu, estão em alta, demonstrando um emergente estilo feminino de liderança. (TONANI, 2011). Renesch (2003) cita ainda: “os homens são mais autoritários e transacionais e as mulheres são mais transformacionais. Os homens [...] usam mais o poder da posição; as mulheres apoiam-se em suas habilidades interpessoais”. Nye (2013, p. 70), revela que:

No passado, quando as mulheres abriram caminho a duras penas para o topo de organizações, elas precisaram adotar, um estilo masculino, infringindo a norma social geral de simpatia feminina, porém, a revolução na informática e a democratização demandam uma liderança mais participativa, o estilo feminino está se tornando um caminho para uma liderança mais efetiva. Para liderar com sucesso, os homens terão não somente de valorizar esse estilo próprio de suas colegas mulheres, mas também dominar as mesmas habilidades.

Caliper (2007), destaca algumas características femininas em cargos de liderança: a mulher busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal); a mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla; A mulher é mais intuitiva; A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção; A mulher é mais detalhista; A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisões; A mulher tem mais flexibilidade; A mulher tem mais capacidade de ver e ouvir; A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo; A mulher consegue buscar de cada profissional o que ele tem de melhor; As mulheres

dão mais voltas para chegar onde quer; A mulher frente a um problema, respira, pensa e consegue buscar soluções.

São inúmeras as características encontradas no estilo feminino de liderar. Segundo Galinkin e Mourão (2007), as principais características são a organização, compreensão, flexibilidade, sensibilidade, detalhismo e tranquilidade. Já, para Machado (1999), as líderes femininas possuem como características, objetivos claros e difundidos, estruturas simples, cooperativas e ágeis, comportamento inovador na formulação de estratégias, estilos de liderança cooperativos e integradores.

O que se almeja é o desejo de que com o tempo, se solidifique nas organizações, a combinação do modelo feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos. Dessa conexão derivará um maior equilíbrio nas relações entre homens e mulheres. As diferenças entre os estilos de gestão devem ser complementárias para uma gestão efetiva e harmônica (STILL ; TIMMS, 1998).

Para que ocorra uma mudança nesse sentido, é necessária a criação de um novo paradigma organizacional, baseado em um estilo de maior humanização das estruturas organizacionais, ou seja, dar maior atenção ao outro, intuição, empatia, flexibilidade, cooperação grupal, entre outras. E, essas são qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres. Assim, a gestão feminina traz contribuições significativas para esse novo paradigma, já que as mulheres possuem características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade (BOTELHO et al., 2008).

3.2 Desafios da Liderança Feminina

Até pouquíssimo tempo atrás, operar em certas áreas e níveis das empresas somente era permitido aos homens. Comandar negócios em uma empresa, ocupar um cargo de maior prestígio social e poder chefiar um quadro de funcionários de uma corporação, definitivamente estavam destinados aos homens. Embora, o número de mulheres ocupando cargos de poder e prestígio nas empresas, esteja em crescimento atualmente, esse número ainda é muito pequeno. É possível destacar que, à medida que os cargos se tornam mais elevados hierarquicamente, o número de mulheres se faz cada vez mais escasso. Contudo, apesar das dificuldades, há mulheres que investem cada vez mais, nesta trajetória

profissional e buscam dar voos cada vez mais altos dentro das empresas, mesmo que, para isso, tenham que deixar de lado outros projetos de vida e assumir os desafios do mercado de trabalho (ABREU; MEIRELLES, 2012).

A partir do momento em que as mulheres começaram a inserir no mercado de trabalho, as questões que envolvem as relações de trabalho entre a mão-de-obra masculina e feminina começaram a surgir. Apesar do discurso nas empresas, pregar a igualdade de condições e oportunidades para ambos os sexos no ambiente laboral, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho, seja quanto aos níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções (CAPPELLE, 2013).

Ainda persistem muitos preconceitos contra as mulheres no âmbito laboral, dificultando deste modo, a carreira profissional. Portanto, terão ainda que lutar muito por direitos iguais, principalmente no que diz respeito aos salários:

A inserção da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada, ao longo desses anos, por elevado grau de discriminação, não só no que tange à qualidade das ocupações que têm sido criadas tanto no setor formal como no informal do mercado de trabalho, mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial entre homens e mulheres. (PROBST, 2003, p. 2).

Além da diferença salarial e da dificuldade em ocupar cargos de liderança, fazer carreira é uma grande dificuldade feminina. Uma Pesquisa sobre emprego e desemprego realizadas pelo IBGE e pelo DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, revelam que as mulheres são as primeiras a serem demitidas nos momentos de crise, além de terem mais dificuldade de recolocação. As mulheres negras possuem desvantagens ainda maiores, pois além da discriminação em relação ao sexo, ainda tem a discriminação racial (INSTITUTO ETHOS, 2004).

Apesar da expansão da mulher no mercado de trabalho, é preciso pontuar que o cenário ainda é de muito preconceito e intolerância contra a figura feminina em cargos como o de liderança. Nota-se que, o grande desafio das empresas tem sido conciliar o pragmatismo masculino à diplomacia feminina e obter o melhor dos cargos de liderança.

As diferenças na forma de inserção de mulheres e homens com as mesmas características produtivas no mercado de trabalho pode ocorrer por três

motivos. Primeiro, quanto ao tempo utilizado para trabalhar pode diferir para homens e mulheres, normalmente as mulheres dispõem de maior tempo com a família. Das diversas dimensões da inserção no mercado de trabalho, essa explicação deve afetar principalmente diferenças na propensão a participar do mercado de trabalho e na jornada de trabalho média entre homens e mulheres (GARCIA; CONFORTO, 2012).

O segundo ponto, seria quanto às diferenças salariais entre homens e mulheres, que podem ser fruto de discriminação pura e simples. A discriminação é definida precisamente como a observância de tratamento desigual para insumos de produção iguais. Parte do princípio de que sexo não é uma característica produtiva do indivíduo nem está correlacionada a outras características produtivas (BALTAR; LEONE, 2008).

Para as mulheres, a integração da família com a vida profissional é um desafio eterno. Essa culpa é aumentada ainda mais, devido à crença de que as mulheres são as únicas responsáveis pela casa e pelos filhos. Tanto que até mesmo as próprias mulheres continuam acreditando nisso e dificultam o problema quando além de acreditar que são responsáveis, devem fazer tudo sozinhas (HADARY; HENDERSON, 2013). Gomes (2005) destaca que fora esses desafios normais de carreira, as mulheres enfrentam barreiras relacionadas à questão de gênero, tal como a herança sexista que sustenta que o lugar da mulher é em casa cuidando das tarefas domésticas e criação dos filhos.

De acordo com o IBGE (2012), as condições de trabalho entre homens e mulheres no Brasil ainda apresentam dados que contradizem a história da evolução feminina no mercado de trabalho. Apesar de sua expansão histórica no mercado de trabalho e de seu nível de especialização em relação ao sexo masculino, percebemos que ainda existem distorções quanto aos direitos trabalhistas no tocante às diferenças salariais e no que diz respeito à participação das mulheres nas atividades econômicas do país.

Botelho et al. (2008) destacam outros desafios como por exemplo, a questão de que determinados espaços ainda são reconhecidamente masculinos e desta forma a presença feminina parece destoar no contexto social; e a partilha de poder e delegação de atividades muitas vezes esbarra no preconceito machista.

A liderança feminina ainda demanda maior tempo para ser solidificada, visto que, o mundo empresarial ainda cultiva uma percepção limitada do gênero

feminino, fazendo com que a mulher tenha que provar constantemente que faz jus ao papel que desempenha na organização. Entretanto, a mudança acerca dessa situação vem ocorrendo, conforme destaca Tonani (2011, p. 7):

Hoje, apesar de uma cultura ainda masculinizada, onde o número de mulheres que ocupam cargos de liderança ainda é menor em relação ao de homens, esta realidade vem mudando de maneira ostensiva, não somente pela forte pressão das mulheres para ocupar seu espaço nas lideranças, como pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo estilo de liderar, em grande parte, mais alinhadas com as novas estratégias pretendidas pelas empresas e almejadas pelo mercado.

A inserção da mulher no mercado de trabalho, é desde o início marcado por preconceitos, discriminações e desafios. Muitos obstáculos têm sido enfrentados e um deles é a luta por direitos iguais. Mas, mesmo com tantas dificuldades, é preciso destacar as inúmeras vitórias alcançadas pelas mulheres, aos poucos elas têm conquistando seu espaço, provando sua capacidade e competência de forma intensa.

Mesmo diante de tantas barreiras em relação à carreira profissional e à vida familiar, ainda assim a mulher tem buscado cada vez mais sua independência financeira. Por isso, apesar das dificuldades vividas, continuam apostando em suas carreiras. A maioria das mulheres executivas tem prazer e se realiza no seu trabalho em grandes empresas, conquistando arrojadas metas organizacionais e lidando com esses vários desafios (LOUREIRO; FREITAS, 2012).

No âmbito empresarial a liderança feminina, vem sendo reconhecida pela sua capacidade de gerir pessoas, pautada na clareza dos objetivos, permitindo que haja um comprometimento coletivo maior para sua concretização. É possível apontar que houve avanços importantes em relação ao reconhecimento da capacidade de liderança da mulher, e que hoje as mulheres possam ter uma perspectiva positiva de crescimento profissional nas organizações empresariais.

3.3 Panoramas da Liderança Feminina no Brasil

No Brasil a inserção da mulher no mercado de trabalho teve um aumento considerável a partir da década de 70, sendo maior aqui do que em muitos outros países de igual ou maior desenvolvimento mundial. Segundo D'Alonso (2008), o Relatório sobre Desenvolvimento Humano do PNUD (Programa das Nações Unidas

para o Desenvolvimento), de 1998, revelou que no Brasil as mulheres representavam 44% da força de trabalho, proporção essa superior à de países como o Chile (36,6%), Argentina (34,3%), Venezuela (42,1%) e México (38,4%), e até mesmo à de alguns países europeus, como Espanha (24,3%) e Grécia (26,5%).

A partir da década de 70, que intensificaram a participação das mulheres na atividade econômica em um contexto de expansão da economia com acelerado processo de industrialização e urbanização. A década de 80 foi marcada por uma continuação deste processo de expansão da força de trabalho feminina. Já nos anos 90 tem-se todo o processo de abertura comercial, marcado por baixos investimentos e pela terceirização da economia e mesmo neste contexto antagônico as mulheres conseguiram manter esta tendência de inserção no mercado de trabalho (HOFFMANN; LEONE, 2004).

O processo de expansão da força de trabalho feminino foi acompanhado por algumas mudanças no perfil etário das trabalhadoras. Se na década de 70, a força de trabalho feminino era composta, em sua maioria, por jovens, solteiras e com pouca ou nenhuma instrução. Nos anos 80 as trabalhadoras tinham idade acima de 25 anos, eram, em alguns casos, chefes de família e na maioria casadas, além de possuírem um grau mais elevado de instrução e níveis de renda mais altos. Nos anos 90 houve uma continuação deste padrão e o mercado de trabalho feminino ficou mais “adulto”, ou seja, as mulheres mais velhas passaram a ocupar mais postos de trabalho do que as mais jovens (HOFFMANN; LEONE, 2004).

O fortalecimento deste cenário vem aumentando o comando do poder aquisitivo, o nível de escolaridade e a redução da defasagem salarial que ainda existe em relação aos homens. A mulher brasileira vem escrevendo sua história com base na taxa de flexibilidade e no aumento no nível de instrução da população feminina, devido a esse processo de evolução as mulheres estão consolidando sua posição no mercado e adiando a maternidade, com menos filhos, as mulheres, hoje, podem conciliar melhor o papel de mãe e trabalhadora (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014).

O país vem passando por importantes transformações, tanto demográfica quanto social, e as mulheres estão cada vez mais ganhando espaço no mercado, pois elas passaram a se preocupar mais com a escolaridade e expandiram seus conhecimentos profissionais, permitindo-lhes disputar espaço no mercado de trabalho, tendo como fator principal a diferença nos anos de

escolaridade em relação aos homens, já que os anos de estudo entre as mulheres são maiores que entre os homens (LOUREIRO; FREITAS, 2012).

Dados do IBGE (2012) indicam que as mulheres têm-se expandido no mercado de trabalho. E o que tem contribuído para o aumento desta participação feminina, tem sido o aumento no nível de escolaridade de 11 anos ou mais ou do nível superior. No Brasil, os números mostram o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho de 34,85% em 2001 para 44,01% em 2009, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Há um crescimento também em posições de liderança, mas ainda é bastante inferior em relação aos homens. Segundo a Catho Online, em 2009, as mulheres ocupavam 21% dos cargos de presidente, 17% de vice-presidente e 26% de diretoria nas empresas. Informações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) mostram que a presença feminina nos Conselhos de Administração, diretorias estatutárias e conselhos fiscais de empresas listadas na BM&F Bovespa é de apenas 7,71%, sendo que 66,3% das corporações listadas não incluem mulheres nesses segmentos.

O número de mulheres ocupando cargos de liderança nas empresas, embora atualmente esteja em crescimento, ainda é muito pequeno. É possível destacar que, à medida que os cargos se tornam mais elevados hierarquicamente, o número de mulheres se faz cada vez mais escasso (ABREU; MEIRELLES, 2012). Em 2016 cresceu o número de mulheres em cargos de liderança no Brasil de acordo com a pesquisa da *International Business Report* (IBR) - Women in Business, realizada pela Grant Thornton, em 36 países. A presença de mulheres em cargos de liderança aumentou de 5% em 2015 para 11% neste ano (G1, 2016).

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). Na região Sul, assim também como no Nordeste do País, 52% dos negócios com até 3,5 anos de atividade têm no comando o público feminino. Em âmbito nacional, esse índice é um pouco menor, mas não menos interessante: 49,6% (SEBRAE, 2012).

No Brasil, há registros do aumento da presença feminina em altos cargos desde 2011. Tramita no Senado Federal projeto de lei que visa garantir 40% de vagas para mulheres no conselho de administração de empresas estatais. “Para que isso aconteça, as empresas têm se preparado para esse novo ambiente. Além de programas de cachinho e treinamento de competências voltadas à liderança de

mulheres em nível gerencial, algumas empresas estão iniciando esse processo na base. Para promover um ambiente de trabalho com mais equilíbrio de gênero, o RH tem o desafio de liderar esse processo, adaptar benefícios e criar políticas voltadas para mulheres. Estudo do BCG (The Boston Consulting Group) aponta que 85% das organizações já consideram a diversidade de gêneros uma prioridade (SANTOS, 2013).

As mulheres cada vez mais, encontram-se preparadas para o mercado de trabalho. O alto nível de qualificação, o desejo de realização profissional e as aspirações pessoais são fatores que contribuem para o crescimento profissional feminino. Além de buscar um complemento da renda familiar e a própria independência, elas também se inserem no mercado de trabalho devido o desejo de realização pessoal. As mulheres se tornaram verdadeiras heroínas, conciliando as cobranças da vida pessoal com as exigências do trabalho (VIEGAS, 2010).

Nota-se que a expansão das mulheres no mercado de trabalho tem se dado de forma constante, mas esse crescimento é ainda, marcado por grandes desafios. Quando a mulher exerce um cargo de liderança esses desafios ampliam na proporção da importância do cargo. Pois, infelizmente a sociedade empresarial é ainda considerada machista¹, as mulheres são vistas muitas vezes com descrédito tendo que provar a todo momento sua competência.

1

Atitude ou comportamento de quem não admite a igualdade de direitos para o homem e a mulher, sendo, pois, contrário ao feminismo.

CONCLUSÃO

A trajetória da mulher para alcançar direitos na sociedade se deu de forma gradual, e até hoje os desafios se fazem presentes. Infelizmente, a sociedade ainda é muito machista e no mercado de trabalho não é diferente. A mulher precisa a todo momento ficar comprovando sua capacidade, e quando a função exercida é de liderança, aí sim é que tudo se torna ainda mais complexo. Apesar, de vários estudos demonstrarem o diferencial da liderança feminina, ainda há uma disparidade com relação às oportunidades de trabalho entre homens e mulheres.

Embora se reconheça os avanços conquistados pelas mulheres, ainda sim, é visível a desigualdade de gênero, tanto com relação ao salário pago às mulheres para a mesma função dos homens, quanto à inserção no mercado de trabalho (RAMOS *et al.*, 2014). O mercado de trabalho tem evoluído de forma rápida e espera-se que no contexto desta evolução as mulheres sejam reconhecidas pela sua capacidade e competência, e que elas possam oferecer sua contribuição dentro das organizações. Que seus direitos sejam respeitados e que suas qualidades sejam valorizadas, pois sabe-se que o sexo feminino costuma apresentar como característica predominante a dedicação em tudo que faz.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ABRAMO, Laís. **A situação da mulher latino-americana: o mercado de trabalho no contexto da reestruturação**. Mulher e Trabalho Experiências de ação afirmativa. São Paulo, Boitempo Editorial, 2000.
- ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.
- ALMEIDA, Mario. **Mulheres líderes do terceiro milênio**. Curitiba: Íthala, 2015.
- ANDRADE, H. Após dez anos em queda, diferença salarial entre homens e mulheres aumenta. **Folha da Manhã**, São Paulo, 2013.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- APARÍCIO, Ingrid *et al.* Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, p. 130-148, 2009.
- ARAÚJO, Harley de. **A Mulher no setor bancário**. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 22., João Pessoa, 2003.
- ARAÚJO, A. M. C. Dossiê gênero no trabalho. **Cadernos Pagu**, v. 17, n. 8, p. 131-138, 2001.
- BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 233-249, jul./dez. 2008.
- BAYLÃO, A. L. S.; SCHETTINO, E. M. O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., out. 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2016.
- BERGAMINI, C. W. **Administração dos sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; ANDREUCCI, Claudia Pompeu Torezan. **Mulher, sociedade e direitos humanos**. São Paulo: Rideel, 2010.
- BOM SUCESSO, EDINA, - **Relação interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOTELHO, L. L. R. *et al.* “Desafios gerenciais das mulheres empreendedoras: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina?” Disponível em:

<https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1904/1/27.pdf .>
Acesso em: 14 nov. 2016.

BRUSCHINI, Cristina. LOMBARDI, Maria Rosa. **Desigualdades de gênero e deslocamentos da força de trabalho**. São Paulo : LTr., 1996.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX**. Cadernos de Pesquisa, v.34, n.121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fábio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?** Rio de Janeiro, 2015.

CALYPER. Perfil da executiva brasileira, Rio de Janeiro, HSM, 2007.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves *et. al.* Mulheres, trabalho e administração. **Rigs**, v. 2 n. 2, p. 161-191, mai./ ago. 2013.
Disponível em: <http://www.rigs.ufba.br/pdfs/RIGS_v2_n2_art8.pdf>. Acesso em: 22 set. 2016.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. o poder da identidade**. São Paulo. Paz e Terra. 1999. v. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. _____.: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. _____. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Estudos Feministas*, v. 18, n. 2, p. 507-528, maio/ago. 2010.

COLOMBI, Ana Paula Fregnani. **Reestruturação Produtiva, Financeirização do Capital e Feminização do Trabalho no Setor Bancário Brasileiro durante os anos 2000**. IV Seminário de Trabalho e Gênero. Setembro/2012.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

D' ALONSO, G. L. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. **Psicol Am Lat. México**, n.15, dez. 2008. Disponível em: < <http://www.inesc.org.br>>. Acesso em: 17 set. 2016.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **A mulher negra no mercado de trabalho metropolitano: inserção marcada pela dupla discriminação**. 1997. Disponível em: http://www.dieese.org.br/esp/estpesq14112005_mulhernegra.pdf. Acesso em: 12 nov. 2016.

DUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. 6. Lisboa: Rumo. 2003.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo]: MBA, USP, 2001.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GALINKIN, A. L.; MOURÃO, F. **Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino**. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

GARCIA, Lucia dos Santos; CONFORTO, Ecléia. **A inserção feminina no mercado de trabalho urbano brasileiro e renda familiar**. 2012. Disponível em: <www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/h7-03.pdf> . Acesso em: 10 ago. 2016.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, F.A.; SANTANA, P. G. W.; SILVA, M. J. **“Mulheres Empreendedoras: desafios e competências”**. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOT, Ana M. B. Mercado formal de trabalho e a mulher executiva. **Teor. Evid. Econômica**, Passo Fundo, v. 09, n. 16, p. 79-100, maio, 2001. Disponível em: < www.upf.tche.br/cepeac/artigo05>. Acesso em: 16 set. 2016.

HAIN, Marie. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4113/000317929.pdf?squence>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

HADARY, Sharon; HENDERSON, Laura. **Manual da CEO: as estratégias essenciais das mulheres bem-sucedidas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo:,Pedagógica Universitária, 1986.

HICKMAN, Carl R. **Mente de administrador, alma de líder**. São Paulo: Record, 1991.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?: um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. São Paulo: ISBN, 2002.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade de renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, p. 35-58, maio/ago. 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009.

_____. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBGE- **Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. 2012. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2016

IKEDA, Marcelo. Remuneração por gênero no mercado de trabalho formal: diferenças e possíveis justificativas. **Texto para Discussão**, Rio de Janeiro , n. 82, 2000.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. Petrópolis, RJ: Vozes 2004.

JÚLIO, Carlos Alberto. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KANAN. Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/01.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

KOTTER, J.P. **Liderando mudança**. Tradução de Follow-up. Traduções e assessoria de informática. Rio de Janeiro: Campo, 1977.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KUHNER,M.H. **O desafio atual da mulher**. Rio de Janeiro: Campus, 1977.

LACOMBE, F. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

LOMBARDI, Maria Rosa. **Um mercado de trabalho cada vez mais feminino**: difusão de idéias. Fundação Carlos Chagas. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/conteudos/especiais/difusaoideias/pdf/entrevista_bernardete.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2016

LOUREIRO, Pereira. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, ago. 2012.

LUZ, Alex Faverzani da; FUCHINA, Rosimeri. **A evolução histórica dos direitos da mulher sob a ótica do direito do trabalho**. In: I SEMINÁRIO NACIONAL DE CIÊNCIA POLÍTICA DA UFRGS, 2., UFRGS, Porto Alegre, 2009.

MACHADO, Hilka P. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. Anais do In: ENANPAD ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, PR, **Anais...** Foz do Iguaçu, PR, Setembro/1999.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua**: o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

_____. **Liderança feminina**. 2010. Disponível em: <<http://mandelli.com.br/wp-content/uploads/2010/12/lideranca-feminina-livia-mandelli.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

_____. **Muito além da hierarquia**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Mayara Dayane. **Liderança**: a importância de um líder dentro de uma organização. 2010. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao.shtml>>. Acesso em: 6 nov. 2016.

MARTINE, George; ALVES, José Eustáquio Diniz. **Dinâmica demográfica e sua relevância econômica e social no Brasil**: implicações para o programa. UNFPA 2011/2015. Brasília, 2011.

MARTINS, Lícia Mariele Dias; MIRANDA, Márcio. **Liderança feminina**: um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações. 2014. Disponível em: <<http://www.bm.edu.br/download/tcc/L%C3%ADcia%20Mariele%20Dias%20Martins.pdf>> Acesso em: 23 nov. 2016.

MESQUITA, Samara. **O que mudou na família brasileira?**. Da colônia à atualidade. v. 13, n. 2. São Paulo: USP, 2002.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Felipe da Silva. Quid Vincit? : o impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Aná. Psicológica**, Lisboa, v. 28, n. 4, out/2010. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312010000400010&script=sci_arttext>. Acesso: 10 out. 2016.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

_____. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NYE, Joseph. Mulheres, a nova força da economia. São Paulo, **Exame CEO**, abr. 2013.

OLINTO, G.; OLIVEIRA, Z. L. C. A inserção no trabalho segundo a condição na família: dados da PNAD para o Brasil urbano. *Mulher e trabalho*, Porto Alegre, **Fundação de Economia e Estatística**, DIEESE; SEADE-SP; FAT; FGTAS/SINE-RS, v. 4, p. 31-44, abr. 2004.

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**. São Paulo; Saraiva, 2010.

PELEGRINI, Jordana; MARTINS, Silvana Neumann. A história da mulher no trabalho: da submissão às competências. um resgate histórico e as gestoras Lajeadenses neste contexto. **Revista Destaques Acadêmicos**, Cchj/Univates, ano 2, n. 2, 2010.

PEREIRA, Rosangela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. **A mulher no mercado de trabalho**. 2005. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina_PGPP/programa%C3%A7%C3%A3o/321waleska_Rosangela_Danielle.pdf>. Acesso em: 16 set. 2016.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. Disponível em: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2016.

RAMOS, A. *et al.* **Mulheres no mercado de trabalho**. 2014. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/edicao-n-4-2014-1-1/1498-432-1506-1-sm/file>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 2003.

REZENDE, Rayana Vichieti. A busca da mulher pela igualdade entre os sexos no mercado de trabalho. *In: IV ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA*, 4; *ENCONTRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA*, 3., Faculdade Antônio Eufrásio de Toledo, 2008. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1612/1536>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

RIBEIRO, Claudiene. **A desigualdade de gênero**. 2009. Disponível em: <<http://capaciteredacao.forum-livre.com/t5379-texto-dissertativo-argumentativo-adesigualdade-de-genero>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

ROBBINS, Steplen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. , **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no context brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTIAGO. **Cepal: na América Latina, mulheres ganham 16% a menos que os homens**. 2016. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2016/03/cepal-na-america-latina-mulheres-ganham-16-a-menos-que-os-homens-4993205.html>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SANTOS, A. L. Trabalho no governo Lula: avanços e contradições. **Revista ABET**, São Paulo, v. 10, n. 2, jul.-dez. 2013.

SEBRAE-RS. **Sul tem maior taxa de empreendedorismo feminino**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/noticia/983-regiao-sul-tem-a-maior-taxa-deempreendedorismo-feminino-no-brasil>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SILVA, J. V. A. A relação trabalho e família de mulheres empreendedoras. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 1, n. 1, p. 1-18, jan./jul. 2006.

STILL, L.; TIMMS, W. Women's business: the flexible alternative workstyle for women. **Women in Management Review**, v. 15, n. 5/6, p. 272-283, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro:Prentice Hall, 1995.

TONANI, A. V. Gestão feminina: um diferencial de liderança – mito ou uma nova realidade. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., Rio de Janeiro: FIRJAN, 12 a 13 de agosto de 2011. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2011.

TORRES, Maria Adriana da S. **A divisão sexual do trabalho**: a inserção da mulher no mundo do trabalho. 2011. Disponível em: <<http://www.fchf.ufg.br/possociologia/stg2006/docpdf/C%F3pia%20de%20stg200601.pdf>> . Acesso em: 04 set. 2016.

VIEGAS, Ana Flávia Cannes Balestreri. A mulher bancária: doenças ocupacionais, profissão e família. **Conversas e controvérsias**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 4-18, 2010.

VIEIRA, A. A expansão do trabalho feminino no setor de serviços: uma análise nas cinco regiões do Brasil. **Conversas e controvérsias**, Porto Alegre, 2006.

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

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Revisada por

CéliaRomanoMariano

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “O PROCESSO DE EXPANSÃO DO PAPEL FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO, COM ÊNFASE EM LIDERANÇA NO BRASIL” da acadêmica **Sandra Aparecida Nunes Assis**, da FACER – Faculdade de Ceres.

Ceres, 17 de janeiro de 2017

CéliaRomanoMariano

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

monografia pra gravar em pdf cd personalizado e juntar declaração
de portugues tb

