

**UM PANORAMA DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS
RELACIONADO AOS CARGOS GERENCIAIS**

***AN OVERVIEW OF WOMEN IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS RELATED TO
MANAGEMENT POSITIONS***

Gabriela Mara Fagundes Silva¹

Lawana Anly Kondo²

Julio Afonso Alves Dutra³

RESUMO

Este estudo objetivou discorrer sobre o panorama das mulheres nas organizações, traçando um perfil sobre a mulher no mercado de trabalho, focando em posições de alta gestão, sendo desenvolvida uma pesquisa bibliográfica retratando o histórico das mulheres na conquista de seus direitos em adentrar no mercado de trabalho apesar das dificuldades encontradas, sejam elas por preconceito ou por falta de oportunidades. O estudo descreve este histórico das mulheres nas organizações, sendo para isso discutido também a ascensão das mulheres na sociedade. Em um segundo momento, analisou-se a participação feminina no mercado de trabalho no Brasil, sendo para isso coletadas e agrupadas informações de diferentes bases de dados, retratando diversos aspectos dessa relação entre a mulher e o mercado de trabalho no país. Identificou-se que ainda hoje, poucas são as mulheres que ocupam espaços em cargos de alta gestão nas organizações, mesmo sendo os indicadores sobre a qualificação profissional favoráveis às mulheres. Com isso, realizou-se uma análise sobre as características desejáveis em papéis de liderança nas organizações, sendo discutida também a teoria dos traços, ficando comprovado que a liderança não

¹ Graduanda do Curso de Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG - Unidade Frutal, MG. E-mail: gabimara@gmail.com.

² Graduanda do Curso de Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG - Unidade Frutal, MG. E-mail: lawanaanly@gmail.com.

³ Bacharel em Administração. Mestre em Desenvolvimento Regional. Professor Efetivo da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. E-mail: julio.dutra@uemg.br.

difere por questão de gênero. Dessa forma, visualizou-se que ainda existe na atualidade elementos favoráveis como relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe, empatia e olhar humano, visão sistêmica, persistência diante das dificuldades e atenção aos detalhes que podem fazer a diferença, mas lembrando que os homens e as mulheres possuem habilidades e características distintas, porém complementares.

Palavras-chave: Mulheres. Mercado de trabalho. Liderança. Sociedade.

ABSTRACT

This study aimed to discuss the panorama of women in organizations, tracing a profile about women in the labor market, focusing on senior management positions, and a bibliographical research was developed portraying the history of women in the conquest of their rights to enter the labor market despite the difficulties encountered, whether due to prejudice or lack of opportunities. The study describes this history of women in organizations, and for this reason also discussed the rise of women in society. In a second moment, the female participation in the labor market in Brazil was analyzed, and information from different databases was collected and grouped, portraying several aspects of this relationship between women and the labor market in the country. It was identified that even today, there are few women who occupy positions in senior management positions in organizations, even though the indicators on professional qualification are favorable to women. Thus, an analysis was performed on the desirable characteristics in leadership roles in organizations, and the theory of traits was also discussed, and it is proven that leadership does not differ because of gender. Thus, it was visualized that there are still favorable elements nowadays like interpersonal relationships, teamwork, empathy and human gaze, systemic vision, persistence in the face of difficulties and attention to details that can make a difference, but remembering that men and women have distinct but complementary abilities and characteristics.

Keywords: Women. Labor market. Leadership. Society.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é uma ferramenta importante, sendo um diferencial nas organizações e na sociedade, onde a evolução da mulher no mercado de trabalho, com qualificação e capacitação profissional, favorece a possibilidade de assumirem cargos mais elevados dentro de empresas.

Outro fator importante é que o atual perfil de liderança feminina está adequado aos profissionais que se encontram no mercado de trabalho, contudo a evolução da mulher neste mercado contribuiu para que ela almejasse tornar-se líder. Em meio às mudanças, as características e a postura de líder na atualidade, colocam as mulheres em um patamar importante, sendo consenso que papéis de liderança nas organizações, podem sim serem exercidos por mulheres, pois essas atendem a todos os requisitos da função.

Apesar das dificuldades e dos preconceitos ainda vislumbrados, a liderança feminina vem sendo aprimorada de acordo com o contexto em que essas são inseridas, sendo o ambiente empresarial marcado por características peculiares e específicas das mulheres e o reconhecimento do papel diferenciado que podem desempenhar, tornando-as mais visadas e valorizadas, sendo estas capacitadas para liderar com eficiência e eficácia nos dias atuais de igual para igual com qualquer liderança masculina, necessitando as mulheres serem valorizadas pelo seu talento e pela influência que possuem.

2. MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

Baltar e Leone (2008) e Leal (2016) destacam que a evolução e o surgimento de oportunidades no mercado de trabalho feminino, aconteceu durante a primeira e segunda guerra mundial. Dado estes acontecimentos, as mulheres passaram a assumir e a gerir as empresas de suas famílias durante e após este período, uma vez que muitos homens faleceram ou estavam inaptos para voltarem ao trabalho. Dessa forma, as mulheres tiveram que se posicionar no mercado de trabalho objetivando auxiliar na renda familiar, sendo o empreendedorismo uma das principais alternativas.

Ainda neste período, Boniatti et al. (2017) ressaltam que as mulheres buscavam seus direitos em forma de manifestações para que os mesmos fossem iguais aos dos homens. Apesar de grandes discriminações e resistências por parte dos homens, estes por sua vez, precisaram aceitar, revendo condições a serem consideradas, como salários inferiores e dificuldades em atingir cargos de maior hierarquia.

Para Betolin et al. (2017), essas circunstâncias colocaram as mulheres em possíveis situações de vulnerabilidade, causando opressão, exploração e subalternidade. Entretanto, com a globalização da economia, onde as ofertas de trabalhos se ampliaram em todo o mundo, expandiu-se também a empregabilidade feminina, gerando independência dos mercados e importantes transformações nos métodos e condições de trabalho das mulheres.

Mesmo com todas estas transformações, alguns autores relatam a “masculinização” em certos aspectos que as mulheres foram obrigadas a desenvolver. Araújo (2014) cita que ainda na época da globalização da economia as mulheres adotavam traços de personalidade masculina para poderem burlar todo o preconceito que elas possuíam dentro das organizações. Bhat e Sisodia (2019), na mesma perspectiva mencionam que esse paradigma da masculinização em certas atividades profissionais, afeta até hoje, em relação à traços de personalidade que as mulheres perderam principalmente em cargos corporativos.

A dupla jornada enfrentada pelas mulheres é tema de discussão até os dias atuais, visto que muitas mulheres precisam se dividir entre seus empregos e seus lares. Em relação à este entendimento, Boniatti et al. (2014) relata que além de todas as condições e preconceitos, as mulheres obtinham ainda mais dificuldades no quesito da dupla jornada enfrentada diariamente, para cuidarem de si mesma, de seus empregos e de suas famílias. Para os autores, este preconceito está ligado a condições culturais, fazendo com que os homens sejam referências, uma vez que as organizações não são flexíveis neste quesito.

Mesmo com novas oportunidades no mercado de trabalho e a exigência dos altos níveis de escolaridade, Nunes (2009, p. 49) afirma que apesar destes números serem crescente, as mulheres ainda assim, continuam com os salários inferiores aos dos homens, mesmo na alta gerência. E para, Strey e Cúnico (2016), os números foram e estão cada vez mais crescentes das mulheres no mercado de trabalho, mas

para isso é exigido um maior controle de suas vidas reprodutivas, visto o surgimento de novos métodos contraceptivos.

A propósito, na alta gerência, segundo Cabral (2012), elas são submetidas a desenvolverem estratégias para dominarem os estereótipos para sobrelevar seus oponentes.

Nesse sentido, Almeida (2017) relata que até na atual conjuntura, algumas mulheres precisam optar por serem donas do lar, uma vez que, seus maridos possuem mais possibilidades de conseguirem um emprego com maior estabilidade. Ainda para a autora, o machismo inserido na sociedade faz com que os homens não concordem com a ideia de serem administrado por mulheres.

2.1. A EVOLUÇÃO DA BUSCA POR INDEPENDÊNCIA FEMININA NA SOCIEDADE

A ascensão da mulher mediante a sociedade, se deu segundo Kanan (2010) em meados do século XIX no processo abolicionista. No século XX, começava a luta pelo direito de votar. Este processo fez com que o processo pela igualdade se iniciasse e conseqüentemente, elas saíam do estado de submissão para que assim, alcançasse novas posições na sociedade.

Ainda para Kanan (2010), a inclusão feminina na sociedade se dá por conta de três aspectos, sendo eles: diminuição da taxa de fecundidade, maior nível de instrução da população feminina e crescente números de famílias gerenciada por mulheres.

Pode-se constatar esta afirmação com Araújo (2014) que indica que as mulheres conquistam espaços no século XIX, deixando de serem apenas donas de casas, mães e esposas para adentrarem ao mercado de trabalho. Para a autora foi a partir de então que começaria as conquistas femininas e a luta por direitos igualitários.

Vale ressaltar também que alguns autores destacam o papel da Igreja católica neste processo. Pinto (2010) relata que caso qualquer mulher fosse contra e/ou desafiasse princípios estipulados pela Igreja, a mesma seria inexorável, por conta disso, as mulheres que se revolucionaram, aos seus direitos e liberdade, perderam suas vidas.

Em 1932, a luta feminina no Brasil ganhou mais um marco de suma importância, conquistando assim, o direito de voto. Entretanto, segundo o Tribunal

Superior Eleitoral - TSE (2020), inicialmente somente as mulheres viúvas com renda própria e as casadas com autorização de seu marido poderiam exercer esse direito. Somente em 1934, essas limitações foram rompidas. Sendo que essa luta teve duração de 1891 até 1934 para serem previstas na Constituição Federal.

Há também alguns autores que se referem à evolução da independência feminina na sociedade por intermédio da linha do tempo. Diante disto, podemos mencionar Melo (2013) que começa sua linha do tempo em 1827, onde as mulheres começavam a frequentar as escolas elementares. Em 1960, surgiu então, as pílulas anticoncepcionais resultando na autonomia sexual das mesmas. Somente em 6 de agosto de 1985, surgiu a primeira delegacia da mulher no Brasil, situada na cidade de São Paulo.

O empoderamento feminino e a luta pela independência vem se desenvolvendo com conquistas básicas, como o direito de voto e o direito de educação até o desvinculo da “mulher submissa”. No próximo tópico abordaremos como a mulher conseguiu a participação no mercado de trabalho brasileiro e como o preconceito, sexismo e machismo estão incorporados até os dias atuais.

3. UM PANORAMA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro se deu, segundo Franciscani (2010) desde à época da escravidão, onde as mulheres brancas eram submetidas a trabalharem em fábricas de tecidos como costureiras. As mesmas eram exploradas com carga horária elevada e em condições de insalubridade. Além disso, as mulheres que eram subordinadas a escravidão no século XVI a XIX, eram expostas em extrema submissão.

Rodrigues (2012) comenta que as mulheres negras eram vistas como “máquinas vivas”, sendo tratadas como propriedade de outrem. Eram sujeitadas à fome, falta de higiene e desconforto constante, além de serem altamente exploradas e marcadas com fogo com sinais de seus proprietários. Apenas em 13 de novembro de 1888 é que elas foram libertadas desse contexto, passando por situações de desemprego, prostituição e marginalidade.

Segundo Fahs (2016) as mulheres casadas, somente em 1932, foram liberadas ao mercado de trabalho sem precisar da autorização e aprovação do marido. Mesmo estando no mercado desde a República Velha.

Para Franciscani (2010), no mesmo ano, 1932, após o surgimento da Lei que visava a carga horária de trabalho para homens e mulheres não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, que as mulheres obtiveram melhores condições e menos explorações. Entretanto, o salário sempre foi significativamente inferior aos dos homens. Neste contexto, Leal (2016) retrata que por conta dos salários inferiores, muitas fábricas contratavam mulheres para que os custos com folha de pagamento fossem menores.

Os salários inferiores refletem até hoje na sociedade, sendo possível afirmar esta perspectiva observando o módulo de rendimento de todas as fontes publicado pela PNAD contínua, disponibilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019) sendo “o rendimento médio mensal real de todos os trabalhos dos homens (R\$ 2.555) é cerca de 28,7% mais alto que o das mulheres (R\$ 1.985) na média brasileira”. Essa discrepância fica ainda mais acentuada ao comparar o rendimento das pessoas brancas (R\$ 2.999), pardas (R\$ 1.719) e pretas (R\$ 1.673).

Os salários inferiores são reflexos de uma sociedade que mantém em suas raízes o machismo e o sexismo, termo esse definido pelo Tribunal Regional do Trabalho - TRT da 3ª Região (2017) como uma discriminação de gênero, onde a pessoa é colocada em posição inferior apenas por causa do seu sexo e/ou orientação sexual. Ainda para o TRT da 3ª região (2017), ainda é comum serem ditas frases como “babás, cozinheiras e empregadas domésticas são profissões para mulher”; “mulher no escritório é excelente só na hora de servir o cafezinho”; “mulheres não têm competência para ocupar cargos de gestão nas empresas”, situações que corroboram com a prática dos salários inferiores, na dificuldade de promoção de cargo, bem como, o assédio moral.

A cultura machista enraizada em nossa sociedade, para Fernandes et al. (2019, p. 240) está associada a fatos passados, onde a mulher era vista como dona do lar e os homens vistos como os responsáveis à cuidarem e protegerem suas famílias. Esses fatos fizeram com que a mulher fosse associada a um ser frágil, submissa e reservadas a tarefas mais delicadas no mercado de trabalho. Ainda para a autora, o

principal motivador da discriminação contra a mulher é a licença maternidade, pois durante os 120 ou 180 dias de afastamento as mulheres continuam a receber salário integral por direito. Muitas empresas acabam por considerar a licença maternidade como um ônus futuro e assim evitam a contratação das mesmas.

Vale ressaltar, que para as mulheres negras, o preconceito, sexismo e machismo são ainda piores, uma vez que para Silva (2020 apud Giacomini 1988, p.26) o fato de ser mulher e negra, dentro da sociedade e da cultura machista, agrupa todos os fatos pertinentes à exploração.

No dia a dia em seus locais de trabalho, mesmo na atualidade, é comum que as mulheres escutem frases de cunho machista. Crivellaro (2019 apud Lucas 2015) relata que frases como “você está de tpm”, “não vai começar a chorar, hein?” e “a maternidade atrasa a carreira” são algumas das falas típicas que as mulheres são obrigadas a lidar no ambiente de trabalho. A autora afirma que ouvir essas frases, mesmo que para alguns parecem ser inofensivas, causam desconforto, desrespeito e abuso psicológico em muitos casos.

Nos Estados Unidos durante década de 80, segundo Almeida (2018), deu-se início a discussão do efeito “teto de vidro”. Essa terminologia consistia na existência de uma barreira invisível que impossibilitava a ascensão de mulheres a níveis de alta hierarquia dentro das organizações. O crescimento profissional sempre foi comumente associado ao desempenho do colaborador, mas na prática, segundo a autora essa barreira invisível acabava por impedir que as mulheres que possuíssem competência e dedicação chegassem a cargos de notoriedade. O teto de vidro seria então o conjunto da discriminação e preconceito velados existentes no ambiente laboral, se perpetuando até hoje dentro das instituições.

Vale ressaltar também que as mulheres não possuíam o controle de suas vidas reprodutivas, já que para Haddad Filho (2015), a vida sexual das mulheres servia apenas para a satisfação de seus parceiros e/ou crescimento das famílias. Com o surgimento dos métodos contraceptivos, as mulheres puderam controlar sua vida profissional com a maternidade. Entretanto é notório que até nos dias de hoje, as mulheres se dedicam e possuem uma maior responsabilidade dos afazeres de casa, tendo assim, uma dupla jornada ainda maior.

3.1. INDICADORES DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

Através da base de dados disponibilizada pelo IBGE (2020), as mulheres se dedicam até duas vezes a mais em horas, do que os homens nas responsabilidades domiciliares. Os dados ainda mostram que de 2016 à 2019, a diferença entre ambos os sexos aumentou de 9,9 para 10,4 horas semanais.

Tabela 1 – Tempo dedicado pelas pessoas em seus afazeres

Média de horas dedicadas pelas pessoas de 14 anos ou mais de idade aos afazeres domésticos e/ou às tarefas de cuidado de pessoas, por sexo				
Brasil				
Sexo	Ano			
	2016	2017	2018	2019
Total	16,7	16,5	16,8	16,8
Homens	11,0	10,8	10,9	11,0
Mulheres	20,9	20,9	21,3	21,4
Mulheres - Homens	9,9	10,1	10,4	10,4

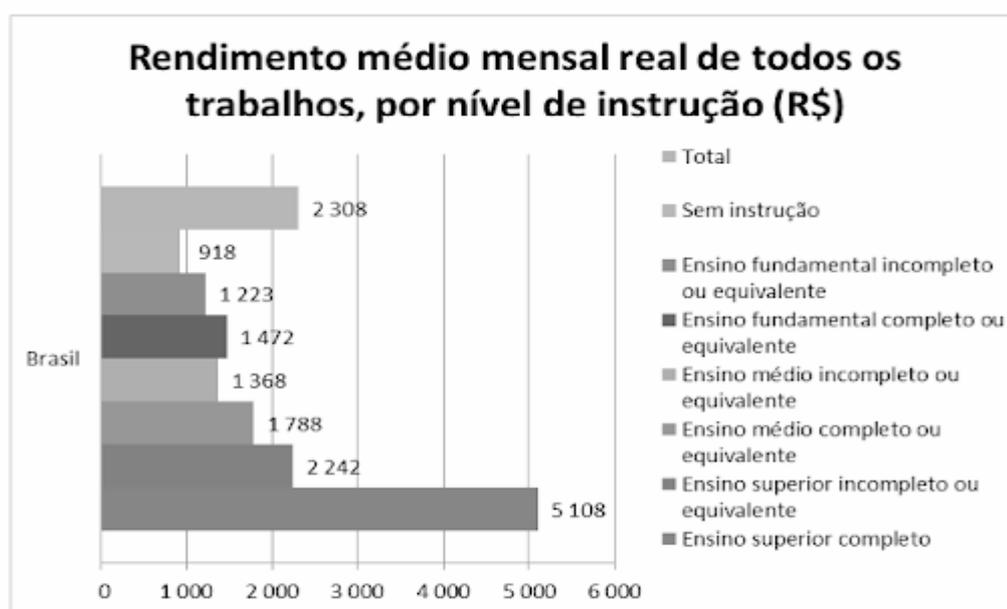
Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua anual

Nesse sentido, analisando outros dados do IBGE (2018), na publicação “Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, no indicador 45, atualizado em 2016, foi possível diagnosticar que apenas 39,1% das mulheres ocupam cargos gerenciais, comprovando que a maioria dos cargos de liderança ainda são ocupados por homens.

Os níveis educacionais da população também são interligados à desigualdade salarial, uma vez que é exigido conhecimentos superiores para o acesso de cargos de alta administração. Lima e Abdal (2007) afirmam que a fonte primordial de desigualdade salarial possui relação à termos educacionais. Na mesma perspectiva, Souza et. al (2014 apud Barros, Henrique e Mendonça, 2002) referem-se que a cada ano adicional de escolaridade e contribuição para a educação, o mercado de trabalho aumenta o valor monetário salarial.

Dados sobre o rendimento médio mensal por níveis de instrução publicada pela PNAD contínua disponibilizada pelo IBGE (2019) revela que possuir um ensino superior aumenta a renda em até três vezes a mais do que as pessoas que possuem apenas ensino médio completo. Podemos observar na imagem abaixo que pessoas que não possuem nenhuma instrução, recebia em média até um salário de R\$918,00. Já o que possuíam ensino superior completo recebiam em média R\$ 5.108,00.

Gráfico 1 – Remuneração média mensal



Fonte: IBGE (2019)

Ao realizar uma análise sobre o nível educacional da população brasileira em questão de gêneros, baseando-se nos dados da última edição do Censo da Educação Superior de 2016, disponibilizado pelo IBGE, temos que o nível de instrução das mulheres é superior ao dos homens, pois as mesmas representam 57,2% dos estudantes matriculados em cursos de graduação.

Outro dado que comprova a predominância feminina na educação, é o estudo de Estatísticas de Gênero, realizado pelo IBGE. Ainda de acordo com Gandra (2018) é possível verificar que em 2016 a população de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo era composta por 23,5% de mulheres e 20,7% de homens. Mesmo as mulheres sendo maioria em cursos de graduação e com ensino superior completo,

as mesmas ainda sofrem com a desigualdade de gênero no mercado de trabalho atual.

Essa desigualdade se mostra ao analisarmos os dados de rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos, por sexo, entre os anos de 2012 e 2016. Através destes dados, é possível observar que em média as mulheres ganham 75% do que os homens ganham. Sendo assim, conforme Gandra (2018), as mulheres teriam um rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos de R\$ 1.764, enquanto os homens de R\$ 2.306.

Essa discrepância de rendimentos é injustificável já que o Brasil é composto em sua maioria por mulheres e as mesmas possuem nível educacional superior ao masculino. Posto isto, vemos que o nível educacional não reflete em rendimentos proporcionais quando a pauta for a questão de gênero.

Os dados dos Indicadores sociais das mulheres no Brasil (Quadro 2), mais precisamente os indicadores de número 43, 44 e 46 demonstram que a participação feminina em cargos de notoriedade é inferior a 15%, sendo que essa falta de representatividade não se dá apenas em cargos públicos, mas também em cargos do setor privado. Temóteo (2013 apud Silva, 2017, p. 28), pontua que o machismo e preconceito são os principais motivadores para que a inserção da mulher em cargos de poder seja tão dificultosa.

Quadro 1 - Inserção da Mulher em Cargos de Poder

Nº DO INDICADOR	INDICADOR CGMI	O QUE FOI CALCULADO	ANO	%
43	Participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo	Participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo	2017	7,1%
44	Proporção de cadeiras ocupadas pelas mulheres no parlamento nacional	Proporção de cadeiras ocupadas por mulheres em exercício na Câmara dos Deputados	2017	10,5%
		Proporção de mulheres entre os parlamentares eleitos para a Câmara dos Deputados	2014	9,9%

45	Participação das mulheres nos cargos gerenciais	Participação das mulheres nos cargos gerenciais	2016	39,1%
46	Proporção de policiais mulheres	Proporção de policiais mulheres, militares e civis	2013	13,4%

Fonte: Temóteo (2013 apud Silva, 2017, p. 28)

Uma pesquisa realizada por Goldstein (2015) e publicada pelo grupo norte-americano Corporate Women Directors International revelou que na América Latina, das 100 maiores empresas apenas 47 possuem pelo menos uma mulher nos conselhos de administração, gerando um percentual de 47% das organizações. Já no Brasil apenas 6,3% do quadro de conselheiros das grandes empresas é composto por mulheres, acentuando ainda mais este número.

Dessa forma, avaliando os dados sobre a baixa participação de mulheres nos quadros gerenciais nas organizações, no próximo tópico será analisada a visão de liderança necessária ao cargo de gestão analisando os traços e a questão de gênero relacionadas às características desejáveis em um papel de liderança.

4. CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS EM UM PAPEL DE LIDERANÇA

O conceito de liderança é amplo e possui diversas definições. Guimarães (2012) vê a liderança não como um dom mas sim como uma competência a ser aprendida, e para se obter êxito no desenvolvimento da mesma é necessário que o líder tenha autoconhecimento e percepção aguçada das pessoas ao seu redor. Já Maximiano (2000) ao fazer sua leitura do tema traz a liderança como o cumprimento de uma meta através da coordenação de colaboradores. Por fim temos a visão de (2003) que conceitua liderança como resultado da relação entre pessoas de uma certa estrutura social. Todos esses conceitos acabam por se complementar, e colocam o líder como um condutor de seus subordinados a realização de objetivos dentro de uma organização.

No período predecessor à 2ª Guerra Mundial os líderes recebiam destaque por suas características de personalidade, e como colocado por Chiavenato (2009), a

seleção natural era responsável por solucionar problemas de eficácia nesse quesito. O autor ainda elucida que o estudo da liderança era realizado através da separação de atributos físicos, psicológicos e competências capazes de distinguir os líderes dos não-líderes.

Na década de 1930, foi desenvolvida a Teoria dos Traços de Personalidade, a fim de definir os líderes existentes. Ao explicar sobre esta teoria, Borelli (2018) nos mostra que a liderança era tida como a combinação de características próprias que não podem ser desenvolvidas, sendo algo inato ao indivíduo. A Teoria do Traços recebeu influência direta da teoria do “grande homem”, como colocado por Chiavenato (2003), onde o progresso do mundo era atribuído a conquistas de homens importantes da história da humanidade.

Ao decorrer dos anos, em concordância com Chiavenato (2009), inúmeras pesquisas relacionadas a traços de liderança foram realizadas, obtendo-se numerosas combinações de características para os líderes. No entanto o principal problema encontrado nessa linha de pensamento, ainda conforme o autor, foi a dificuldade de encontrar pontos semelhantes em diferentes indivíduos que justificasse a eficácia dos traços na habilidade de liderar.

Stogdill (1948, apud CHIAVENATO, 2009, p. 150) pontua que um líder com características específicas pode apresentar resultados satisfatórios em um determinado tipo de situação, mas insatisfatórios em outro. E ainda ressalta que líderes diferentes providos com traços desiguais podem vir a obter sucesso em uma situação semelhante, provando assim que não há como estabelecer uma fórmula perfeita para os traços de liderança.

Chiavenato (2009) afirma que para se aprofundar no estudo de liderança, em 1974, Stogdill revisou 167 estudos sobre o tema e chegou a conclusão de que aqueles que possuem determinados traços têm mais probabilidade de exercer uma liderança eficaz do que aqueles que carecem. Como resultante desse estudo temos abaixo o Quadro 1, onde nele estão contidos os novos traços e competências que, segundo Stogdill, afetam o desempenho da liderança.

Quadro 2 - Traços e Competências mais Vulgares nos Líderes Eficazes.

Traços	Competências
<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptabilidade ao contexto <ul style="list-style-type: none"> ● Senso social ● Ambicioso e direcionado para o sucesso <ul style="list-style-type: none"> ● Afirmativo ● Cooperativo ● Decisivo ● Motivado para impressionar os outros <ul style="list-style-type: none"> ● Enérgico ● Persistente ● Autoestima ● Capaz de absorver o stress <ul style="list-style-type: none"> ● Capaz de assumir responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inteligente ● Conceituado <ul style="list-style-type: none"> ● Criativo ● Diplomático ● Eloquente ● Conhecedor da dinâmica do grupo <ul style="list-style-type: none"> ● Organizado ● Persuasivo ● Sociável

Fonte: Adaptado de Yulk, 1989(apud CHIAVENATO, 2009, p. 151).

Acompanhando as mesmas diretrizes da teoria dos traços de personalidade, Renesch (2003) apresenta o modelo tradicional de liderança, no qual são atribuídas características a homens e mulheres. Neste modelo o homem é chamado de “Príncipe Guerreiro, e é descrito como um líder linear, forte, independente, individualista, competitivo e confiante. Já a mulher, de acordo com o autor, seria descrita como “Princesa Dedicada”, onde a liderança realizada pelas mesmas seria harmoniosa, maternal, cooperativa, delicada e hesitante.

As teorias de liderança sob a óptica da definição dos traços, se tornou obsoleta na estrutura social atual, já que estudos aprofundados mostram outros fatores devem ser considerados na hora de definir o líder. Chiavenato (2003) nos mostra os pontos de maior crítica ao modelo apresentado, entre elas estão o fato da teoria ignorar:

1. a influência e a reação dos subordinados;
2. os diferentes tipos de objetivos;
3. as diversas situações ao qual o líder pode ser submetido;
4. e o ambiente ao qual o líder pode estar inserido.

Para Cunha et al (2003 apud CHIAVENATO, 2009, p 151) os estudos dos traços de liderança possuem validade atualmente, porém como ressaltado por Silva (2010 apud CHIAVENATO, 2009, p. 151) é unânime que a teoria dos traços não deve ser utilizada sozinha, pois o contexto e os seguidores são de suma importância para este estudo.

Com o decorrer dos anos novos modelos e teorias foram criadas, a fim de sanar as limitações encontradas em estudos passados. Adichie (2012) por sua vez nos mostra uma visão mais atual do papel do líder, estabelecendo que a pessoa que possui maior aptidão a desempenhar a liderança é aquela com maior inteligência, cultura, criatividade e que possui olhar inovador. Para a autora essa não seria uma questão de gênero já que tantos homens como mulheres podem dispor desses atributos.

Maximiano (2000) reforça esse pensamento quando conclui que qualquer pessoa pode ocupar cargos de liderança, visto que essa não é uma particularidade inerente e sim uma aptidão alcançável mediante educação, treinamento e experiência.

Mesmo com a visão contemporânea nos mostrando que a liderança não difere por questão de gênero, ainda é difícil encontrar mulheres em cargos de liderança. Para Tocchetto, Franco e Tomasi (2016) isso acontece, pois, a sociedade ainda se baseia em valores “masculinos”, sendo esse um dos maiores empecilhos para o progresso das mulheres à frente das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória da mulher no mercado de trabalho sempre foi focada na luta pela equiparação entre gêneros. Franciscani (2010), Fahs (2016) e Melo (2013) relatam sobre isso expondo fatos históricos de conquistas, superações e dificuldades que se refletem até os dias atuais. Em virtude destes acontecimentos, as mulheres são livres para votar, frequentar escolas, controlar suas vidas reprodutivas e adentrar ao mercado de trabalho sem autorização do marido.

A população brasileira, segundo Adichie (2012), é composta em sua maioria pelo sexo feminino, sendo que essa parcela da população possui nível de instrução mais elevado se comparado ao sexo oposto, essa conquista é fruto do empenho

feminino a fim de provar sua capacidade e obter reconhecimento no ambiente laboral. Apesar de estarem em um patamar mais elevado quanto ao nível populacional e educacional, é inegável que a participação feminina no mercado de trabalho não segue esse mesmo viés. Fernandes et al. (2019, p. 240), Boniatti et al. (2014) e Garcia (2009) nos mostram que isso se deve a um problema estrutural velado em nossa sociedade, fruto do preconceito, da discriminação e do machismo.

O preconceito, sexismo e machismo na sociedade importuna as mulheres no dia a dia, pois de acordo com Crivellaro (2019 apud Lucas 2015), Fernandes et al. (2019, p. 240) e o TRT da 3ª região (2017) frases são ditas cotidianamente no mercado de trabalho, afetando suas condições psicológicas e físicas, posicionando uma barreira invisível que impede a ascensão de mulheres capacitadas e dedicadas as suas funções, situação essa denominada por Almeida (2018) como teto de vidro. Além disso, é notório que muitos homens se sentem incomodados em serem liderados por mulheres, Tocchetto, Franco e Tomasi (2016) ressaltam que é difícil encontrar mulheres nestas posições por conta dos valores “masculinos”.

Avaliando a questão do baixo índice de participação das mulheres em cargos de liderança, conforme adaptado de Yulk (1989 apud CHIAVENATO, 2009, p. 151) os líderes eficazes devem possuir traços e competências, tais como, criatividade, dinamismo, organização, sociabilidade, senso social, cooperativismo e entre outros, ou seja, competências, traços e habilidades não são questões que diferenciam de um gênero para outro. Dessa forma, é notório que a disparidade de salários e funções são consequências do sexismo e machismo introduzido historicamente dentro da nossa sociedade. Renesch (2003), ao discorrer sobre o modelo tradicional de liderança, mostra que a liderança feminina era tida como harmoniosa, maternal, cooperativa, delicada e hesitante.

Por fim, compartilhando das visões de Maximiano (2000) e Adichie (2012), a capacidade de liderança não é uma questão de gênero, sendo qualquer pessoa capaz de ocupar cargos de liderança, visto que essa não é uma particularidade inerente e sim uma aptidão alcançável mediante educação, treinamento e experiência.

REFERÊNCIAS

- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **Sejamos todos feministas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- ALMEIDA, Cássia. **Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas**. 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>. Acesso em: 13 maio 2020.
- ALMEIDA, Paloma. **Gestão igualitária: bases e práticas para uma empresa contemporânea**. Curitiba: Appris, 2018.
- ARAUJO, Fabricia. **Liderança feminina nas organizações: um novo espaço para a mulher**. um novo espaço para a mulher. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-feminina-nas-organizacoes-um-novo-espaco-para-a-mulher>. Acesso em: 25 maio 2020
- 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbepop/v25n2/v25n2a03.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.
- BETOLIN, Patricia Tuma Martins et al. **Mulher sociedade e vulnerabilidade**. Erechim-RS: Editora Deviant, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=eD4qDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=mulher+e+sociedade&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjpy-mqiZHpAhUAHbkGHbogAL0Q6AEILjAB#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- BHAT, Nilima; SISODIA, Raj. **Liderança Shakti: o equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BONIATTI, Amanda Oliveira et al. A evolução da mulher no mercado contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, Cruz Alta, v. 2, n. 1, p. 19-27, maio 2014. Disponível em: <http://www.revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/GEDECON/article/view/304/400>. Acesso em: 04 maio 2020.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **NJ Especial - Sexismo no Trabalho: profissionais ainda enfrentam discriminação de gênero**. 2017. Disponível em: <https://trt-3.jusbrasil.com.br/noticias/436070671/nj-especial-sexismo-no-trabalho-profissionais-ainda-enfrentam-discriminacao-de-genero>. Acesso em: 28 jun. 2020.
- BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Dia da conquista do voto feminino no Brasil é comemorado nesta segunda (24)**. 2020. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2020/Fevereiro/dia-da-conquista-do-voto-feminino-no-brasil-e-comemorado-nesta-segunda-24-1>. Acesso em: 24 jun. 2020.
- CABRAL, Samuel Couto. **Identidade feminina: a reconstrução do ser**. Madrid: Vision Libros, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=V5jpO9k_4McC&pg=PA54&dq=INTUI%C3%87%C3%83O+FEMININA>

&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi91-7EmZvpAhVSA9QKHZ_aCxYQ6AEITDAE#v=onepage&q=INTUI%C3%87%C3%83O%20FEMININA&f=true> Acesso em: 30 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **A liderança**. {S.l.: s.n.} f.135-190. {2009?}. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Cap%C3%ADtulo%20III_A%20LIDERAN%C3%87A.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 15 maio 2020.

CRIVELLARO, Débora. **Estas são as frases que as mulheres não aguentam mais ouvir no trabalho**. 2019. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/essas-sao-as-frases-que-as-mulheres-nao-aguentam-mais-ouvir-no-trabalho/>. Acesso em: 28 jun. 2020.

FAHS, Ana C. Salvatti (org.). **Movimento feminista**. 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/movimento-feminista/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

FERNANDES, Maria Neyrian de Fátima et al. Assédio, sexismo e desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca**, Franca, v. 14, n. 1, p. 237-253, jun. 2019.

FRANCISCANI, Jane Stella. **A mulher no mercado de trabalho e a luta pela valorização**. 2010. 38 f. (TCC – Graduação em Administração). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260266.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2020.

GANDRA, Alana. **IBGE**: mulheres ganham menos que homens mesmo sendo maioria com ensino superior: 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganham-menos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior>. Acesso em: 17 jun. 2020.

GARCIA, Lucilene. **A mulher e a evolução dos seus direitos**. 2009. Disponível em: <https://espaco-vital.jusbrasil.com.br/noticias/1944790/a-mulher-e-a-evolucao-dos-seus-direitos>. Acesso em: 24 maio 2020.

GOLDSTEIN, Marcela. **Corporate women directors international**. Washington DC: Placing Women on Corporate Boards. 2015. Disponível em: <https://www.globewomen.org/CWDI/CWDI%202015%20Latin%20America%20Press%20Release.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva**: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Évora, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Pkh7xiTkNSQC&printsec=frontcover&dq=lideran%C3%A7a&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiQ1rSijL7pAhU5lbkGHf3oAiEQ6AEIOzAC#v=onepage&q=lideran%C3%A7a&f=true>. Acesso em: 13 mar. 2020. pag. 2

HADDAD FILHO, Jorge. **Pequena história dos anticoncepcionais**. 2015. Disponível em: <https://www.spdm.org.br/blogs/reproducao-humana/item/1777-pequena-historia-dos-anticoncepcionais>. Acesso em: 07 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Conheça o Brasil – População**: quantidade de homens e mulheres. IBGE Educa. 2020. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20masculina%20apresentou%20padr%C3%A3o,et%C3%A1ria%2C%208%2C6%25>. Acesso em: 02 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas**. Agencia IBGE Notícias. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27877-em-media-mulheres-dedicam-10-4-horas-por-semana-a-mais-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>. Acesso em: 10 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**: Tabela Resumo dos Indicadores. 2018. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Genero/Indicadores_sociais_das_mulheres_no_Brasil/xls/Tabela_Resumo_Indicadores_20180518.xls. Acesso em: 02 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **PNAD Contínua 2019: rendimento do 1% que ganha mais equivale a 33,7 vezes o da metade da população que ganha menos**. Agencia IBGE Notícias. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27594-pnad-continua-2019-rendimento-do-1-que-ganha-mais-equivale-a-33-7-vezes-o-da-metade-da-populacao-que-ganha-menos>. Acesso em: 10 jun. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior**. 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 15/06/2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Mulheres são maioria na Educação Superior brasileira**. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mulheres-sao-maioria-na-educacao-superior-brasileira/21206. Acesso em: 09. mar. 2020.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, Salvador, abr./jun., 2010.

LEAL, Joana. **Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais**. 2016. Disponível em: <http://www.usp.br/aun/antigo/exibir?id=7501&ed=1302&f=23>. Acesso em: 07 jun. 2020.

LIMA, Marcia; ABDAL, Alexandre. Educação e trabalho: a inserção dos ocupados de nível superior no mercado formal. **Sociologias**, Porto Alegre, p. 216-238, jun. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/soc/n17/a09n17.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (ed.). **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Alexandre de. **Os fatos históricos que marcaram as conquistas das mulheres**. 2013. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/3522/os-fatos-historicos-que-marcaram-as-conquistas-das-mulheres>. Acesso em: 31 maio 2020.

NUNES, José Luiz Fernandes. **O empreendedorismo feminino e o estilo de liderança no conselho da mulher empreendedora no Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas Gerais**. 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração - Modalidade Profissionalizante). Fead - Minas, Belo Horizonte. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp078587.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. **Revista de Sociologia e Política**, [s.l.], v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-44782010000200003>.

RENESCH, John (org.). **Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo**. São Paulo: Cultrix, 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=_B0ltV8VKNUC&sitesec=buy&hl=pt-BR&source=gbs_vpt_read. Acesso em: 13 maio 2020.

RODRIGUES, Simone Freire Araújo. **Lutas em silêncio: mulheres negras e escravas foram reduzidas à condição de “máquinas vivas”**. 2012. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/lutas-em-silencio-mulheres-negras-e-escravas-foram-reduzidas-condicao-de-maquinas-vivas/>. Acesso em: 30 jun. 2020.

SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. 73 f. (TCC – Graduação em Curso de Administração de Empresas), Universidade do Vale do Taquari, Lajeado. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1962/1/2017FernandaBorgesdaSilva.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

SILVA, Maria da Penha. Mulheres negras: sua participação histórica na sociedade escravista. **Cadernos Imbondeiro**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2010.

SOUZA, Maria Iná de Abreu et al. Relação entre a desigualdade e educação no Brasil: uma estimativa de dados em painel. In: Semana de Economistas & Encontro de Egressos, 4., 2014, Ilhéus - Bahia. **Anais [...]**. Ilhéus - Bahia: Universidade Estadual de Santa Cruz, 2014. p. 1-20. Disponível em: <http://www.uesc.br/eventos/ivsemeconomista/anais/gt7-8.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

STREY, Marlene Neves; CÚNICO, Sabrina Daiana. **Teorias de gênero: feminismos e transgressão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

TEMÓTEO, Antonio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas, diz pesquisa. **Correio Brasiliense**. 2013. Disponível em:

https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,392132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml. Acesso em: 16 jun. 2020.

TOCCHETTO, Daniela; FRANCO, Elenice Pires; TOMASI, Renata de Rezende Lovera. **As mulheres nas organizações: gênero e liderança**. Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, 2016. Disponível em: <http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2016/10/Genero-e-Lideranca-nas-Organizacoes_15102011.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2020.