

REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

PROTAGONISMO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES DE SÃO PAULO: UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS E SUPERAÇÕES DE LIDERANÇAS

FEMALE PROTAGONISM IN SÃO PAULO ORGANIZATIONS: A STUDY ON THE CHALLENGES AND OVERCOME OF LEADERSHIPS

PROTAGONISMO FEMENINO EN LAS ORGANIZACIONES DE SÃO PAULO: UN ESTUDIO SOBRE LOS DESAFÍOS Y SUPERACIÓN DE LOS LIDERAZGOS

Sueli Maria de Oliveira[1], Margibel Adriana de Oliveira[2], Ângela Ribeiro de Souza[3], Daniela Auzineide da Silva Macedo[4], Quéren Fernandes Dias[5]

e33131
https://doi.org/10.47820/acertte.v3i3.131

PUBLICADO: 03/2023

RESUMO

Dentre todas as perspectivas que envolvem a questão da equidade no meio corporativo, com maior interesse referente à integração da mulher e sua vida profissional, esta pesquisa apresenta os primórdios da atuação feminina no mundo organizacional até a contemporaneidade. Este estudo tem como premissa apresentar as dificuldades que acompanham a inserção das mulheres no mercado de trabalho, seus eventos adversos e os grandes desafios para a conquista do reconhecimento profissional, com o propósito de compreender os benefícios que a gestão feminina pode proporcionar às organizações. Para o desenvolvimento deste conteúdo, foi utilizada a revisão bibliográfica por intermédio de livros, trabalhos acadêmicos, periódicos científicos, pesquisas em páginas *web* de órgãos públicos, tal como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, por intermédio de um questionário, aplicado em outubro de 2022 a janeiro de 2023, alcançando um total de 194 respondentes, constituído integralmente mulheres residentes no estado de São Paulo - Brasil. Os resultados demonstram que há necessidade de ações que devem ser acolhidas pelas organizações que abrangem investimentos no que tange ao aumento da probabilidade de incorporação de mulheres em cargos gerenciais ou mesmo a maior possibilidade de seu reconhecimento dentro de núcleos profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Feminina. Organização. Desafios. Superações.

ABSTRACT

Among all the perspectives that involve the issue of equity in the corporate environment, with greater interest referring to the integration of women and their professional life, this research presents the beginnings of women's work in the organizational world until the present day. The premise of this study is to present the difficulties that accompany the insertion of women in the labor market, its adverse events and the great challenges for achieving professional recognition, with the purpose of understanding the benefits that female management can provide to organizations. For the development of this content, a bibliographic review was used through books, academic works, scientific journals, research on web pages of public bodies such as IBGE (Brazilian Institute of Geography and Statistics). In addition, a field survey was carried out using a questionnaire, applied from October 2022 to January 2023, reaching a total of 194 respondents, who were entirely women residing in the state of São Paulo - Brazil. The results show that there is a need for actions that should be accepted by organizations that include investments in terms of increasing the probability of

[1] Graduanda no Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos da FATEC - Barueri.
[2] Especialista em GRH (UNINTER) e Graduada em GRH (UNISUL); Graduada e Mestre (UFSC) e Doutora em Letras (USP). Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC - Barueri.
[3] Graduada no Curso Superior em Secretariado na FATEC – Carapicuíba; Graduanda no Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos da FATEC - Barueri.
[4] Bacharel em Administração de Empresas na Universidade Anhanguera de São Paulo; Graduanda no Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos da FATEC - Barueri.
[5] Graduanda no Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos da FATEC - Barueri.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

incorporating women into managerial positions or even a greater possibility of their recognition within professional groups.

KEYWORDS: *Female Leadership. Organization. Challenges. Overcoming.*

RESUMEN
Entre todas las perspectivas que envuelven el tema de la equidad en el ámbito empresarial, con mayor interés referido a la integración de la mujer y su vida profesional, esta investigación presenta los inicios del trabajo de la mujer en el mundo organizacional hasta la actualidad. La premisa de este estudio es presentar las dificultades que acompañan la inserción de la mujer en el mercado laboral, sus eventos adversos y los grandes desafíos para lograr el reconocimiento profesional, con el propósito de comprender los beneficios que la gestión femenina puede brindar a las organizaciones. Para el desarrollo de este contenido, se utilizó una revisión bibliográfica a través de libros, trabajos académicos, revistas científicas, investigaciones en páginas web de organismos públicos como el IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística). Además, se realizó una encuesta de campo mediante un cuestionario, aplicado de octubre de 2022 a enero de 2023, llegando a un total de 194 encuestados, que eran en su totalidad mujeres residentes en el estado de São Paulo - Brasil. Los resultados muestran que existe la necesidad de acciones que deben ser aceptadas por las organizaciones que incluyan inversiones en términos de aumentar la probabilidad de incorporar mujeres a puestos directivos o incluso una mayor posibilidad de su reconocimiento dentro de los grupos profesionales.

PALABRAS CLAVE*: Liderazgo Femenino. Organización. Desafíos. Superación.*

INTRODUÇÃO

A figura feminina, desde a infância, enfrenta diversos desafios impostos devido à construção social que ainda se permeia, a mulher não é vista como protagonista de sua história e sim como personagem coadjuvante, a parceira e não a líder. A igualdade de gênero é algo que está bem distante da realidade, em pleno século XXI, a mulher ainda está diante de múltiplas dificuldades referentes ao mercado de trabalho, destas, pode-se mencionar a remuneração inferior a dos homens, discriminação, assédios morais e sexuais, violências verbais, estereótipos de gênero e o preconceito, rotulando suas ações e comportamentos subjugando-as pelo simples fato de serem mulheres.

São notáveis e respeitáveis os caminhos que as mulheres já percorreram para alcançar seu espaço, e provarem que possuem capacidade intelectual para estarem à frente daquilo que desejam, nisto, cabe enfatizar que este ensaio visa abordar a seguinte problemática: a gestão feminina representa um diferencial estratégico nas organizações? Em todos os segmentos da sociedade percebe-se a atuação feminina e os benefícios que a diversidade de gênero promove para a sociedade.

Assim sendo, este estudo integra em seu escopo a relevância do tema sobre: Recursos Humanos e a perspectiva da Liderança Feminina nas Organizações. Ainda, algumas reflexões podem ser ressaltadas, tais como: a liderança feminina emerge como uma possibilidade de agregar novas abordagens, concepção de negócios e inovação? Haveria um modelo de gestão que possibilitasse ascensão feminina aos cargos de liderança? Como mudar a cultura da empresa diante de posturas discriminatórias e ofensivas?



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Procurando manter uma abordagem ampla e mais aprofundada sobre o assunto, esta pesquisa tem por objetivo elucidar os benefícios de uma gestão organizacional que analise a integração da força feminina a cargos de liderança, possibilitando identificação e compreensão de ações que esta desenvolve na inovação corporativa. Buscando também evidenciar as características da liderança feminina em seu processo evolutivo, os benefícios que trará as organizações, apresentando as precarizações experenciadas nos processos de renovação cultural intraorganizacional. Expondo os entraves ainda existentes em sua integração a cargos de liderança, e as perspectivas organizacionais para sua correção.

Compreende-se que dentro deste contexto cabe destacar o objetivo principal deste artigo que é: analisar a importância da gestão feminina nas organizações. Tem-se como objetivos específicos (i) compreender as dificuldades para inserção da mulher em cargos de gestão; (ii) refletir sobre dados estatísticos; (iii) descrever os benefícios da atuação da mulher em cargos de liderança, estimulando análises críticas da gestão corporativa brasileira; (iv) apresentar um estudo de caso mediante pesquisa de campo expedida do estado de São Paulo - Brasil.

As hipóteses apresentadas neste conteúdo compreendem: (i) igualdade de gênero beneficia a ampliação do conhecimento corporativo; (ii) investimento na capacitação feminina proporciona o diferencial organizacional; (iii) equidade de gênero beneficia a liderança Feminina.

Este estudo justifica-se pela importância da discussão sobre equidade de gênero e as dificuldades de inserção das mulheres em cargos gerenciais. Devido a maior ênfase na questão da equidade de gênero dentro das organizações e com o crescente crédito devido ao clamor da mulher na sociedade buscando oportunidades igualitárias. Exige-se a questão das mudanças paradigmáticas nas antigas organizações, com necessidade da percepção da busca do crescimento do conhecimento interno, visões diferenciadas, preocupações socioambientais, igualdade de gênero, entre outras.

Enxergou-se neste tema uma oportunidade interessante para estudo, já que a importância da mulher no mercado de trabalho reflete um crescimento financeiro nas empresas, desenvolvimento econômico para o país, melhora na distribuição de renda, além de atingir a justiça social concomitantemente partindo-se do pressuposto que a complementaridade nos estilos de liderança feminino e masculino forma um conjunto de competências e habilidades necessárias para a sinergia empresarial e para o desenvolvimento profissional e pessoal.

REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da década de 50, até meados dos anos 70 do século XX, percebeu-se um aparecer gradual da mulher em atividades empresariais e cargos de gestão. Os tempos tornaram-se mais competitivos e dinâmicos, e impunha-se mudar, adaptar, inovar e flexibilizar a forma de gerir as organizações (DIAS, 2002).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Para Sanches e Gebrim (2003) *apud* Cunha *et al*., (2016), percebe-se na evolução histórica que caracterizou a maior oportunidade para a inserção feminina no mercado de trabalho, que esta foi marcada pela ausência de mão de obra qualificada, carência e/ou qualidade de trabalho inferiores que foram os maiores precedentes que influenciaram o aumento do número de mulheres no âmbito organizacional.

Cunha & Rego (2005 p. 27) propõem como debate para o século XXI o papel da mulher na vida organizacional e na gestão, porque *"...* embora seja comum a queixa [...] feminina de que os lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos pelos homens, é indubitável o crescimento feminino nessa matéria". A verdade é que as mulheres obtêm mais experiência de trabalho e instrução necessária para se qualificarem, investindo cada vez mais na formação acadêmica. Logo, as organizações vêm sendo obrigadas a reatar e expandir noções daquilo que constitui a liderança eficaz, relacionada com o gênero, os estereótipos e as expectativas do papel.

Nas últimas décadas, as organizações têm observado que devem buscar novas formas de gestão para acompanhar esta mudança cultural. Na competitividade do mundo capitalista, o que conta são as competências das organizações, pois quem não dispõem de competência para competir não têm capacidade para se manter em um mercado em que as tendências de inovações e a qualidade de serviços entre concorrentes têm crescido de forma acelerada. É necessário à empresa se equipar de profissionais altamente capazes e talentosos que satisfaçam os requisitos atuais, treinando os que já estão atuando nela e selecionando criteriosamente aqueles que adentrarão e desempenharão tarefas na companhia (ALMEIDA, 2004).

No entanto, quais as características da mulher enquanto líder? Teixeira (2001) chama a atenção para o fato de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança, tais como: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade. Já os homens apresentam um modo de chefia caracterizado pela competitividade, autoridade, alto controle para o líder, e resolução de problemas de forma analítica e sem emoções.

Segundo Rabaglio (2008), o crescente avanço da competitividade nos negócios força as companhias a adquirirem as competências que trataram com negligência em ocasiões anteriores, de modo a diminuir a concorrência e aumentar facilidades para obter lucros e crescer. Todo esse processo trouxe à tona a seleção por competências, sendo a forma mais ajustada e objetiva de realizar a seleção de pessoas, atrelada às táticas da empresa por meio de algumas técnicas. A seleção por competências tem por finalidade trazer para a organização o profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

Entretanto, não haverá também semelhanças entre os estilos do homem e da mulher? Existe a compreensão que o comportamento dos líderes é baseado em expectativas intrínsecas ao papel de



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

gestores e não de homens ou mulheres. Juntamente que existem semelhanças, podem existir fatores para além do gênero que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, designadamente o tamanho da organização, o ambiente, o gênero maioritário, a composição do grupo, a estratégia, a tecnologia, e a forma da organização (TEIXEIRA, 2001; CUNHA *et al.,* 2003). A liderança feminina é um ponto que está evoluindo, apesar de ainda vigorar um acervo de estereótipos e uma visão da liderança ligada a características masculinas.

Os grandes progressos vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de liderança, como entrega e junção de valor e a ele incorporamos conceitos complementares: o de competências e espaço ocupacional, hoje a articulação entre os conceitos permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação dos efeitos de suas decisões.

Para Drucker (1999), novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

Assim sendo, Rowe (2002, p.13), caracterizando as lideranças, enfoca que:

> [...] os líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários. Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Consequentemente, mantêm o *status quo* e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A integração desses dois tipos de liderança pode criar uma equipe de dois ou mais indivíduos que possa exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização (ROWE, 2002, p. 13).

O conceito de liderança está além do conceito de qualificação, pois se refere à capacidade da pessoa em ultrapassar as atividades convencionadas, assumir iniciativas, compreender e dominar novas situações no trabalho e ser reconhecido por isso.

INFLUÊNCIAS FEMININAS NAS ORGANIZAÇÕES

Embora tenham conquistado seu lugar no mercado de trabalho, sua integração e convivência, no contexto laboral, ainda é marcada por uma série de dificuldades, decorrentes de injustiças sociais, questões culturais, preconceitos e, que ainda existem no Brasil e em outros lugares no mundo. Em algum momento o contexto histórico impôs a mulher a responsabilidade pela gestão da vida, ou seja, a competência de ter a maior responsabilidade pelos afazeres domésticos e cuidados com os filhos, nesta construção social é facultada a mulher uma posição secundária na

sociedade, na qual observa-se que atualmente mesmo subjetivamente está intrínseco que a mulher carrega o papel de submissão na pirâmide social.

A participação feminina no mercado de trabalho é notável, porém se tem muito o que evoluir, o entrave da mulher em ascender na trajetória profissional está atrelado ao seu papel na sociedade, as antigas condições de discriminação foram ligeiramente atenuadas, atualmente a questão não é apenas provar a capacidade feminina em relação a masculina e sim buscar identificar como a inserção feminina no contexto laboral contribui com aspectos positivos a sua incorporação em cargos de liderança.

Em um mundo globalizado a diversidade nas organizações tende a ser vista como vantagem competitiva, a influência feminina nas decisões contribui para a heterogeneidade de percepções, visões, opiniões e experiências, atribuídas propriamente ao gênero feminino. É perceptível que o sexo feminino constitui a maioria da população geral, sendo assim, possuem condições maiores de compreender esse público, diante de suas necessidades, a junção da competência e habilidade feminina com a masculina em processos decisórios torna-se uma estratégia para as organizações que buscam a excelência e diferencial em seus produtos e serviços, a diversidade pensante dota as empresas de vantagens inquestionáveis. Equalizar a paridade de gêneros promove diversidade e eleva a criatividade das equipes, pois características pertinentes ao perfil feminino, que eram vistos de forma preconceituosa, hoje começam a ser reconhecidas como referências, capazes de contribuir com a inovação, visto que é essencial para as empresas manterem a competitividade. De acordo com Rodrigues e Silva (2015, p. 4), “a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de gêneros, somente visando ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz”.

Conforme publicado em 2019 no relatório “Mulheres na gestão empresarial: argumentos para uma mudança” da OIT (Organização Internacional do Trabalho), mostra que a diversidade de gênero melhora os resultados dos negócios e avalia o sucesso de várias iniciativas de inclusão, participaram da pesquisa quase 13.000 empresas em 70 países (ILO, 2019):

- 57% dos entrevistados concordaram que as iniciativas de diversidade de gênero melhoraram os resultados dos negócios.
- Quase três quartos das empresas que acompanharam a diversidade de gênero em sua gestão relataram aumentos de lucro entre 5 e 20 por cento, com a maioria vendo aumentos entre 10 e 15 por cento.

A importância da influência feminina deve ser observada em todos os âmbitos da sociedade, pois a sua representatividade de forma igualitária desenvolve a economia e os negócios. Empresas que pensam de maneira estratégica com foco em abranger um público heterogêneo, fazem da diversidade um ingrediente-chave aos seus negócios, dessa forma, faz-se necessário refletir como as



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

competências, habilidades e as experiências laborais femininas tornam-se positivas para os negócios e a sociedade como um todo (ILO, 2019).

POLÍTICAS PÚBLICAS E IGUALDADE DE GÊNERO

A participação feminina no mercado de trabalho e o seu papel social sofreram mudanças ao longo do tempo, passou de mulher do "lar" a mulher "profissional", entretanto, por conta de aspectos culturais, discriminatórios e vieses inconscientes as mulheres tendem a enfrentar diversos desafios.

De acordo com Neves (2009 p. 72):

> Um aspecto cultural que deve ser eliminado na prática é a pré-construção de perfis com estereótipos negativos do tipo: "a mãe é insubstituível", ela gera, mas não é a única responsável, funções podem e devem ser divididas com os companheiros, ou "a razão é uma competência masculina, e a emoção uma competência feminina", limitando à mulher a atividades que são extensão do trabalho doméstico, ou limitando o seu crescimento profissional (NEVES, 2009, p.72).

Lazzarin (2016, p. 32), observa que:

> [...] tendo como base, a discriminação por gênero, implica assumir que a posição da mulher é desigual em relação ao homem e que questão de desemprego, trabalho precário, remuneração etc. se manifestam de forma diferente entre homens e mulheres. (LAZZARIN, 2016, p. 32)

Dias (2022, *online*) faz a definição de vieses inconscientes sendo:

> Preconceitos, estereótipos ou pensamentos tendenciosos sobre determinado tema ou grupo social, que induzem a decisões tendenciosas e comportamentos prejudiciais (DIAS, 2022 *online*).

Pode-se acrescentar que promulgada pela Constituição Federal em 1988, temos, como cláusula pétrea, a disposição de que "todos são iguais perante a lei" e que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, (art. 5º 1988, Constituição Federal), entretanto, na prática observa-se que no contexto organizacional sucede-se o oposto e o resultado produz a disparidade de oportunidades para as mulheres, quer seja de inserção ao mercado de trabalho ou de propor a ocupar cargos de liderança.

Dados do Relatório de Desigualdade Econômica e Gênero de 2021, do Fórum Econômico Social, mostram que levaremos 135,6 anos para o mundo chegar a uma paridade de gênero, isso se deve aos efeitos da crise sanitária, que retirou do mercado brasileiro 8 milhões de mulheres, essa informação se baseia nos dados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (CREA-SP, 2022).

Para acelerar e reverter esse cenário será necessário propor ações integradas para ao menos tentar equalizar a participação de homens e mulheres na economia, política e no mercado de trabalho. A agenda 2030 proposta pela ONU (Organização das Nações Unidas), propõe um plano de



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

ação contendo 17 objetivos para promover o desenvolvimento sustentável, o quinto objetivo refere-se a igualdade e gênero, e dentro de cada objetivo vem outros objetivos e metas (CREA-SP, 2022).

O plano de ação mostra um norte para qualquer empresa, governo e sociedade, que atuando em parceria colaborativa, poderão concomitantemente promover a igualdade, um direito fundamental às mulheres no desenvolvimento e progresso da sociedade. As políticas públicas também podem fomentar ações que visam ser relevantes para a busca da equidade. Estas são formas eficazes do Estado responder às necessidades que surgem na sociedade, por intermédio da previsão legal de direitos e garantias, e uma manifestação do compromisso público em longo prazo em uma área. As políticas públicas tornam-se um meio que materializa os direitos fundamentais estabelecidos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (FORTES; COSTA, 2013).

Frente ao exposto, as próprias empresas podem criar políticas de igualdade de gênero e criar soluções que possam não apenas aumentar a contratação de mulheres, mas também criar espaço para que possam ser incluídas.

OS DESAFIOS PARA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

De acordo com Biasoli (2016 p.130), as mulheres que conseguiram se destacar no mercado de trabalho alcançando cargos de gestão mais altos, conseguem adicionar um novo formato as atividades cotidianas por poderem transferir parte de sua execução a terceiros pela compra da força de trabalho, devido ao seu maior poder aquisitivo, e estas prestadoras de serviço são, em sua maioria, mulheres (cozinheiras, domésticas, babás, entre outras). Esta prática corrobora de certa forma em benefícios mútuos tanto para seu propósito de investimento ao caráter produtivo profissional o que significa que terá mais tempo para se dedicar ao trabalho como também colabora para ampliação da oferta de vagas de emprego, no entanto, isto não as exime de outras reponsabilidades intransferíveis que envolvem as mulheres que são mães no que se refere à educação, saúde, cuidado e atenção que devem ser destinadas aos seus filhos.

Ainda Cyrino (2011); Tenure; Carvalho Neto; Andrade (2006) *apud* Biasoli (2016) discorrem sobre a visão da sociedade a respeito do papel da mulher no equilíbrio que a ela deve estabelecer em sua vida pessoal e profissional independente de cargo executado dentro de uma organização, sendo que o mesmo não acontece com o gênero masculino. A opção que muitas mulheres encontraram é adiar os planos para a maternidade, o que pode desencadear para muitas delas um abalo psicológico e emocional e dificuldades no futuro que se relacionam com a idade e para encontrar parceiros.

Em relação aos critérios sociais Gregory (2009) *apud* Biasoli (2016, p. 126), afirma que a sociedade atribui a homens e mulheres diferentes papéis e identidades, e os papéis masculinos são frequentemente mais valorizados e recompensados do que os papéis femininos. Essa desigualdade de oportunidades, tarefas, poder e prestígio muitas vezes se reflete na divisão do trabalho por gênero e a imagem social ao qual a mulher está exposta em seu cotidiano evidenciando forma



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

discriminatória em seus núcleos profissionais o que deixa manifesto as disparidades entre homens e mulheres. Os autores Araújo; Silva; Sousa (2011) citados por Carvalho; Azevedo (2018, p. 22) compreendem que, a cultura de cada país ajuda a determinar a posição das mulheres no mercado de trabalho, ou seja, em países com culturas igualitárias, as mulheres estão mais envolvidas na economia, enquanto em países com culturas mais rígidas e intolerantes, o engajamento das mulheres é menor em relação aos homens, sem espaço para progressão na carreira, além de preconceitos conflitantes.

Levando em consideração que na população brasileira se reflete em número cada vez maior para o gênero feminino, cabe aqui a apresentação de uma análise do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) que expressa dados quantitativos do contingente de mulheres no território nacional e no Estado de São Paulo (Tabela 1).

Tabela1: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

DADOS IBGE 2023 – 16/02/23			
POPULAÇÃO BRASIL: 215. 726, 841			
			EXPECTATIVA DE VIDA
MULHERES (Brasil)	110. 602, 740	51, 14%	80,86 anos
HOMENS (Brasil)	105. 681, 529	48, 86%	73,96 anos
MULHERES (SP)	24.240, 432	51,21%	82,51 anos
HOMENS (SP)	23.092, 856	48,79%	76,84 anos

Fonte: IBGE, Projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação (IBGE, 2023)

Analisando os dados coletados, os números de mulheres seguem de forma superior tanto em nível nacional como estadual, no que se refere ao Estado de São Paulo. O número de mulheres no Brasil abrange 51,14% para 48,86% da composição masculina, no estado de São Paulo, e este percentual é um pouco maior de 51,21% de mulheres para 48,79% de homens, no que se refere à expectativa de vida, pois as mulheres vivem em média de 80,86 anos, para 73,96 anos voltada aos homens no território nacional, não se produz muita diferença em relação à média nacional o que se refere ao Estado de SP em que as mulheres tem uma expectativa de 82,51 anos para 76,84 anos em relação aos homens. No entanto, de uma forma geral, as mulheres se constituem em maior número e estão vivendo mais (IBGE, 2023).

Outro levantamento também apresentado pelo IBGE em sua segunda edição sobre Estatística de Gênero (Tabela 2), que tem por objetivo expressar diferenças e desigualdades dentro dos indicadores sociais das mulheres no Brasil nos períodos de 2019/2020, quando explorado, existe clara percepção que é demonstrada na média da população que as mulheres a partir dos quinze anos de idade representam 54,5% da força de trabalho para 73,7% referente aos homens. No entanto, o grau de escolaridade feminina apresenta-se em maior escala no contexto da “Taxa ajustada de frequência escolar líquida no ensino superior” que é de 29,7% entre mulheres de 18 a 24 anos e para os homens sendo de 21,5%. Levando em consideração que a tempos evidencia-se o

destaque no crescimento do grau de instrução das mulheres, caracterizando assim a superação feminina quando se observa o grau de estudo, no entanto em 2019 o ganho total das mulheres foi de apenas 77,7% o que representa ¾ do rendimento dos homens, neste contexto é imperativo que “as menores remunerações e maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho não podem ser atribuídas à educação. Pelo contrário, os dados disponíveis apontam que as mulheres brasileiras são em média mais instruídas que os homens” (IBGE, 2021, p. 4-5)

Percebem-se maior disparidade quando se buscam dados corporativos para caracterização da liderança feminina, no quesito “Tomada de decisão” a representatividade da mulher em cargos gerenciais se expressa em uma ampla desvantagem, com uma taxa de apenas 37,4% em relação a masculina que é de 62,6%. De acordo com Silva; Carvalho; Silva (2017, p. 10), ainda existe a percepção da baixa evidência das mulheres na ocupação de cargos de direção no Brasil, no entanto, mais mulheres são encontradas em setores como serviços sociais, culturais e de saúde. Também Carvalho & Azevedo (2018) acrescentam que as mulheres enfrentam uma série de barreiras para cargos de liderança, dentre elas podemos apontar uma cultura brasileira que valoriza os homens em cargos de confiança, e empresas que muitas vezes questionam as habilidades das mulheres em cargos de liderança. Assim, Oliveira (2020) contribui em seu estudo afirmando sua percepção a qual as instituições políticas e formais ou informais, muitas delas se relacionam com costumes e hábitos que estabelecem padrões e significados para eles, seu comportamento, organização e funcionamento na sociedade os quais em maioria representando a subordinação das mulheres e atribuindo-as critérios rigorosos para que as diferenciem dos homens.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Tabela 2: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

ESTATÍSTICA DE GÊNERO			
Indicadores sociais das mulheres no Brasil			
Estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos			
Descrição	**Ano**	**Mulheres**	**Homens**
Taxa de participação na força de trabalho (> 15 anos)	2019	54,5%	73,7%
Descrição	**Ano**	**Com Criança**	**Sem Criança**
Nível de ocupação de mulheres com ou sem criança (De 25 a 49 anos)	2019	54,6%	67,2%
Educação			
Descrição	**Ano**	**Mulheres**	**Homens**
Taxa ajustada de frequência escolar líquida no ensino superior (Entre 18 a 24 anos)	2019	29,7%	21,5%
Mulheres docentes no ensino superior	2019	46,8%	-
Vida pública e tomada de decisão			
Descrição	**Ano**	**Brasil**	**-**
Mulheres entre vereadores eleitos	2020	16,0%	-
Descrição	**Ano**	**Mulheres**	**Homens**
Cargos Gerenciais	2020	37,4%	62,6%

Fonte: IBGE, Estudos e Pesquisas, Informação demográfica e Socioeconômica n. 38 (IBGE, 2021)

Bruschini; Puppin (2004) *apud* Silva; Carvalho; Silva (2017, p. 9) complementam que, relacionado aos critérios de remuneração, etnia e locomoção,

> [...] as mulheres no Brasil ganham menos que os homens, mesmo exercendo a mesma função. Considerando o viés de cor, as mulheres brancas se destacam nos setores das organizações, em que a probabilidade de obter salários mais elevados e melhores condições de trabalho é maior que para as negras. Afirmam também que embora existam promoções para líderes femininas, ocorrem mais chances entre as que têm condições de locomoção, pois muitas não têm disponibilidade em trabalhar *full time* em virtude de terem filhos (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004 *apud* SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017, p. 9).

É de extrema importância enfatizar as características inerentes ao gênero que mesmo as mulheres trabalhadoras denotam a necessidade constante de manter a conciliação em seu cotidiano, que as obrigam a agrupar além do seu ritmo laboral, ainda todas as responsabilidades que

compreendem a constituição de sua vida pessoal o que pode envolver, em sua maioria, as atividades domésticas, conjugal e cuidado com filhos, somando-se a isto todas as dificuldades e desafios impostos que circundam sua carreira profissional, e isto impacta muitas vezes na forma de inserção no mercado de trabalho configurando assim dupla jornada entre trabalho remunerado e não remunerado (IBGE, 2021).

MACHISMO ESTRUTURAL, MASCULINIDADE TÓXICA E MASCULINIDADE POSITIVA

Existem certas expressões que se derivam historicamente na evolução cultural no Brasil que se encaixam no contexto a que se refere este estudo, a saber: Machismo, Machismos estrutural, Masculinidade tóxica e o seu anverso que é a Masculinidade Positiva. De acordo com o dicionário Priberam, o machismo representa “comportamento ou linha de pensamento segundo a qual o homem domina socialmente a mulher e lhe nega os mesmos direitos e prerrogativas (MACHISMO, 2022)”.

Quando se usa a expressão machismo estrutural, pode ser remetido ao passado e a cultura patriarcal enraizada na sociedade e que se perdura a séculos, onde a mulher sempre manteve seu papel desigual e inferior perante a sociedade, o que era visto de forma muito natural. Atualmente uma nova expressão tem sido propagada, que é a Masculinidade tóxica, que não se diferencia muito do que já foi explicado, e está ligada às atitudes do próprio sexo masculino em relação a mulher e a si, e que tendem a personificar o papel do “macho alpha/homem alpha” (expressão que representa o indivíduo que exerce a função de líder do grupo), e se deriva do machismo (COSTA, 2019).

Para Oliveira (2020), a masculinidade tóxica produz o comportamento machista que menospreza o direito das mulheres e as negam enquanto seres humanos, colocando-as em posição de objetos. No entanto, a masculinidade positiva representa a desconstrução de estereótipos para uma masculinidade não limitante. Ao reconhecer as possibilidades de outras ações e gestos diante da atual conjuntura mundial, acredita-se que as pessoas podem buscar novas possibilidades de atuação na sociedade.

Outro ponto importante que vale ser ressaltado, consiste ainda na percepção da visão brasileira relacionada ao papel masculino no que tange a sua perspectiva da responsabilidade do sustento da família, ainda se configura imenso preconceito em relação a estes papeis, no qual o homem é o provedor e responsável pela segurança e sustento de sua família e a mulher é reservado a responsabilidade de cuidar do lar e filhos e apoiar o marido, nesta visão os papeis não podem ser invertidos ou compartilhados. No entanto, ao longo dos anos tem-se estruturado novos formatos de famílias, dentre eles grupos familiares aos quais as mulheres assumiram integralmente o papel de provedoras.

Apesar do grande avanço nos conceitos do papel do machismo, que impõe condições estritas a atuação da mulher na sociedade rejeitando qualquer atitude de igualdade entre os gêneros que ainda se estabelece em muitos grupos, adentrando nas organizações e moldando os papéis de liderança onde o homem mantém seu perfil conservador, garantindo sua posição dentro destes



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

núcleos de trabalho, constituindo o machismo estrutural, que em detrimento da capacidade da mulher, consolida seus postos.

Voltado para a visão de liderança feminina, Eagly (2007); Oakley (2000) apud Hryniewicz; Vianna (2018, p. 336) afirmam que:

> [...] a visão tradicional de um líder está muito associada ao sexo masculino, muitas vezes eles são considerados líderes naturais. Também há muito mais homens nos altos cargos das empresas do que mulheres, o que os torna o padrão, enquanto as mulheres serão sempre o outro. Ser o outro, ou um *token*, coloca a mulher em evidência, tendo suas ações escrutinizadas e analisadas com muito mais frequência, aumentando a pressão sofrida no trabalho (EAGLY, 2007; OAKLEY, 2000 *apud* HRYNIEWICZ; VIANNA 2018, p. 336).

O que se expressa até o momento se estabelece com intuito do foco na compreensão que uma visão mais cooperativa, onde tanto a mulher quanto o homem possuem as mesmas capacidades, direitos e deveres podem coexistir e ser algo positivo. E que este estado de cooperação tanto no âmbito familiar como no profissional, proporcionará o crescimento do indivíduo, da organização e da sociedade. Nisto, percebe-se que atualmente existe um grande *déficit* de líderes com perfil feminino em todos os níveis corporativos, levando as empresas a alocarem em seus processos corporativos o processo de aprendizagem de desenvolvimento de lideranças e programas de treinamento, pois um mercado competitivo busca um novo e mais ousado estilo de liderança que proporcione o retorno mais rápido (LIMA, 2012 *apud* CARVALHO; AZEVEDO, 2018, p. 22).

Ainda Carvalho e Azevedo (2018, p. 21) observam que em um contexto de dramática mudança organizacional, onde as lideranças precisam assumir uma postura diferenciada diante das ameaças e oportunidades do cenário econômico, político e social, as mulheres ganham espaço, inclusive por conta do mundo corporativo, espera-se que as mulheres adquiram novas formas de pensar e se comportar por meio de suas habilidades, por isso há uma pressão enorme para ocupar cargos de liderança, bem como o próprio mercado de trabalho.

CAPACITAÇÃO DA MULHER NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Segundo Kienbaum (2021), o treinamento de lideranças femininas está se tornando cada vez mais importante para o sucesso das organizações, este investimento é fundamental para o crescimento da empresa e de seus líderes, modificando seu comportamento, capacitando-as com habilidades básicas para os cargos que ocupam atualmente e principalmente para cargos futuros na organização. Este tipo de treinamento melhora o relacionamento interpessoal, desenvolve habilidades, aumenta a produtividade e eficiência, além de melhorar a qualidade de vida dessas funcionárias e gestoras. Como resultado, as empresas se tornam mais competitivas e com maiores lucros. O principal objetivo desse tipo de treinamento é ampliar a visão estratégica de quem é responsável por uma equipe por meio do desenvolvimento de competências.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

O mesmo autor ainda afirma que a formação é um investimento necessário no desenvolvimento e supervisão de equipes. Além disso, os líderes poderão entender melhor certas características de seu estilo de liderança e aprender a estimular o crescimento e a inovação em suas equipes. O treinamento deve ser uma atividade contínua dentro de uma organização, pois é fundamental para melhorar o desempenho organizacional. Por meio das lideranças, os valores, crenças e cultura da empresa são disseminados, alinhando as metas e objetivos definidos pela organização com sua equipe de trabalho. Com essas perspectivas em mente, percebe-se a importância de uma liderança bem-organizada e estruturada para alcançar os melhores resultados de um negócio (KIENBAUM, 2021).

Pode-se apontar alguns destaques que precisam ser considerados, que abrangem:

- Disseminação de boas práticas internas;
- Resolver conflitos de forma mais eficaz;
- Reduzir o absenteísmo e o *turnover;*
- Engajar a equipe e aumentar a produtividade;
- Gerenciar os negócios com mais eficiência.

Segundo Azevedo (2021), a participação das mulheres nos atuais mercados de energia é significativamente demonstrada em um ambiente onde a maioria da força de trabalho é masculina. Segundo dados apresentados em estudo da IRENA (Agência Internacional de Energia Renovável), as mulheres representam atualmente 32% dos empregos no setor de energia renovável em todo o mundo. A Atlas *Renewable Energy*, empresa líder em energia renovável na América Latina, integrou questões de diversidade e inclusão em seus escritórios, com a representação feminina aumentando 11% nos últimos quatro anos. Como parte de uma estratégia de incentivo ao desenvolvimento de carreira, a Atlas lançou o programa "Somos Parte da Mesma Energia", que avalia a qualidade da força de trabalho feminina no Brasil, México e Chile, e já formou mais de 700 mulheres. Criada em 2019, a iniciativa visa capacitar profissionalmente a força de trabalho feminina e ajudá-la a desenvolver habilidades para melhores oportunidades de emprego na região, incluindo empregos em que empresas estão instalando usinas de energia solar. Além disso, o programa aumentará a representação das mulheres nas instalações solares, normalmente de 2% a 15%. O plano também inclui ações de inclusão em ambientes de trabalho predominantemente masculinos, incluindo ações de conscientização sobre igualdade de gênero e racismo, como forma de criar um ambiente de trabalho saudável e seguro para todos.

Têm-se também outros exemplos de programas de capacitação feminina, tais como:

- Programa: “Lidera Mulher”, iniciativa de promoção da igualdade de direitos e oportunidades, liderada por especialistas em terceirização do município de São Gonçalo no Rio de

Janeiro - Brasil. O Lidera Mulher capacita mulheres empreendedoras em São Gonçalo e, em 2012, apenas um terço dos novos negócios foram fundados por mulheres, que faturaram apenas 89% dos lucros de um negócio masculino médio (BUENO, 2022).

- Programa: “Casa Mais Mulher”, que organiza treinamentos em direitos humanos para funcionários de equipamentos e funcionários de outras áreas da Secretaria de Desenvolvimento Social, como CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) e CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social). A capacitação foi conduzida por Aline Cristina Campos, especialista em direitos humanos e mestranda e doutoranda em ciências sociais pela Universidade Federal do Espírito Santo, foram discutidos pontos como introdução aos direitos humanos, direitos das mulheres e direitos humanos nas instituições públicas (CAMPOS, 2021).

- Programa: “Empreenda Como Uma Mulher”, a iniciativa proporcionará capacitação empresarial formal, informal ou formal para 500 mulheres de Porto Alegre e região metropolitana. Serão utilizadas ferramentas teóricas e práticas de empreendedorismo e gestão. O treinamento será realizado pelo Sebrae RS e Coca-Cola Femsa Brasil e apoiado pelo Programa Empreendedorismo Feminino de Porto Alegre (RIGON, 2022).

MÉTODO

O método utilizado para estruturação deste conteúdo ocorreu mediante uma construção teórica (revisão bibliográfica), realizada por intermédio de trabalhos acadêmicos, periódicos científicos, pesquisas em páginas *web*. Utilizamos uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória que se derivou da análise de dados coletados de forma virtual nas páginas correspondentes a instituições governamentais a saber, IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Nesse sentido, foram realizadas observações que facilitam a compreensão do tema, para explicar as implicações do assunto, e suas eventuais contribuições. Assim, o conteúdo foi desenvolvido por intermédio da apresentação de resultados, com vistas a estimular análise crítica. Integrando-se a este foi desenvolvida uma análise quantitativa que se derivou de uma pesquisa de campo para a relevância do conteúdo, que foi lançada no Estado de São Paulo, entre os períodos de 27 de outubro de 2022 e 19 de janeiro de 2023, nesta pesquisa foi utilizado um questionário com questões fechadas auto explicativas em formato *on-line*, elaboradas com o auxílio da ferramenta *Google Forms*, bem como utilizado para tabulação dos dados, comportando 24 questões, sendo que 23 com sugestão de respostas e 1 aberta, e seus respondentes são integralmente mulheres residentes no Estado de São Paulo - Brasil. Assim sendo, o questionário contou com profissionais mulheres, que atuam em diversas áreas, a fim de compreender as dificuldades para sua inserção em cargos de gestão e refletir sobre dados estatísticos. As respondentes foram acessadas por meio de grupos de *Whatsapp*, *Facebook* e cartazes com *QrCode* fixados em ambientes de muito movimentação. Para se ter acesso às perguntas, foram enviadas as respondentes o *link* do formulário elaborado.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, em relação ao questionário, este possuía 02 partes: a) Perfil das Respondentes e b) Questões da pesquisa, obtendo-se um total de 194 respostas, estas foram analisadas de acordo com proposta deste artigo. O perfil das respondentes está resumido na Tabela 3, em sua parte (a) mostra-se a faixa etária subdividida em 4 partes, destaca-se que a maior parte das respondentes são de 26 a 36 anos. A parte (b) referere-se ao perfil étnico do grupo pesquisado, assim observa-se que para esta pesquisa 55,2 % se declaram como pessoas brancas, para 31,4% pardas e 13,4% negras. Os dados relacionados na parte (c) dizem respeito ao estado civil das respondentes, que em sua maioria 46,9 % são casadas para 42,3 % solteiras. Relacionado à questão da maternidade, na parte (d), 45,4% não possuem filhos, o que representa a maioria das respondentes e 24,2% possuem até 2 filhos, em relação à idade dos filhos na parte (e) há quase um equilíbrio entre as idades de 9 a 12 anos e de 13 a 17 anos, 17% acima de 18 anos, e somando as crianças menores de 8 anos se tem o total de 16,5%.

Tabela 3: Perfil das respondentes

a) Grupo de idades por faixa etária			
Faixa	**Idade**	**Frequência**	**%**
1	De 15 a 25	51	26,3
2	26 a 36	60	30,9
3	37 a 47	49	25,3
4	Acima de 48	34	17,5
	Total	194	100
b) Perfil étnico das respondentes			
Faixa	**Cor**	**Frequência**	**%**
1	Negra	26	13,4
2	Parda	61	31,4
3	Índio	-	-
4	Branca	107	55,2
	Total	194	100
c) Estado Civil			
Faixa	**Estado Civil**	**Frequência**	**%**
1	Solteira	82	42,3
2	Casada	91	46,9



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

3	Divorciada	17	8,8
5	Viúva	4	2
	Total	194	100

d) Número de filhos

Faixa	Nº Filhos	Frequência	%
1	1	36	18,6
2	2	47	24,2
3	3	14	7,2
4	Mais de 3	9	4,6
5	Não Possuo Filhos	88	45,4
	Total	194	100

e) Idade dos Filhos

Faixa	Idade	Frequência	%
1	Até 1 ano	4	2
2	De 1 a 4 anos	19	9,8
3	De 5 a 8 anos	9	4,7
4	De 9 a 12 anos	21	10,8
5	De 13 a 17 anos	20	10,3
6	Acima de 18 anos	32	17
7	Não Possuo Filhos	88	45,4
	Total	194	100

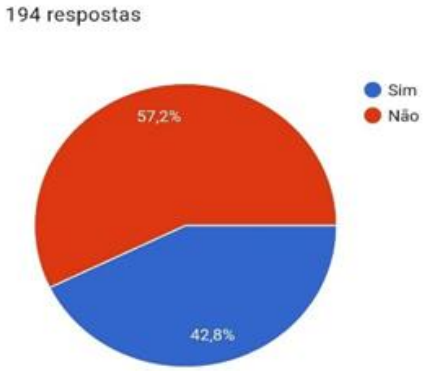
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Uma informação que deve ser levada em consideração em relação a maternidade é a questão que se refere a dupla jornada o que pode ter influenciado 42,8 % das respondentes que afirmaram que já pensaram em renunciar a carreira por conta desta (Gráfico 1) e que apenas 32% renunciaram a carreira e depois retornaram (Gráfico 2), o que acompanha o comportamento nos casos de mulheres casadas e com filhos pequenos.



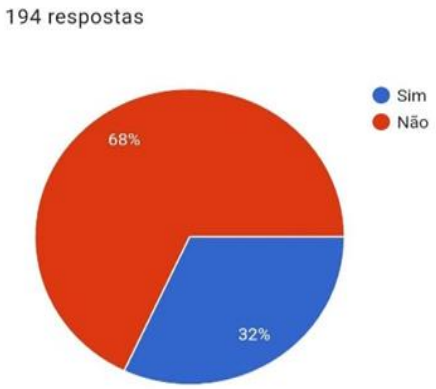
REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Gráfico 1 - Relacionado à pergunta: Já pensou em renunciar a carreira por motivos de duplas jornadas?



Pode-se suspeitar que ainda no Gráfico 1, a idade dos filhos pode também ter influenciado o resultado da questão sobre a renúncia da carreira, já que crianças menores demandam mais atenção, no entanto, 45,4% das respondentes afirmaram não terem filhos.

Gráfico 2 - Relacionado à pergunta: Em algum momento já renunciou e depois voltou?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

O público alvo desta pesquisa delimitou-se a mulheres que vivem em São Paulo (Tabela 4), 73,7% estabelecem moradia na região oeste de São Paulo, quanto ao grau de instrução, 54,1% possuem ensino superior e 12,9 % possuem pós-graduação, ainda afirma-se no desenvolver deste conteúdo, que as mulheres têm buscado de forma expressiva o crescimento profissional por intermédio do conhecimento, somando-se a formação superior às mulheres que possuem a pós-



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

graduação e além, totaliza-se 67% desta amostra o que corresponte mais da metade das pessoas que participaram desta pesquisa, o que representa uma força de trabalho extremamente qualificada.

Entre as características já apresentadas que marcam a representação feminina no mercado de trabalho, Cunha (2016) ainda observa dentro das análises de Hoffman (2004) e Abramo (2004), que a desigualdade salarial destaca a discriminação, principalmente devido às diferenças de jornada de trabalho e análise de renda. E que o nível de escolaridade das mulheres não as garante salários superiores aos dos homens, pois as mulheres assalariadas ganham menos por hora do que os homens.

Tabela 4: Localização Geográfica e Grau de instrução

a) Grupo por Zona de São Paulo			
Faixa	**Zonas**	**Frequência**	**%**
1	Centro	7	3,8
2	Leste	15	7,7
3	Sul	21	10,8
4	Norte	8	4
5	Oeste	143	73,7
	Total	194	100
b) Grau de instrução das respondentes			
Faixa	**Escolaridade**	**Frequência**	**%**
1	Ensino Fundamental	8	4,1
2	Ensino Médio	38	19,6
3	Ensino Técnico	18	9,3
4	Ensino Superior	105	54,1
5	Acima de Pós-Graduação	25	12,9
	Total	194	100

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

É nítida a maior presença da mulher no mercado de trabalho, e que as essas já provaram ser capazes de desenvolver bem qualquer tipo de responsabilidade que lhe forem impostas, os novos elementos e organização da sociedade contribuem para a consolidação de uma situação mais favorável do que contrária à liderança feminina. Para este grupo pesquisado, observando a Tabela 5, 62,9 % afirmam que sentem que a idade não lhes impossiblitou de adquirir alguma vaga de emprego e 65,5% das respondentes afirmam que não tiveram dificuldade em receber algum tipo de promoção, no entanto, a pesquisa não deixa claro se a promoção foi para cargos de liderança, pois 74,7% buscou ser promovida, porém apenas 48,5% obtiveram sucesso, 73,7% acreditam que a maternidade pode atrapalhar o acesso à promoção e pode ser um dos motivos por optar não ter filhos. Observa-se que 69,1% afirmaram que as empresas em que atuam não desenvolvem incentivos a lideranças



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

femininas. Das respondentes, menos da metade das mulheres exerce ou exerceu algum cargo de liderança, 90,2 % das mulheres acreditam que denotam mais esforços e tempo para chegar a cargos de gestão quando comparado aos homens e apesar das dificuldades e preconceitos acerca das profissionais femininas, 97,9% acreditam que fazem diferenças nas organizações.

Tabela 5: Atuação em Cargos de Liderança

Questões	Sim %	Não %
A idade já lhe impossibilitou de entrar em alguma empresa?	37,1	62,9
O fato de ser mulher já impossibilitou de ser promovida?	34,5	65,5
Buscou ser promovida?	74,7	25,3
Conquistou a promoção?	48,5	51,5
Acredita que maternidade atrapalha a carreira profissional?	73,7	26,3
A Empresa em que trabalha desenvolve algum incentivo a lideranças femininas?	30,9	69,1
Exerce ou já exerceu algum cargo de liderança?	43,8	56,2
Acredita que a mulher denota mais esforço e tempo para chegar a cargos de gestão em relação aos homens?	90,2	9,8
Acredita que a liderança feminina faz diferença dentro das organizações?	97,9	2,1

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Na Tabela 6 foram organizadas as respotas de acordo com as atividades executadas, pode-se observar que de acordo com os cargos que as respondentes inoformaram nesta pesquisa, 24,7% afirmaram que exercem atilidades que as colocam em posição de liderança. No entando, que 49,9% atuam no nível operacional, o que corresponde à metade da amostra coletada, 9,2% afirmaram exercer atividades que correspondem à função pública, o que se aproxima da quantidade das que exercem o empreendedorismo que é de 8,3%, 2% declararam atividades autônomas e 4% estão fora do mercado de trabalho. Existe a percepção das mulheres em cargos de liderança, porém, quando se trata da estratégia de forma global existe o menor destaque da representatividade feminina, apenas 1,5% confirmaram que participam ativamente da tomada de decisão organizacional.

Tabela 6: Classificações atribuídas referentes ao tipo de atividade exercida

Faixa	Tipo de função	Frequência	%
1	Atuam em cargos estratégico	3	1,5
2	Exercem algum tipo de liderança	48	24,7
3	Cargos operacionais	97	49,9
4	Autônomas	4	2
5	Função Pública	18	9,2
6	Empreendedoras	16	8,3
7	Desempregadas	8	4
	Total	194	100

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Em relação ao segmento que as respondentes atuam (Tabela 7), observa-se que destacam-se o setor de Serviços que engloba 47,9% desta amostra, os setores de Indústria e Comércio correspondem ao mesmo percentual cada um do 24%.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Tabela 7: Referente à pergunta: Qual segmento você atua?

Faixa	Tipo de segmento	Frequência	%
1	Indústria	47	24
2	Comércio	47	24
3	Serviços	92	47,9
4	Desempregada	8	4
	Total	194	100

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A última questão foi definida de forma a permitir que as respondentes manifestassem suas opiniões abertamente. Foi atribuído o seguinte: "Exponha sua opinião sobre a importância da valorização da mulher no mercado de trabalho", com base nos resultados alcançados, compreende-se na perspectiva das respondentes, que as mulheres enfrentam grandes dificuldades no mercado de trabalho até o momento de receber uma promoção, entendendo que os resultados não acompanham seus esforços. Segue-se alguns relatos abordados no grupo pesquisado.

> As mesmas capacidades que homem tem as mulheres têm, todas têm a capacidade de realizar mais opção é conhecimento e ter mais dedicação do que faz mesmo tento deveres fora do trabalho, por isso tem aquele ditado "Mulher é multitarefa" (Respondente 1).

> A mulher já passa por muitos preconceitos durante sua vida, acredito que estar no mercado mostra que ela é muito mais do que esposa/mãe/ servidora da família, que ela é independente e capaz de ser muito mais do que a julgam (Respondente 2).

> No atual cenário que vivemos, as mulheres tem lutado cada dia mais para que seja igual os seus direitos se comparado aos homens, inclusive a remuneração salarial, com isso é fundamental a valorização das mulheres no mercado de trabalho para que seja alcançada essa igualdade, nas mulheres somos capazes de exercer várias funções por que somos determinadas a ser o que quisermos ser, sem julgamentos (Respondente 3).

Muitas das respondentes disseram que a mulher tem que mostrar cada vez mais para conseguir o seu espaço no mundo do trabalho e mesmo assim enfrentam certos obstáculos, pela própria construção social, fica seu encargo a responsabilidade de cuidar da família, quase que exclusivamente por ser mulher, e isto as obriga em algum momento afastar-se da carreira por conta das atividades familiares e domésticas, e a questão étnica confirmou-se como um enorme agravante na compreensão de algumas delas.

> A mulher tem mais responsabilidade em tudo que vai fazer no mercado de trabalho tinha que dá mais oportunidades para mulheres (Respondente 4).

> Acredito que o preconceito vai muito além do fato de "apenas ser mulher", mas ele se estende e se abrange muito mais quando a mulher é negra, não é desvalidando os obstáculos que a mulher enfrenta para conseguir um cargo superior, mas quando se é negra os obstáculos e desvalorização se agrava ainda mais (Respondente 5).

Dentre as respostas recebidas percebe-se a compreensão da necessidade constante de afirmação das capacidades femininas perante o mercado, e o autorreconhecimento de potencialidades.

> Na minha experiência acredito que as mulheres, em especial, oferecem características bastante positivas, como a capacidade de gestão, organização, alto nível de motivação e autonomia (Respondente 6).
>
> As mulheres, por natureza, realizam as atividades com mais excelência e atenção, além de quase sempre ter que lidar com a dupla jornada e mesmo assim se destacar e cumprir bem suas atribuições; logo sua valorização precisaria ser à altura, pois geralmente suas contribuições são significativas e qualquer ambiente é melhorado com um toque feminino (Respondente 7).

Assim, cabe destacar que ser potencialmente competente não compreende apenas uma visão imaginativa da classe feminina, mas integra-se à compreensão que a busca por conhecimento e reconhecimento se destaca fortemente dentro do núcleo.

CONSIDERAÇÕES

O desenvolvimento desta pesquisa evidenciou as características que permearam a atuação da mulher no mercado de trabalho, levando em consideração as mudanças ocorridas e as dificuldades enfrentadas. É essencial enfatizar todo o processo que envolve a conquista de espaço e ascensão ao longo de sua carreira profissional. A análise de gênero dentro das organizações como medida defensiva em um ambiente competitivo, leva em consideração o atual mercado de trabalho cada vez mais acirrado, não excluindo a necessidade de atualização das culturas corporativas, levando em consideração as figuras de representação da mulher na sociedade.

A globalização mudou o próprio mercado de trabalho e neste cenário diverso, plural e múltiplo requer das empresas uma visão multicultural e não sexista, compreendendo que os investimentos em mão de obra qualificada e diversa proporciona o crescimento intraorganizacional devido ao aumento do conhecimento corporativo e extraorganizacional no que se refere à visão social.

No entanto, ainda se percebe grandes entraves para o crescimento do gênero feminino a cargos de liderança, pelas últimas pesquisas realizadas pelo IBGE, a representação da mulher cargos gerenciais representa em uma taxa pequena quando se comparada a dos homens. Entretanto, esta disparidade, mesmo que ligada à visão cultural da sociedade ou da organização, não ofusca o que já foi alcançado pela mulher de forma multifacetada e flexível.

Dentro da percepção por intermédio da pesquisa elaborada, existe a confirmação das abordagens referenciadas nas quais integram o entendimento que a atuação feminina representa o diferencial corporativo, e que as mulheres vivenciam maior dificuldade para alcançar algum tipo de promoção, ainda mais no que se refere a ocupar cargo de gestão. Compreende-se que se perduram as evidências que caracterizam o não aproveitamento das potencialidades do gênero feminino.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Ainda se comprovam práticas potencialmente manifestas de sexismo no âmbito organizacional, o que exige constantemente da mulher um esforço excessivo para provar sua capacidade à frente de cargos de níveis hierárquicos mais elevados. O que poderá desenvolver extrema insatisfação e subvalorização e pode caracterizar maior propensão ao estresse e desmotivação. Embora haja uma clara ênfase em seu crescente número no território nacional, ainda há necessidade de maior investimento envolvendo mulheres que atuam no mercado de trabalho, capacitação para o desenvolvimento de novas liderança, tendo em vista que esta atitude abrirá fronteiras da percepção social acerca das potencialidades do público e não abrindo margem para dúvidas sobre sua capacidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

AZEVEDO, R. Capacitação profissional para mulheres. **Revista Portal Potência**, 2021. Disponível em: https://revistapotencia.com.br/. Acesso em: 17 jul. 2022.

BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero**. Indicadores econômicos FEE**, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016. Disponível em: https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/view/3672. Acesso em: 17 jun. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Artigo 5º inciso 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 fev. 2023.

BUENO, F. **Lidera Mulher**: Capacitação e Empoderamento Feminino em São Gonçalo. Rio de Janeiro: BRepublica.org, 2022. Disponível em: https://republica.org/. Acesso em: 17 jul. 2022.

CAMPOS. A. **Casa Mais Mulher**: provendo a capacitação em direitos humanos. Nova Serrana: Prefeitura Nova Serrana, 2021. Disponível em: https://www.novaserrana.mg.gov.br/. Acesso em: 17 jul. 2022.

CARVALHO, T. C. M.; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. **Ciência da Informação em Revista**, v. 5, n. 3, p. 20-29, 2018. Disponível em: https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5204. Acesso em 17 jun. 2022.

COSTA, L. Masculinidade tóxica oprime os próprios homens. **Edição do Brasil**, 2019. Disponível em: https://edicaodobrasil.com.br/2019/07/26/masculinidade-toxica-oprime-os-proprios-homens/. Acesso em: 09 jul. 2022.

CREA-SP - CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Cartilha Programa Mulher 2021-2023**. São Paulo: CREA-SP, 2022. Disponível em: https://aeasjc.org.br/download/cartilha-programa-mulher-crea-sp-2021-2023/. Acesso em 30 ago. 2022.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

CUNHA, M. A. et al. A ascensão feminina no mercado de trabalho, com foco na liderança. Atena-**Revista Digital de Gestão & Negócios**, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: https://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/644. Acesso em: 17 jun. 2022.

CUNHA, M. P.; REGO, A. **L.I.D.E.R.A.R**: Os sete trabalhos do executivo. Lisboa: Publicações D. Quixote, 2005.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, Ltda, 2003.

DIAS, A. P. **A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações**. Lisboa: Vislis Editores, 2002.

DIAS, G. Vieses inconscientes: o que são, exemplos e como combatê-los. **Gupy**, 2022. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/vieses-inconscientes. Acesso em 20 jun. 2022.

DICIONÁRIO. **Machismo**. São Paulo: Dicionário *Priberam* da Língua Portuguesa, 2022. Disponível em: https://dicionario.priberam.org/machismo. Acesso em: 16 jul. 2022.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1999.

FORTES, F. S.; COSTA, A. A. As políticas públicas e a concreção dos direitos fundamentais na ordem democrática de 1988: uma abordagem segundo o controle jurisdicional. *In:* COSTA, Marli Marlene Moraes da; RODRIGUES, Hugo Tamir (Org.). **Direito & políticas públicas VIII**. Curitiba: Multideia, 2013.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. br**, v. 16, p. 331-344, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt. Acesso em: 17 jun. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas, Informação demográfica e Socioeconômica n. 38. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 16 jun. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População:** Projeção da População do Brasil e das Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html. Acesso em: 16 jan. 2023.

ILO - INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Gabinete para as Atividades dos Empregadores (ACT/EMP), Relatório: **Mulheres em negócios e gestão**: uma pesquisa global de empresas. [S. l.]: ILO, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang--en/index.htm. Acesso em 20 jun. 2022.

KIENBAUM. **Treinamento de Liderança para Gestores e Executivos**: entenda a importância e os benefícios. [S. l.]: Blog *Kienbaum*, 2021. Disponível em: https://blog.kienbaum.com.br/. Acesso em: 10 jul. 2022.

LAZZARIN, H. K. **As insuficiências legais ao trabalho da mulher e o tratamento igualitário no Brasil**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6013. Acesso em 25 jun. 2022.

NEVES, M. **A violência contra a mulher no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: *E-papers*, 2009.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

OLIVEIRA, R. P. **Construindo masculinidades positivas no enfrentamento ao machismo.** [S. l.]: CEEGED-UNILA, 2020. Disponível em: https://dspace.unila.edu.br/bitstream/handle/123456789/5987/Material%20oficina%20masculinidades%20positivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 09 jul. 2022.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: *Qualit Mark,* 2008.

RIGON, L. **Capacitação gratuita da mulher**. PPOA, 2022. Disponível em: https://prefeitura.poa.br/. Acesso em: 17 jul. 2022.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de Administração Faciplac**, v. 1, 2015.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar, 2002.

SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L**.** Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf. Acesso em: 17 jun. 2022.

TEIXEIRA, S. **A gestão das organizações**. Amador: McGraw–Hill, 2001.