

## GESTÃO FEMININA: A PRESENÇA DAS MULHERES NA LIDERANÇA DE EMPRESAS

*Eduardo Silva Metz<sup>1</sup>*

**RESUMO:** A presença da mulher no mercado de trabalho é um fator de atualização das empresas na atualidade. Por isso, torna-se interessante investigar quais as características da mulher nos cargos de liderança. A busca pela manutenção das mulheres nas empresas é constante, mas questões sobre o acesso a cargos de gestão ainda devem ser discutidas. Estudaram-se as dificuldades da manutenção da mulher em ambientes culturalmente preenchidos pelo público masculino, principalmente em cargos de gestão, pois existem barreiras tanto externas quanto internas, ou seja, obstáculos criados pelas empresas e pelas próprias mulheres. Concluiu-se que as empresas devem ser mais flexíveis, a fim de aproveitar os benefícios da liderança feminina, como o relacionamento colaborativo e a tendência a inovação. Mas também deve partir delas o desejo de ser líder.

**Palavras-chave:** Liderança. Mulher. Gestão feminina.

## FEMALE MANAGEMENT: THE PRESENCE OF WOMEN IN BUSINESS LEADERSHIP

**ABSTRACT:** The presence of women in the labor market is an update factor of firms today. Therefore, it is interesting to investigate what the woman's characteristics in leadership positions. The search for the maintenance of women in business is constant, but questions about access to management positions must still be discussed. They studied the difficulties of women in maintaining cultural environments filled by male audience, especially in management positions, as there are both external and internal barriers, ie barriers created by companies and by women themselves. It was concluded that companies should be more flexible in order to enjoy the benefits of women's leadership, as the collaborative relationship and the tendency to innovation. But should also leave them the desire to be a leader.

**Keywords:** Leadership. Women. Female management.

---

<sup>1</sup>Graduação em Psicologia pelo Centro Universitário Franciscano, Brasil (2010). Psicólogo da Prefeitura Municipal de Jari, Brasil. E-mail: [dudu.metz@hotmail.com](mailto:dudu.metz@hotmail.com)

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente as mulheres estão sendo alvo de pesquisas das mais variadas formas, porém, com sua inserção crescente no mercado de trabalho, faz-se importante e significativa uma pesquisa remetente a tal assunto.

Neste trabalho, buscou-se deter nas mulheres que exercem algum cargo de liderança, avaliando bibliograficamente a presença destas nas empresas, uma vez que este ramo de atividade sempre foi dominado pelo público masculino. No entanto, a presença feminina vem aumentando em todos os tipos de organizações, sejam públicas ou privadas.

Com isso, o foco nas mulheres em cargo de liderança de empresas torna-se importante, a fim de localizar a presença destas no mercado de trabalho atual, bem como investigar quais são as principais características apresentadas por elas, principalmente em ambientes culturalmente dominados pelo público masculino.

A justificativa deste artigo é devido à necessidade de maior pesquisa que envolve mulheres, seja em cargos mais básicos, seja em cargos de liderança, tornando o assunto relevante para o ambiente teórico atual, visto que são poucas as pesquisas realizadas nessa área.

Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica em periódicos científicos, livros, revistas atuais, entre outros, que remetiam a tal assunto.

## **2 A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES**

Atualmente as mulheres fazem parte de uma fatia significativa do mercado de trabalho, visto que seu crescimento e permanência vêm aumentando com o passar dos anos, devido a melhores condições e a melhores oportunidades. Para tal, ainda precisam superar alguns obstáculos, tanto externos quanto internos.

Segundo Gomes (2005), as mulheres representam hoje cerca de 40% da população economicamente ativa no Brasil. Para tal, o crescimento constante e consistente da presença da mulher na esfera econômica demonstra um movimento diverso daquele tradicionalmente verificado na sociedade até agora.

A mulher da Idade Média frequentava principalmente e quase que unicamente o lar, detendo-se aos cuidados da casa e dos filhos. Porém, após a Segunda Guerra

Mundial, as mulheres começaram a intensificar sua presença nas organizações, pois, devido a questões culturais e históricas, as mulheres eram privadas de desempenhar qualquer função fora do lar (LEITE *in* GOMES, 2005).

Segundo pesquisa do SEADE (2013, pág. 1-12), em 2012 o número de mulheres no mercado de trabalho era de 56,1%, isso devido à geração de novas oportunidades de trabalho, que foi mais intensa para as mulheres do que para os homens. O declínio na taxa de desemprego feminino (12,5% em 2012) deve-se ao crescimento econômico e ao aumento do nível de ocupação, além da transformação nas relações familiares. Outro fator importante é o aumento da capacitação e o crescimento do grau de escolaridade das mulheres para melhor se inserirem no mundo do trabalho.

Atualmente, as mulheres não só estão inseridas significativamente nas organizações como também ocupam cargos de liderança. Uma boa definição para liderança é esta, de acordo com Chiavenato (2004), é um tipo de poder pessoal, tendo inteira ligação com as relações já existentes do líder com as outras pessoas. A liderança está ligada à habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder pede. Segundo Bennis *in* Kanan (2010), também representa o uso adequado de poder, energia e influência pessoal.

De acordo com uma pesquisa realizada neste ano, no Brasil, somente 14% dos cargos de gestão/direção são ocupados por mulheres, ou seja, mesmo tendo um número elevado de recém-formadas (63% em relação aos homens recém-formados), a grande maioria dos cargos superiores nas empresas ainda é ocupada por homens (LOUREIRO; IKEDA, 2013).

As mulheres vêm, desde a Revolução Industrial no século XVIII, adentrando em ambientes culturalmente ocupados por homens, porém, conforme Kanan (2010, pág. 244): “[...] as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações”.

## 2.1 A MULHER NO ATUAL MERCADO DE TRABALHO

As organizações estão atualizando seu pessoal, transformando a mão de obra em qualidade de serviço, ou seja, para continuar ou alcançar a excelência de mercado, a valorização do capital humano deve se instituir de fato.

Com isso, as oportunidades para o público feminino, que outrora era privado de trabalhar, mostram o crescimento e a modificação da maneira de se pensar no mundo dos negócios.

A presença da mulher no mercado de trabalho está concretizada de fato, mesmo que (ainda) enfrente dificuldades em relação à igualdade de direitos, mostram-se interessadas em assumir certas responsabilidades, mesmo com certo receio, que antigamente era imposta somente aos homens.

De acordo com Loureiro e Ikeda (2013), o grande desafio é mostrar para essas mulheres que vale a pena assumir um papel de liderança. Este desafio deve-se ao fato de que esse tipo de oportunidade - de exercer um cargo de liderança - aparece juntamente com o desejo de ter filhos, por isso, algumas delas acreditam que o bônus não compensa o ônus.

Segundo Kanan (2010), apesar do grande número de mulheres nas empresas, os cargos de liderança ocupados por elas não é expressivo, isso devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe.

Relacionado a isso está o fenômeno do “Teto de Vidro”, descrito por Teixeira (2012), onde o aponta como um modelo de discriminação, onde a produtividade da mulher é inferior à capacidade de produção dos homens. A inserção/manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. Enfrentam barreiras que não são visíveis, advindas da cultura e da sociedade. Um dos fatores que contribuiu para a inserção e manutenção das mulheres no mercado de trabalho é a questão social, ou seja, dentro da possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho (ponto em decadência devido ao crescimento da instrução feminina) e da flexibilidade feminina como força de trabalho (horário de entrada e de saída), as mulheres são bem-vindas às empresas.

Outra questão que envolve o fator social é o relacionamento, as habilidades de se relacionar que são cada vez mais necessárias nas organizações que visam um melhor gerenciamento das pessoas e dão mais valor a elas do que aos recursos não humanos. (CASTELLS *in* GOMES, 2005).

Sandberg (2013) aponta que os estereótipos de sexo vinculados à infância e a criação, os quais são reforçados ao longo da vida, se tornam realidade no mundo do trabalho. Culturalmente, os cargos de liderança sempre foram ocupados, em sua maioria, por homens. Assim, as mulheres não esperam que se tornem líderes, não almejando tais cargos. O mesmo se aplica à remuneração, onde os homens continuam a ganhar mais do que as mulheres mesmo desempenhando a mesma função.

Outro estereótipo que a cultura popular retrata é o de que as profissionais bem-sucedidas são mulheres que acabam se consumindo com a carreira e não tem vida pessoal. Transformando em um sentimento de culpa para aquelas que conseguem conciliar a carreira juntamente com a família. A mesma autora aponta que apenas 18% das mulheres querem se tornar líderes. Isso devido também ao fato de que as empresas não proporcionam flexibilidade (SANDBERG, 2013).

No entanto, algumas empresas, até mesmo no Brasil, estão criando políticas com a finalidade de derrubar estas barreiras que impedem que as mulheres ascendam em suas carreiras. Essas soluções podem ser percebidas, como colocam Loureiro e Ikeda (2013), em aspectos relacionados à flexibilidade de horários, maior tempo de licença-maternidade e o trabalho em casa (*home-office*).

Ainda segundo os mesmos autores, essas oportunidades também são oferecidas aos homens, porém são elas quem as acatam com mais valor. Outro recurso utilizado é a criação de programas de mentoria específico para as mulheres, onde executivos mais experientes orientam o caminho que elas devem seguir para alcançar o sucesso profissional (LOUREIRO; IKEDA, 2013).

Ao se falar em gravidez e trabalho, Sandberg (2013) relata o fato de as mulheres, muitas vezes, planejarem antecipadamente este momento em suas vidas, o que pode ocasionar em pequenas decisões ao longo da carreira que afetarão seu futuro profissional. Ou seja, fazem sacrifícios ao longo deste processo, a fim de suprir as necessidades de ter uma família.

A autora ainda remete à questão de que, apesar de todos os avanços tecnológicos capazes de diminuir os encargos biológicos das mães, quem acaba deixando o mercado de trabalho em função dos filhos são as mulheres, muito mais do que os homens.

Se a sociedade realmente valorizasse o trabalho de cuidar dos filhos, as empresas e instituições encontrariam maneiras de reduzir essa grande penalização da carreira das mulheres e ajudariam o casal a dividir as responsabilidades profissionais e familiares (SANDBERG, 2013, p. 129).

Assim, as mulheres poderiam ser mais valorizadas em suas empresas e alcançar cargos de liderança sem enfrentar grande parte dos fatores externos. Porém, muitas vezes, o maior obstáculo ainda é o fator interno, pois as mulheres recebem essas influências e as encaram como incentivo ao seu sentimento que não darão conta de trabalhar e cuidar da família.

Muitas mulheres não querem alcançar cargos de liderança, mas nem por isso deixam de buscar estabilidade. Para Sandberg (2013), a estabilidade muitas vezes vai contra o crescimento profissional, pois há uma acomodação. Os homens, ao contrário, tendem a procurar oportunidades de crescimento antes mesmo de ser criada qualquer uma delas. As mulheres que ocupam cargos de liderança, ou que os almejam, precisam admitir que apenas ser simpática e agradável não é uma boa estratégia, pois delas também se espera lealdade.

Uma característica intrínseca da mulher é a sua preocupação com os outros. Isso deve ser considerado a seu favor ao estar em um ambiente onde a valorização dos recursos humanos tende a ser mais significativa que os outros recursos. Com a liderança feminina também há uma maior preocupação com os outros, sejam colaboradores, fornecedores, clientes etc.

Alguns aspectos importantes que as mulheres deveriam seguir para alcançar os cargos de liderança de sua empresa, como aceitar riscos, optar pelo crescimento, desafiar-se e pedir promoção.

Outra característica a se destacar é que os líderes deveriam se basear mais na autenticidade do que no perfeccionismo, pois muitas mulheres acabam deixando de lado suas emoções no intuito de tentar passar uma imagem mais masculina segundo os estereótipos. Porém, dessa forma, são obrigadas a reprimir seus

sentimentos, o que pode influenciar em decisões profissionais. Esses são os dizeres da autora.

Sandberg (2013), referenciando sua experiência como exemplo, onde os homens buscam mais oportunidades que as mulheres. As mulheres preferem não arriscar e apostam na segurança e na estabilidade, fazendo com que evitem aceitar situações de risco.

Algumas características da liderança feminina podem ser identificadas. As principais características gerenciais apontadas referem-se ao estilo de liderança e ao processo decisório, predominando a valorização do indivíduo, buscando satisfazer todos os envolvidos e descentralizando o poder e respeitando todas as diferenças.

Outra característica é o comportamento financeiro e a postura face ao risco, a qual mostra que as mulheres são mais propensas a identificar e apostar em situações que os riscos financeiros são menores. Também se identifica o estilo estratégico e as escolhas estratégicas das mulheres líderes, remetendo a uma estratégia onde tanto a própria empresa, quanto a quem estiver envolvido no negócio saiam ganhando, sempre buscando inovação e satisfação dos colaboradores, bem como a qualidade de seus serviços.

A última característica estudada é a da estrutura organizacional, onde a mulher líder busca ter contato com todos na empresa, sem hierarquia e com a cooperação de todos, tornando o poder compartilhado.

Finalizando o perfil da liderança feminina, destaca-se o fato de que este perfil se define pela combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem e determinação somada a características femininas como intuição e cooperação. Sendo que a mulher busca compartilhar seu desejo de realização pessoal e profissional com a satisfação e a qualidade dos serviços prestados.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2007) trata-se do levantamento de bibliografias a respeito do assunto publicadas nas diversas formas da escrita (livros, artigos, revistas etc.). Assim, provoca no pesquisador a curiosidade de continuar procurando, reforçando

sua análise e auxiliando de forma eficaz suas interpretações a partir das informações adquiridas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As mulheres buscam intensamente sua colocação em lugares melhores e de mais estabilidade no mercado de trabalho. No entanto, enfrentam tanto barreiras internas quanto externas.

Estas barreiras são causadas, muitas vezes, por influências em seu meio ambiente de trabalho, ou seja, o apoio dos colegas de trabalho, bem como dos chefes e superiores é de extrema importância para essa ascensão almejada por muitas mulheres.

Culturalmente, os homens não enfrentam esses obstáculos externos, pois a dominância do público masculino nas ordens de comando sempre foram maiores. Contudo, as organizações com visão de futuro precisam entender que a presença feminina nas decisões da empresa é um elemento da evolução do mundo dos negócios e o incentivo para o seu crescimento deve ser constante.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o aumento da presença da mulher em cargos de liderança, esta pesquisa se fez necessária para assinalar que existe uma inserção concretizada do público feminino nas empresas. O número pouco expressivo de gestoras aponta que ainda existem barreiras a serem ultrapassadas por elas.

Estes obstáculos, tanto internos quanto externos, vêm sendo diminuídos ao longo dos anos, pois antigamente a mulher era vista como subordinada ao homem, mesmo dentro do próprio lar, já que era ele quem sustentava a família. Atualmente, percebe-se que muitas mulheres são as provedoras da família, se não unicamente, mas com parcela mais que significativa.

Muitos são os benefícios de se ter uma mulher em um cargo de liderança na empresa. Como descrito ao longo do trabalho, ter uma mulher na gestão de pessoas e processos é uma atualização do mercado, que se torna cada vez mais competitivo.

A presença feminina nesta posição deve ser utilizada com inteligência, pois o cuidado com os outros, característica apontada como praticamente inata da mulher, juntamente trabalhado com a inovação, a cooperação, o relacionamento participativo são cada vez mais apontados como o perfil ideal para um líder.

Com isso, percebe-se também, que o perfil descrito de uma mulher líder é aquele onde existe a participação dos colaboradores, onde o poder é descentralizado.

Nem todas as mulheres querem se tornar líderes de suas empresas, mas as que almejam um cargo mais alto devem aceitar novos desafios, ter objetivos mais amplos, focando na solução dos problemas e aceitando críticas para transformá-las nestas soluções.

As características de liderança feminina ainda estão muito ligadas às características masculinas e, muitas vezes, são vistas com rigidez e rejeição. Não basta a mulher buscar ser ela mesma sem que as empresas sejam flexíveis para isso.

Espera-se que exista igualdade de direitos tanto no poder público quando no privado, mas para isso, deve existir cooperação dos dois lados, ou seja, enquanto as empresas devem buscar flexibilidade à manutenção da mulher no mercado de trabalho, para que aproveitem da melhor maneira possível suas competências, as mulheres devem acreditar em si mesmas e continuar almejando cargos superiores.

Precisa-se admitir que as mulheres têm tendências para insistir menos e que deve ser percebido e corrigido este comportamento, a fim de que as próprias mulheres insistam mais e as organizações aproveitem melhor a sua participação.

Esta pesquisa é um pequeno passo para os estudos acerca da liderança feminina. Para isso, faz-se necessário que o assunto continue sendo pesquisado e, não somente bibliograficamente, mas com pesquisas de campo, encontrando as mulheres líderes e em que empresas estão inseridas.

A conquista pelo seu espaço e a manutenção das que já o conquistaram é de fato uma importante mudança no mundo das organizações, assim, a constante atualização dos materiais teórico-bibliográficos sobre o assunto são tão necessários quanto à prática da gestão feminina.

Esta é uma pequena pesquisa bibliográfica para um assunto tão amplo e que merece muita atenção. Apesar de haver poucas leituras sobre esse tema, o assunto

está sendo mais valorizado atualmente, visto que as empresas precisam se atualizar e uma das formas de fazer isto é aceitar que a mulher merece seu espaço dentro da empresa e deve ser reconhecida pelo seu desempenho facilitador.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Fundação SEADE. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED. **O trabalho das mulheres: mudanças e permanências**. São Paulo: Região Metropolitana de São Paulo, boletim nº 24, março de 2013. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/produtos/mulher/boletins/resumo\\_boletim\\_MuTrab24.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/mulher/boletins/resumo_boletim_MuTrab24.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2013.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo v. 12, n. 3, p. 1-9, jul-set. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/0>> Acesso em: 17 set. 2013.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/A\\_mulher-e-o-mercado\\_de\\_trabalho/017%20-%20Poder%20e%20lideran%E7a%20de%20mulheres%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/A_mulher-e-o-mercado_de_trabalho/017%20-%20Poder%20e%20lideran%E7a%20de%20mulheres%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf)> Acesso em: 12 set. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. Por que elas são tão poucas? **Revista Exame**, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

TEIXEIRA, V. C. **O fenômeno do teto de vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho: a barreira sutil e invisível que as mulheres enfrentam para manterem-se competitivas no cenário globalizado**. Portal do Administrador, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-fenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/61094/>> Acesso em: 25 ago. 2013.

**Artigo recebido em: 14/07/2014**

**Artigo aprovado em: 27/05/2015**