



ANÁLISE DO PAPEL DA MULHER COMO LÍDER NO MERCADO DE TRABALHO

Camila Batista de Carvalho¹
Lilian Marta²
Márcio Lobosque Senna Neves³

RESUMO

O papel da mulher no mercado de trabalho sofreu mudanças gradativas ao longo da história e sua ocupação nos cargos de liderança mesmo tendo aumentado nos últimos anos, ainda é desproporcional em relação aos homens. O objetivo geral deste trabalho foi Analisar o papel da mulher no ambiente organizacional, no município de São João Del Rei e micro-região. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa através da aplicação de questionário a mulheres ocupantes de cargos de liderança em São João Del Rei e região. Após análise, foi possível concluir que as mulheres vêm ocupando cada vez mais os postos de liderança e que o nível de formação é o grande diferencial na hora da contratação, além do que, suas características pessoais vêm sendo valorizadas nesse momento, entretanto, essa ocupação ainda é menor que a dos homens.

PALAVRAS-CHAVE: Mulher; liderança; mercado de trabalho

INTRODUÇÃO

As mulheres sempre trabalharam no sustento ou no auxílio da família, sendo donas do lar, cuidando dos filhos e do marido sem nenhuma remuneração. Com o passar do tempo as mulheres perceberam que eram capazes de ir muito mais além do que elas faziam, começaram a conhecer seus direitos e saber mais sobre o mercado de trabalho.

Com a participação das mulheres no mercado de trabalho em cargos de comando ainda continua bem inferior aos homens, pois elas ainda sofrem um certo preconceito e desvalorização por elas terem uma dupla jornada de trabalho, tanto nos serviços de casa e no trabalho.

Em 2018, pode-se perceber o importante papel da mulher no mercado de trabalho, principalmente nos cargos de liderança.

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves

² Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves

³ Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes de Belo Horizonte - MG

A liderança não é apenas uma questão do exercício de autoridade, mas sim de atitude e várias habilidades para que seja eficiente. A liderança se reflete não apenas individualmente, mas nas relações pessoais e por isso a mulher vem se destacando nesses cargos nos últimos anos.

Mesmo com o aumento das mulheres em posições de liderança, elas ainda são encontradas em menores proporções do que os homens nas organizações. Por isso, se torna importante entender os motivos pelos quais as mulheres não estão ascendendo de forma proporcional aos homens.

Sendo assim, o problema da pesquisa deste artigo científico é: como o papel da mulher difere do papel do homem nos cargos de liderança?

As organizações devem promover a diversificação do ambiente, principalmente diante da necessidade de mão de obra qualificada. Dada a relevância teórica sobre o assunto, este estudo foi realizado através da pesquisa bibliográfica e da aplicação de questionário a 10 mulheres que ocupam cargo de liderança.

O referencial teórico está composto dos seguintes tópicos para a realização deste artigo: Gestão de pessoas, liderança, a mulher no ambiente de trabalho, resultados e discussões.

1 - GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas passam boa parte da vida trabalhando em organizações, essas organizações dependem das pessoas para funcionar e obter sucesso, bem como as pessoas dependem dela para atingirem seus objetivos. Assim, o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações.

A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e uma área de construção de talentos:

gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

É a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. (CHIAVENATO, p.9, 2008).

A gestão de pessoas depende de vários fatores, como a cultura organizacional, característica ambiental, processos internos, tecnologia utilizada,

entre outros. Não há dúvidas que a gestão é fundamental para o bom funcionamento da organização e principalmente para a resolução de conflitos, entretanto, não basta apenas que seja implantado um modelo de gestão de pessoas, essa gestão tem que ser eficaz e adequada à organização, pois do contrário, será ineficiente.

Chiavenato (2008) diferencia pessoas como recursos de pessoas como colaboradores:

Quadro 1: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Pessoas como recursos	Pessoas como colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos • Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao chefe • Fidelidade à organização • Dependência da chefia • Alienação à organização • Ênfase na especialização • Executoras de tarefas • Ênfase nas destrezas manuais • Mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipe • Metas negociais e compartilhadas • Preocupação com resultados • Atendimento e satisfação do cliente • Vinculação à missão e à visão • Interdependência com colegas e equipes • Participação e comprometimento • Ênfase na ética e na responsabilidade • Fornecedoras de atividade • Ênfase no conhecimento • Inteligência e talento

Fonte: Chiavenato, (2008, p.9)

As empresas deixaram de enxergar a gestão de pessoas como um processo de execução, hoje elas não veem apenas a mão de obra, mas sim valor. O crescimento corporativo vem através das pessoas.

Hoje, pela competitividade, as empresas garimpam profissionais, pagando altos salários.

Diante disso, as empresas têm encontrado dificuldades de manter bons profissionais, pois além do salário e benefícios generosos, as empresas têm que encontrar outros meios para que o profissional continue na empresa

A arte de reter talentos inclui desde políticas e práticas de gestão de pessoal, como estruturas que envolvam todo um contexto organizacional. Ter boas políticas de remuneração não basta se a empresa não possui gestores que consigam motivar e desenvolver pessoas, se a empresa não oferece um ambiente ao qual a pessoa perceba que pode se desenvolver e que faça a diferença. (GONÇALVES, PROBST, 2016, p.62)

As empresas vêm apostando no desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os empregados, construindo assim, sua marca. As pessoas precisam ter orgulho de trabalhar em determinada empresa, se sentirem parte da organização, um profissional motivado faz toda a diferença no resultado.

Para Gonçalves e Probst (2016), as pessoas querem um local de trabalho que lhes proporcionam uma vida equilibrada, trabalhar em um local onde se sintam respeitadas, onde os relacionamentos sejam sólidos, honestos e transparentes.

Pessoas sobrecarregadas, estressadas, com pouca qualidade de vida de vida na organização não desempenham um bom papel, refletindo negativamente nos resultados.

Quando falamos em motivação, devemos falar de algo que nos empolgue, que traga satisfação de fazer aquilo todo dia, de procurar novos desafios, caminhos diferentes para se atingir o objetivo (TORRES, 2006, p.14).

Dessa forma, um quesito importantíssimo na gestão de pessoas é o feedback, pois o profissional quer ser ouvido, reconhecido, isso fará com que ele se sinta necessário, valorizado e certamente ficará mais comprometido.

Além do recrutamento externo, as empresas buscam hoje pelo recrutamento interno e misto, investem no processo de seleção para conhecer melhor os candidatos, mudam o ambiente organizacional para melhor atender o empregado, investem na integração e ambientação, treinamentos, remuneração estratégica, por habilidades, plano de carreira, qualidade de vida no trabalho, entre outras formas de garantir melhor gestão e resultados.

2 – LIDERANÇA

A liderança é um dos aspectos que compõem a direção de uma organização. Para que a organização tenha sucesso a liderança é essencial, pois é capaz de fazer com que os colaboradores tenham a mesma visão da organização.

Liderança diz respeito à mudança, à conduta de uma organização ou um grupo de pessoas de onde estão, para onde devem estar, e a melhor forma de levar esses seres humanos a se aventurarem em um terreno desconhecido é torná-lo o mais familiar e desejável possível (TICHY 1999, p.183).

Pode-se dizer que a liderança sempre existiu. Para Torres (2006, p.7) “Liderança é algo que nasceu junto com os primeiros habitantes da Terra, sempre houve e sempre haverá uma pessoa que esteja à frente das outras, que trace o caminho para os demais”.

O autor também diz que “ líderes têm um papel estratégico em qualquer organização, de pequeno, médio e grande porte. Precisa existir uma pessoa capaz de conduzir as demais no caminho certo”.

O papel do líder é o mais importante, pois ele tem o poder de motivar os trabalhadores da organização e impulsionar a conquista dos objetivos almejados, por isso, sua aceitação é fundamental.

Sobre isso discorre Bergamini (1994, p.107): “A aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador de consecução dos objetivos almejados pelos seus subordinados.”

Sobre isso discorrem Yamafuko e Silva (2015, p.90)

Assim sendo, entende-se que o líder é aquele que faz que seus liderados além de entender com clareza os objetivos, acreditem que estes são possíveis, dessa forma entregando-se com maior empenho na execução dos mesmos.

A administração é o processo de atividades cotidianas de uma organização executadas com eficiência e eficácia através de pessoas, ou seja, são as principais funções de um administrador. Dentre essas funções estão: organização, planejamento, controle e liderança.

Todo administrador deve ser um líder em algum nível da administração e o papel de gerir requer habilidades de liderança e administração. O gestor, ao exercer a liderança, enfrenta desafios diários e vive numa luta constante para superar as dificuldades e manter o ânimo forte (YAMAFUKO; SILVA, 2015, p.91)

No entanto, há uma grande diferença entre o administrador e o líder. O administrador dirige uma organização procurando eficiência e eficácia dentro de uma estrutura regulamentada e hierarquizada. Enquanto que o líder reagirá de acordo com sua visão, sua realidade interior, podendo assim, causar as mudanças necessárias na organização. O ideal seria, que o administrador fosse líder.

Bennis (1989, p.45) nos esclarece a diferença entre ações administrativas e de liderança:

- "o gerente administra; o líder inova;
- o gerente é uma cópia; o líder é original;

- o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas;
- o gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo;
- o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê;
- o gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes;
- o gerente limita; o líder dá origem;
- o gerente aceita o status quo; o líder o desafia;
- o gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;
- o gerente faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas"

Para Susin (2011, s.p), a liderança é uma ferramenta fundamental:

A liderança é uma das ferramentas fundamentais para as organizações planejarem e executarem os objetivos dos investidores e acionistas que querem resultados, e cabe ao líder estruturar as equipes para os mesmos sejam alcançados, maximizando os lucros e minimizando os custos.

Para Chiavenato (2003, p.366), liderança é o processo de influenciar e dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de objetivos, enquanto que a liderança participativa é um estilo de liderança que focaliza a consulta aos subordinados e sua participação no processo de tomada de decisões.

Entretanto, existem vários conceitos de liderança, pois os pesquisadores a definem a partir de uma perspectiva individual.

"Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir" (BENNIS, 1988, p.5).

Para Bennis (1998), a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida.

De acordo com os autores Blake e Mouton (1975,s.p, apud Susin, 2011, s.p), há cinco estilos de liderança:

LÍDER PESSOA - orientado para pessoas.

LÍDER EQUIPE - orientado tanto para as tarefas quanto para as pessoas.

LÍDER TAREFA - orientado para produção.

LÍDER "MEIO TERMO" - preocupa – se medianamente com tarefas e pessoas.

LÍDER NEGLIGENTE - se preocupa com tarefas não com pessoas.

A partir da identificação do estilo de liderança é possível gerenciar as mudanças necessárias e trabalhar a resolução de conflitos, pois não basta que exista liderança, mas esta tem que ser eficiente e eficaz.

A motivação é um elemento-chave para a eficácia do líder. O líder eficaz está atento às necessidades de cada um, enquanto que o "chefe" procura regras para motivar os funcionários.

Para Bergamini (1994, p.106), considerando liderança e motivação como dois assuntos tão entrelaçados, é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de serem considerados como sinônimos.

Assim, pode-se dizer que liderança e motivação devem andar sempre juntas.

O papel de líder não é fácil e devido a cobrança por profissionais capazes de lidar com várias adversidades, tem-se vivido uma crise na liderança.

A liderança, como tantos outros aspectos, guarda dimensões profundas que nascem das características próprias às personalidades de cada um. Não pode existir, portanto, uma fórmula única, uma receita pronta ou uma solução geral que forneça com precisão matemática aquelas recomendações capazes de promover a indiscutível eficácia dos líderes. (BERGAMINI, 1994, p.113)

O ponto de vista de Bergamini (1994) se contrapõe em parte ao posicionamento de Bennis, que diz que a liderança é uma habilidade que se pode ser aprendida. Mas, segundo Martins, Almeida e Verginio (2015, p.86), “no que se refere ao processo de liderança dentro das organizações, não existe um consenso sobre um estilo ideal de liderança, mas sim evidências de que, para que o gestor tenha sucesso, é necessário a adequação do estilo de liderança à situação.”

Toda organização tem como objetivo lucrar sempre mais e ter menos custos. Sendo assim liderança eficaz tornou-se uma peça fundamental para qualquer organização que deseje, primeiro sobreviver diante de um mercado tão instável, quanto mais para crescer e gerar lucro. Cabe ao líder acompanhar as mudanças, procurar inovações, motivar o pessoal e controlar todos esses fatores (TORRES, 2006, p.43)

Assim, percebe-se que mesmo não havendo consenso uma definição universal de líder, seu papel é fundamental para a organização e todo administrador deveria ser líder.

3 – A MULHER NO AMBIENTE DE TRABALHO

O trabalho produtivo é predominantemente associado aos homens, isso historicamente. O estudo do gênero nas relações de trabalho vem ganhando destaque e visibilidade, principalmente sobre o enfoque da mulher e suas relações no trabalho.

A participação feminina no mercado de trabalho tem crescido, destacando uma mudança social. Essa mudança envolve a expectativa de vida pessoal, as relações familiares, a demanda por serviços, entre outros fatores.

Como exposto anteriormente na contextualização da evolução da mulher no mercado de trabalho, ficou evidente todas as suas lutas,

conquistas e a lenta e persistente entrada da imagem feminina em um mundo (mercado de trabalho) que há poucos anos era quase que exclusivamente do sexo masculino.(SCHLICKMANN e PIZARRO, 2013, p. 83).

O papel da mulher no mercado trabalhista não é apenas de empregada, mas também de empregadora. Em países como Canadá, Finlândia e Noruega por exemplo, elas já representavam mais de 30% das empresas (OECD, 1998). No Brasil a participação da mulher como empresária era de 42% do total, porcentagem acima da média mundial (GEM, 2002). Estudos da OIT (OIT 2009) demonstram que as mulheres já são 40% da força de trabalho mundial, sendo que, no Brasil, ocupam 37,8% da força de trabalho formal (IBGE, 2011).

De fato, o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá apenas na condição de empregada — ela também é empregadora. Com efeito, o desenvolvimento econômico de várias localidades favoreceu-se com a atuação dessas mulheres. O aumento desse tipo de iniciativa por parte de mulheres pode ser verificado até mesmo em dados estatísticos (GOMES, 2005, p.2).

Inicialmente, de acordo com Gomes (2005) o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho se deu pela possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho, embora os avanços na redução da diferença salarial. Outro fator foi a flexibilidade de horários, uma vez que a maioria das mulheres procuram compatibilizar o trabalho com a família.

Todos esses fatores agindo em conjunto e, surpreendentemente, de forma gradual, terminaram por definir novos pontos de referência social, novos cenários nos quais se inserem o homem e a mulher, compartilhando da missão produtiva e do desafio da inovação, e repartindo deveres e direitos no processo de serviços e bens finais que atendam às necessidades humanas (GOMES, p.4, 2005).

Entretanto, apesar dos avanços e conquistas o momento ainda é de transição, pois ainda está baseado em pensamentos machistas que se formaram ao longo da história. Esses pensamentos se refletem no fato de que muitas pessoas enxergam os cargos de liderança como cargos masculinos.

[...] as desvantagens femininas na liderança partem do princípio de que as mulheres deixam de chegar ao poder não somente devido a sua condição histórica, mas também porque esta imprimiu barreiras intransponíveis para a mulher. O trabalho gerencial é visto como um trabalho masculino, assim como muitos outros (MORAES, 2008, p. 32).

Para outros autores, a vantagem da liderança feminina é que elas colocam a cooperação acima da competição.

A luta por igualdade no mercado de trabalho também está relacionada com uma necessidade básica do ser humano de encontrar a realização pessoal e o prazer.

A principal ferramenta para acabar com as desigualdades no mercado de trabalho é o conhecimento e é ele que vem proporcionando às mulheres oportunidades de realização profissional.

De acordo com Betiol (2000) há um crescimento entre os formandos mulheres, enquanto que entre os formandos homens vem acontecendo um declínio. Mas, apesar de capacitadas, as mulheres encontram obstáculos como: salários menores que os dos homens no mesmo trabalho; dupla jornada devido ao trabalho doméstico; falta de voz na tomada de decisões; falta de acesso aos serviços sociais, entre outros.

Com a expansão comercial e de vários setores produtivos houve a necessidade de maior exigência de escolaridade, isso também devido a Era de avanço tecnológico e científico que vive-se hoje. Nesses termos, as mulheres levam vantagem e por isso encontram-se cada vez mais à frente de diversos tipos de empreendimento.

Muitas das vezes, a falta de voz da mulher, o não reconhecimento e não ascensão na organização é o que a leva a se tornarem empresárias. A própria mulher em alguns casos passou a agir como homem devido a dificuldade de ascensão na carreira.

Segundo Leite (1994), Gomes (1997), Betiol (2000) e Munhoz (2000), as mulheres possuem características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição na análise e solução de problemas. Essas características levam ao questionamento do modelo de gestão masculino que era baseado na agressividade, competitividade e no domínio.

Assim, pode-se perceber que os estudos e a dedicação são essenciais para a ascensão da mulher, sendo a educação o principal diferencial, pois a maior parte dos cargos de chefia ocupados por mulheres, são ocupados por mulheres que possuem um alto nível de formação.

4 - METODOLOGIA:

Para a realização desse estudo foi adotada a metodologia da pesquisa qualitativa.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

A preocupação da pesquisa qualitativa é a compreensão e explicação das relações sociais, sendo caracterizada pela subjetividade.

Para a realização desse estudo, após pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo aplicando-se um questionário à mulheres gestoras de São João Del Rei e Micro - Região.

Para Ribas e Fonseca (2008), a pesquisa de campo consiste na observação:

A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente. O objetivo da pesquisa de campo é conseguir informações e/ou conhecimentos (dados) acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta. (RIBAS, FONSECA, p.6 e 7, 2008)

Para obter as informações necessárias, optou-se pela aplicação de questionário a fim de facilitar o desenvolvimento do estudo.

Trata-se o questionário de

um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (GERHARDT, SILVEIRA, p.69, 2009).

Entre as principais vantagens do questionário estão: obtenção de respostas rápidas e precisas, economia de tempo, menor risco de distorção, entre outros.

5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com 10 mulheres ocupantes de cargos de liderança de São João Del Rei e micro-região, através da aplicação de um questionário contendo 12 questões objetivas a respeito do da mulher no mercado de trabalho na região.

As mulheres gestoras entrevistadas possuem formação em áreas como administração, contabilidade, direito, farmácia e filosofia, com idades entre 23 e 71 anos e ocupam cargos como de gerente de loja, farmacêutica, gerente de controle de qualidade e microempresária.

Quatro (40%) responderam que sim, quatro (40%) responderam que não e duas (20%) disseram que talvez a diferença na contratação entre homens e mulheres é perceptível. Inicialmente, talvez não seja perceptível a diferença na contratação entre homens e mulheres, mas com base nos dados nacionais e internacionais, essa diferenciação existe e vem sendo vencida gradualmente.

Ao serem questionadas sobre a existência de diferença salarial entre homens e mulheres no mesmo trabalho na região, 40% responderam que sim e 60% responderam que não. Oito mulheres responderam que o nível de formação influencia na hora da contratação, uma respondeu que não e uma respondeu que talvez.

A influência do nível de formação na hora da contratação é inegável, não apenas para diferentes gêneros, mas em qualquer situação. Quanto a diferença salarial entre homens e mulheres, a maioria das entrevistadas responderam não existir diferenciação, mas nacionalmente essa diferença existe e muitas das vezes acaba funcionando como impulso para o lançamento da mulher como empresária e empregadora.

Um percentual de 60% dessas mulheres respondeu que as qualidades pessoais são levadas em conta na contratação, 30% responderam que não e 10% que talvez. Com base no que foi apresentado na presente pesquisa, hoje as qualidades femininas são levadas em consideração principalmente nos cargos de liderança, pois como dito anteriormente, as mulheres dão mais espaço a cooperação em detrimento da competição.

Apenas 20% das mulheres alegaram que as empresas possuem gestão de pessoas, 30% disseram que não e 50% responderam que talvez, mas 100% afirmaram que a gestão de pessoas faz diferença na organização. Inegável é a importância da gestão de pessoas, principalmente de uma gestão de qualidade, pois a gestão eficaz é capaz de evitar e contornar conflitos e garantir a motivação. Ao trabalhadores motivados produzem os resultados esperados pela organização, que a medida que tem seus conflitos geridos com eficácia, alcançam melhores resultados e oportunidades de crescimento.

Segundo 50% das mulheres entrevistadas, existem muitas mulheres em cargos de liderança na região, para 20% delas não e para 30% delas talvez. Sete responderam (70%) que há mais homens inseridos no mercado de trabalho na região do que mulheres, duas (20%) disseram que não e uma (10%) disse que talvez. O percentual de respostas a essas questões segue os índices apresentados na pesquisa, demonstrando o crescimento da mulher em cargos de liderança, enquanto que, existem mais homens inseridos na mão de obra propriamente dita.

Se as mulheres possuem as mesmas possibilidades de ascensão que os homens no mercado de trabalho regional, 10% responderam que sim, 60% responderam que não e 30% responderam de talvez. Apesar da maioria das entrevistadas não perceberem diferença na contratação entre homens e mulheres, a diferenciação na ascensão é notada, seguindo também os parâmetros nacionais.

Das entrevistadas, 60% considera que a voz da mulher é levada em conta na tomada de decisões, 10% considera que não e 30% responderam que talvez. Apesar de ser a falta de voz um dos motivos que levam as mulheres a deixarem de ser empregadas para se tornarem empregadoras, o próprio crescimento do número de mulheres em cargos de liderança demonstra o poder que elas possuem na tomada de decisões. Ocupar um cargo de liderança significa possuir voz e conseqüentemente obter poder tomar as decisões exigidas pela função.

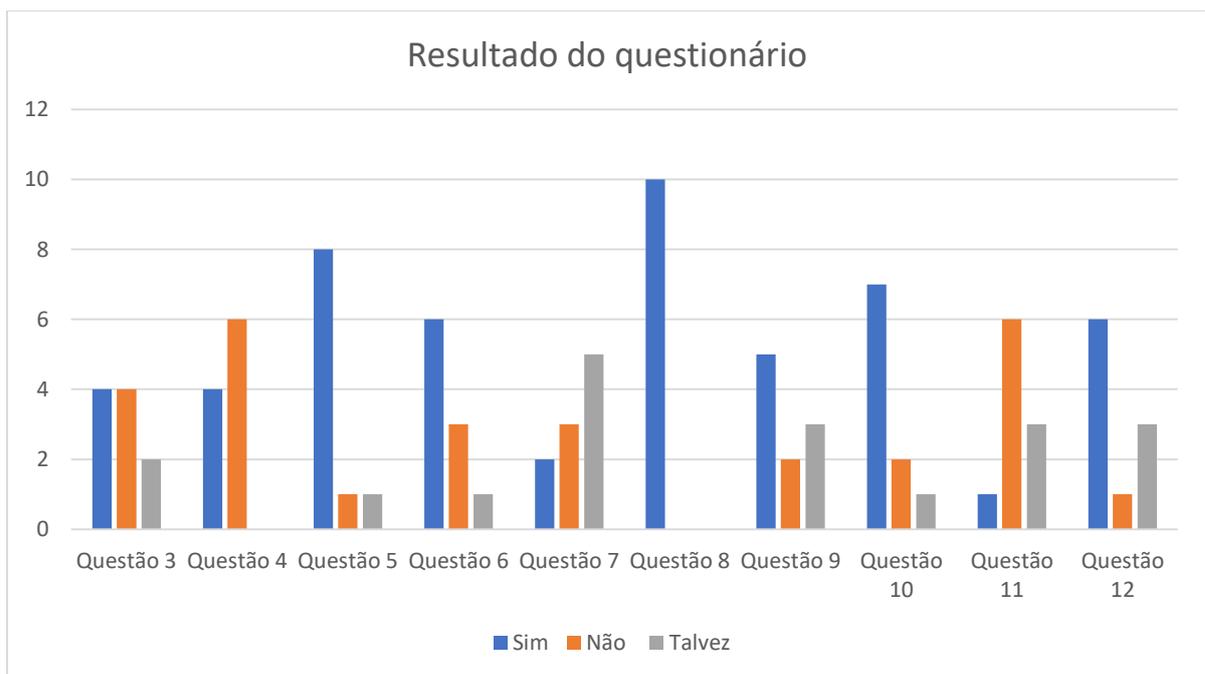


Gráfico elaborado pelo autor com base no questionário.

Analisando os resultados dos questionários aplicados, é possível perceber que as opiniões ficaram divididas em quase todos os questionamentos, principalmente quanto a diferenciação na contratação de homens e mulheres.

Quanto a existência de diferença salarial decorrente do sexo, a maioria (60%) considera que não existe essa diferenciação na região de São João Del Rei, A diferenciação salarial entre gêneros vem sendo abatida, mas ainda é uma realidade.

Entretanto, a realidade é bem diferente para alguns autores.

Outro fator que funcionou como um facilitador da retirada muitas vezes prematura das mulheres do mercado de trabalho e conseqüentemente sua possibilidade de ascensão, foi a real diferença nas remunerações, ao comparar-se o exercício de funções similares por homens e mulheres, havendo significativa vantagem na remuneração dos homens (TONANI, 2011, p.12).

Mas 80% acredita na influência do nível de formação na hora da contratação e que as qualidades pessoais são levadas em conta na contratação. O nível de formação vem garantindo à mulher melhores cargos no mercado trabalhista, mas este não pode ser o único motivo, pois existindo igualdade nos níveis de formação, o mercado voltaria a ser machista e os homens continuariam ocupando o maior número de vagas. A mudança que vem sendo conquistada nas últimas décadas deve continuar afim de exterminar o preconceito.

Ainda de acordo com os resultados, há mais homens inseridos no mercado de trabalho do que mulheres, entretanto, as mulheres vêm ocupando cada vez mais os cargos de liderança.

Essa percepção acompanha as proporções nacionais de acordo com os dados do IBGE apresentados neste trabalho.

Também é possível notar que a percepção quanto ao papel da gestão é unanime em relação a sua importância para a organização.

Deve-se levar em conta que considerando a importância do papel da liderança, todo administrador deveria ser líder.

O que se extrai da presente pesquisa é que apesar da diferenciação de gênero no trabalho ainda existir, ela vem diminuindo e a tendência é que com o tempo ela não se apresente mais nas empresas.

É preciso ressaltar que o número limitado de entrevistadas não permite uma análise aprofundada, mas permite uma comparação por amostragem a partir da bibliografia estudada.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mulher sempre trabalhou na manutenção do lar e com o passar do tempo foi ganhando através de muita luta seu espaço no mercado de trabalho, buscando os mesmos direitos e os mesmos salários que os homens.

Conforme pôde ser observado, a partir do referencial teórico e da análise e discussão dos resultados, o objetivo geral desse trabalho de Analisar o papel da mulher no ambiente organizacional, no município de São João Del Rei e micro-região foi cumprido, demonstrando que a região acompanha os índices nacionais ainda com predominância da mão de obra masculina, entretanto, com crescimento da contratação de mulheres qualificadas nos cargos de liderança.

Respondendo ao problema da pesquisa, a partir do presente trabalho, podemos concluir que o papel da mulher difere do papel do homem nos cargos de liderança tanto na valorização das características pessoais, como também no fato de que a mulher vem alcançando níveis mais altos de formação em relação aos homens.

Características masculinas como agressividade, competitividade e domínio estão cedendo lugar a características femininas como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição.

Conclui-se que quanto mais alto o nível de formação, maior a facilidade de inserção no mercado de trabalho.

Pode-se observar que na região segundo as entrevistadas, não há diferença salarial entre homens e mulheres no exercício da mesma função, mas há diferenciação nas oportunidades de ascensão.

A presente pesquisa demonstra a importância do tema, diante das desigualdades ainda existentes entre os sexos no mercado de trabalho apesar do crescimento na contratação de mulheres, principalmente nos cargos de liderança.

Ainda há um longo caminho a ser percorrido na busca pela igualdade entre os sexos, principalmente no tocante ao trabalho, entretanto, as conquistas alcançadas nos últimos anos demonstram um grande avanço social em relação ao próprio preconceito histórico.

Os dados apresentados demonstram que há uma tendência em extinguir a diferenciação de gênero dentro das empresas. O esperado é que essa diferenciação seja extinta socialmente.

Essa extinção deve ocorrer também nos casos de mulheres que adotam um modelo de gestão masculino buscando se enquadrar no mercado de trabalho, pois isso beneficiaria ainda mais a apreciação das qualidades femininas.

Portanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas aparentemente devido às rápidas mudanças e avanços sociais que vêm ocorrendo nos últimos anos, provavelmente a diferenciação de gênero no trabalho deixará de existir.

REFERÊNCIAS:

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

BENNIS, W., NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988, p. 5

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

FERNANDES, A. **Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Relatório Global de Empreendedorismo no Brasil. Paraná: IBQP/Sebrae, 2002, 62 p.

GOMES, Almiralva Ferraz. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. REGE Revista de Gestão, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2005.

GOMES, M. T. **Abaixo os homens?** Exame, ed. 641, ano 31, n 16, p. 16-128, 30 jul 1997.

GONÇALVES, Ana Paula Vieira; PROBST, Melissa. **Gestão de Pessoas**. Revista Maiêutica, Indaial, v. 4, n. 1, p. 57-64, 2016.

- HENDERSON, Patricia Araujo; DE ARAÚJO FERREIRA, Marcos Aurélio; DUTRA, Joel Souza. **As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.
- LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro.** São Paulo: Atlas, 1994.
- MARTINS, Denise Fabiane; DE ALMEIDA, Jaqueline Mara Tozatti; VERGINIO, Cleber José. **LIDERANÇA NOS CARGOS DE GERÊNCIA:** estudo desenvolvido a partir da coordenação do curso de graduação em administração da fundação educacional de fernandópolis-sp. Organizações e Sociedade, v. 4, n. 2, p. 86-98, 2015.
- Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- MORAES, Ligie Viviane dos Santos de. **A trajetória de Reitoras em Santa Catarina: “Ser mulher é apenas um detalhe?”.** 2008. 256 f. Trabalho de conclusão de curso (dissertação)- Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produções, Florianópolis (SC), 2008. Disponível em: < <http://www.maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Sociedade/PEPS5249-T.pdf> > Acessado em 30 de maio de 2018.
- MUNHOZ, G. de S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164 – 176.
- ORGANISATION ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Proceedings of women entrepreneurs in small and médium enterprises.** Paris: OECD, 1998.
- PIRES, José Calixto de souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.
- RIBAS. Cíntia Cargnin Cavalheiro; DA FONSECA, Regina Célia Veiga. **Manual de Metodologia OPET.** Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.opet.com.br/biblioteca/PDF's/MANUAL_DE_MET_Jun_2011.pdf> Acesso em: 30 de setembro de 2017.
- SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A EVOLUÇÃO DA MULHER NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DA LIDERANÇA.** REVISTA BORGES, ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01. 2013
- SCHMIDT, Maria do Carmo. **Gestão de Pessoas.** 2016.

SUSIN, Adreia et al. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO. **Simpósio Científico de Graduação e Pós-Graduação**, 2011.

TORRES, Alexandre Chitarrelli. Liderança nas organizações. 2006.

TICHY, Noel M. e COHEN, Eli. O Motor da Liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Educator, 1999.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina—um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2011.

YAMAFUKO, Everton Luiz; SILVA, Jerson Joaquim. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. Encontro Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão, Presidente Prudente, 19 a 22 de outubro, 2015. Disponível em: <<http://www.unoeste.br/site/enepe/2015/suplementos/area/Humanarum/Administra%C3%A7%C3%A3o/LIDERAN%C3%87A%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>> Acesso em: 12 de junho de 2018.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO:

1 – Idade:

2 – Formação:

3 - A diferença na contratação entre homens e mulheres é perceptível?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

4 – Existe diferença salarial entre homens e mulheres no mesmo trabalho na região?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

5 - O nível de formação influencia na hora da contratação?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

6 – As qualidades pessoais são levadas em conta na contratação?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

7 – As organizações possuem gestão de pessoas?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

8 – A gestão de pessoas faz diferença para o sucesso da organização?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

9- Existem muitas mulheres nos cargos de liderança na região?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

10 – Há mais homens inseridos no mercado de trabalho do que mulheres na região?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

11 – As mulheres têm oportunidades iguais de ascensão que os homens no mercado regional?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()

12 – A voz das mulheres é levada em conta na tomada de decisões?

Sim () Não () Talvez () Prefiro não responder ()