

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSYKAREN DE OLIVEIRA SANTOS SOUZA

**A INSERÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE
GESTÃO FEMININA EM LOJAS DE TELEFONIA NO SHOPPING JARDINS EM
ARACAJU/SE**

**Aracaju – SE
2017**

JOSYKAREN DE OLIVEIRA SANTOS SOUZA

**A INSERÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE
GESTÃO FEMININA EM LOJAS DE TELEFONIA NO SHOPPING JARDINS EM
ARACAJU/SE**

**Relatório Científico de Estágio
apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito parcial para obtenção
do título de bacharel em
Administração.**

**Orientador: Prof. Ms. Cleriston Santos
Silva**

Aracaju – SE

2017

S729i SOUZA, Josykaren de Oliveira Santos

A inserção da mulher em cargos de liderança : um estudo sobre gestão feminina em lojas de telefonia no shopping jardins em aracaju/se / Josykaren de Oliveira Santos Souza. – Aracaju, 2017.

70f.

Orientador: Prof. Msc. Cleriston Santos Silva.

Relatório Científico de estágio (como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.) – Faculdade Fama, 2017.

1. Administração 2. Gestão 3. Inserção 4. Mulher - Liderança
I – SILVA, Cleriston Santos (orient.) II - Título

CDU: 658 (047.31)

JOSYKAREN DE OLIVEIRA SANTOS SOUZA

**A INSERÇÃO DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE
GESTÃO FEMININA EM LOJAS DE TELEFONIA NO SHOPPING JARDINS EM
ARACAJU/SE**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Prof. Me. Cleriston Santos Silva
Orientador

Prof. Me. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, ao permitir que tudo isso acontecesse ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas em todos os momentos. É o maior mestre que alguém pode conhecer.

Todo agradecimento a minha mãe, Lindinalva, heroína me apoiou, minha referência como mulher, mãe e profissional, pelo incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Valeu a pena esperar... Hoje estamos colhendo juntas, os frutos do nosso empenho! Esta vitória é muito mais sua do que minha.

Ao meu pai "In Memoriam" que me fortaleceu espiritualmente e que foi, e é muito importante.

Agradeço também ao meu esposo, Rawl, que de forma especial e carinhosa, dando força e coragem, me apoiou nos momentos de dificuldades, que me completa e é especial em minha vida. Quero *agradecer* também as minhas filhas Jessica (filha humana), Estrela e Estrela "In Memoriam" (minhas filhas de quatro patas), que embora não tivessem conhecimento disto, mas iluminaram de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos.

Obrigada meu irmão (Juvenal), sobrinhos (Saulo e Allana), que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Dedico também A todos da minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.

A esta Faculdade, a direção, coordenação e todo seu corpo docente, que realizam seu trabalho com tanto amor e dedicação, trabalhando incansavelmente para que nós, alunos, possamos contar com um ensino de extrema qualidade.

Ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus, e às pessoas com quem convivi nesses espaços ao longos desses anos. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica. Agradeço aos amigos que fiz em outros semestres e cursos (Ciências Contábeis e Pedagogia).

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

E finalmente obrigada, mais uma vez ao senhor Deus, por proporcionar estes agradecimentos a todos que tornaram minha vida mais afetuosa, além de ter me dado uma família maravilhosa e amigos sinceros. Deus, que a mim atribuiu alma e missões pelas quais já sabia que eu iria batalhar e vencer, agradecer é pouco. Por isso lutar, conquistar, vencer e até mesmo cair e perder, e o principal, viver é o meu modo de agradecer sempre.

“A Deus primeiramente, aos meus pais, irmão, meu esposo, minhas filhas, a toda minha família e amigos que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que chegasse até esta etapa de minha vida.”

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso abordará como norte temático: “A inserção da mulher em cargos de liderança: um estudo sobre gestão feminina em lojas de telefonia no shopping jardins em Aracaju/se”, sendo que o mesmo será edificado a partir do estudo de caso específico, relevando também a importância de autores que discorrem sobre a temática apresentada. O mesmo procurou analisar a situação feminina no desempenho de atividades de gestão junto a organizações do setor de telefonia móvel. Especificamente, o estudo buscou: analisar a aceitação da mulher como líder no mercado de trabalho no Shopping Jardins; identificar o processo de ascensão da mulher até a conquista do cargo de liderança neste Shopping; investigar a percepção das gestoras sobre a qualidade de sua liderança; apontar as principais dificuldades em ascender ao cargo de liderança, enfrentadas pelas gestoras do setor de telefonia móvel. Pôde-se perceber que através de uma coleta de dados pesquisados, que a partir das respostas das pessoas entrevistadas fortes habilidades de liderança, assim como a capacidade de tomar decisões, podendo assim verificar que muitas mulheres hoje assumem o papel de líder e não apresenta diferença alguma em relação à função que esta desempenha na empresa onde trabalha.

Palavras-chave: Gestão feminina. Telefonia móvel. Liderança. Inserção da mulher.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária.....	37
Gráfico 2: Estado Civil.....	38
Gráfico 3: Grau de Instrução das Pesquisadas.....	38
Gráfico 4: Quantidade de Filhos.....	39
Gráfico 5: Etnia.....	39
Gráfico 6: Renda Mensal.....	40
Gráfico 7: Experiência Profissional.....	41
Gráfico 8: Tempo de Chefia.....	42
Gráfico 9: Desigualdades Salariais entre Homens e Mulheres.....	42
Gráfico 10: Como Ocorreu o Recrutamento para o Cargo.....	43
Gráfico 11: Sacrifícios em Prol do Cargo Segundo as Pesquisadas.....	43
Gráfico 12: Qualidades de uma Líder.....	44
Gráfico 13: Ascensão Profissional das Mulheres Líderes Pesquisadas.....	45
Gráfico 14: Como se Sente em Exercer a Função de Liderança.....	45
Gráfico 15: Diferenciais para Empregabilidade das Líderes.....	46
Gráfico 16: Desafios Enfrentados pelas Líderes Pesquisadas para Ingressar na Organização onde Atuam.....	46
Gráfico 17: Dificuldades que as Líderes Enfrentaram para Aplicar Práticas na Gestão no Ambiente de Trabalho.....	47
Gráfico 18: Sobre a Realização das Líderes.....	48
Gráfico 19: Que Contribuições essa Pesquisa Oferece à Participação Feminina em Atividades de Gestão.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre Líder x Gestor.....	26
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Algumas Palavras Sobre Gênero.....	13
2.2 O Processo de Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho	15
2.2.1 Educação, Trabalho e Profissionalização Feminina	19
2.3 Liderança.....	24
2.4 A Mulher e o Exercício de Cargos e Funções de Liderança	28
2.5 Telefonia: breves considerações	32
3 METODOLOGIA	35
4 CARACTERIZAÇÃO DO SHOPPING JARDINS	36
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
5.1 Faixa Etária	37
5.2 Estado Civil	38
5.3 Grau de Instrução das Pesquisadas	39
5.4 Quantidade de Filhos.....	40
5.5 Etnia	41
5.6 Renda Mensal	42
5.7 Experiência Profissional	43
5.8 Tempo de Chefia	43
5.9 Desigualdades Salariais entre Homens e Mulheres.....	44
5.10 Recrutamento para o Cargo	45
5.11 Sacrifícios em Prol do Cargo	46
5.12 Qualidades de uma Líder.....	47
5.13 Ascensão Profissional e Realização Profissional.....	48
5.14 Qualidade que Possui para Exercer a Função de Líder	48
5.15 Diferenciais para empregabilidade das líderes	49
5.16 Desafios enfrentados para ingressar na organização onde atuam.....	50
5.17 Dificuldades que as líderes enfrentaram para aplicar práticas na gestão no ambiente de trabalho	51
5.18 Realização Profissional.....	52
5.19 As contribuições a essa pesquisa oferece na participação feminina em atividades de gestão.....	53

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE	61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	62
APÊNDICE B - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DAS LÍDERES	67

1 INTRODUÇÃO

É perceptível que a ocupação dos cargos de chefia em muitas das grandes empresas brasileiras seja destinada exclusivamente a um ofício masculino, pressupondo-se que o perfil do homem seja mais impositivo, mais autoritário, e assim, requisite-se mais respeito, logo, os chefiados sintam-se mais seguros por terem como líder a presença de um homem, ou seja, os grandes cargos de chefia raramente são ocupados por figuras do sexo feminino.

Diante das circunstâncias supracitadas, restam-se alguns questionamentos relevantes: por que os grandes cargos de chefia na maior parte das empresas ainda são ocupados exclusivamente por homens? Por que raramente cargos de chefia são ocupados por mulheres? São perguntas como essas que serão respondidas no decorrer da elaboração desse trabalho acadêmico, e que adicionado a estas, este trabalho buscou responder a seguinte questão que nortear-se-á a temática apresentada: De que maneira o processo de atuação/ seleção nos cargos de lideranças ocupados por mulheres em empresas do setor de telefonia móvel no Shopping Jardins localizado no município de Aracaju/SE é realizado?

Cada vez mais, nas organizações, o mercado de trabalho tem exigido profissionais, que, além de capacidade técnica no contexto de seu fazer profissional, possuam capacidade da liderança, uma vez que tal competência, assume significativa relevância para ações que envolvam planejamento estratégico, manutenção e desenvolvimento organizacionais.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso abordará como norte temático: “A inserção da mulher em cargos de liderança: um estudo sobre gestão feminina em lojas de telefonia no shopping jardins em Aracaju/se, sendo que o mesmo será edificado a partir do estudo de caso específico”.

É um fato de tendência social contemporânea que a mulher ultrapassa o ambiente em que convive, e o seu universo dos afazeres domésticos deixa de ser tão somente uma redoma, e conseqüentemente ela passará a ter destaque e status por seu profissionalismo, e sua atuação como membro de gerenciamento de várias e grandes instituições sócio-financeiras no Brasil passa a ter um caráter de ordem relevante.

O processo de ascensão cultural e principalmente profissional das

mulheres teve seu divisor de águas a partir da década de 1960, em decorrência da inserção destas no mercado de trabalho e suas etapas de desenvolvimento profissional em todos os segmentos da atuação humana (comércio, indústria e serviços).

Embora as mulheres tenham, desde a década de 1960, conquistado importantes espaços acadêmicos e profissionais, não é menos verdade que até os dias atuais, ainda que com incansáveis lutas, não conseguiram igualdade, em relação aos homens, no que se refere às melhores condições de trabalho, igualdade salarial, bem como igualdade entre os gêneros, e sobretudo quanto à conquista de cargos e postos de liderança (gerenciamento e de tomada de decisão), que é o foco desse relatório científico

No Brasil, falando-se em contemporaneidade, o ingresso das mulheres no mercado de trabalho e o seu exercício nas atividades profissionais atravessam uma constante luta por igualdade de direitos, reconhecimento da capacidade profissional, aprendizagem, atualização constante, seu potencial de crescimento e gerenciamento, tanto quanto os homens.

O cenário de desigualdades e de dificuldades de desenvolvimento profissional enfrentado pela mão de obra feminina nas organizações brasileiras fez vir à tona o interesse em pesquisar e investigar o processo de ascensão profissional de mulheres, que atuam no setor de serviços, especialmente das que atuam em cargos e ou funções de liderança em um dos shoppings Center situado no município de Aracaju/SE.

Nesse sentido, este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo geral o de discutir sobre a presença da liderança feminina, especificamente a inserção feminina no mercado de trabalho, em especial, em cargos de liderança, no contexto de um Shopping Center, no município de Aracaju/SE.

Este Trabalho de Conclusão de Curso também procurou analisar a situação feminina no desempenho de atividades de gestão junto a organizações do setor de telefonia móvel, no Shopping Jardins. Especificamente, o estudo buscou: a) Analisar a aceitação da mulher como líder no mercado de trabalho no Shopping Jardins; b) Identificar o processo de ascensão da mulher até a conquista do cargo de liderança neste Shopping; c) Investigar a percepção das gestoras sobre a qualidade de sua liderança; d) Apontar as principais dificuldades em ascender ao cargo de liderança, enfrentadas pelas gestoras do setor de telefonia móvel, que atuam em

organizações varejistas no supracitado Shopping Jardins de Aracaju / SE.

Assim sendo, este estudo se justifica porque visou mostrar, enquanto acadêmica de administração, a importância de atividades profissionais desenvolvidas por mulheres, na qual a liderança é uma das competências exigidas para a atuação na organização, bem como podem-se identificar e entender, como o processo de ascensão profissional feminina nos cargos de gerência aconteceu no contexto das lojas de telefonia celular móvel, situada no Shopping Jardins de Aracaju/ SE.

Será a partir da leitura desse Trabalho de Conclusão de Curso que não somente a comunidade acadêmica, bem como pessoas interessadas pela temática apresentada começarão a ter um novo olhar, um novo conceito sobre a questão dos cargos de chefia serem ocupados pela presença feminina, não que se desmereça as potencialidades masculinas, mas que a partir da aprovação e publicação desse, que sejam dadas oportunidades iguais, para que assim as questões relacionadas ao gênero sejam devidamente revistas e equacionadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa parte do Trabalho de Conclusão de Curso embasaremos teoricamente algumas considerações relevantes a partir de um levantamento bibliográfico que tratam sobre a temática apresentada, uma vez que o mesmo será estruturado também pela pesquisa bibliográfica direta e indireta, entendendo-se que a estruturação do mesmo deva ser pautado em publicações que ratifiquem as ideias apresentadas sobre a temática abordada.

2.1 Algumas Palavras Sobre Gênero

Conforme a professora Elizete Passos (1993), se lançarmos um olhar sobre os discursos que representaram as mulheres desde a história da humanidade, bem como ao tratamento destinado às mesmas, nas mais variadas sociedades e culturas, em qualquer contexto histórico, perceberemos que, na maioria das vezes, os discursos que as representam estão estruturados em atitudes segregativas, e discriminatórias, infelizmente.

Na mesma linha de Passos (1993), o historiador Jacques Le Goff, apud Sieczkowski (2001), coloca que, historicamente, a mulher tem ocupado um plano sociocultural inferior ao do homem, e isso lhe obrigaria a sofrer algumas discriminações que vêm se arrastando até os dias atuais.

Desde a Idade Média, por exemplo, como aponta Le Goff apud Sieczkowski (2001), a sociedade patriarcal, composta por categorias sociais muito rígidas, subordinava a mulher ao pensamento do homem, que possuía local de destaque no discurso até então vigente. O homem medieval, em geral, assim como os que o sucederam, reproduz modelos cristalizados nos quais apenas quem poderia pensar e resolver problemas práticos seriam eles; enquanto, às mulheres, era reservado o status de dona-de-casa, senhora de um lar, submissa ao marido, devido as suas condições físicas consideradas inferiores a dos homens.

Passos (1993), explica que desde a antiguidade, o espaço privado fora destinado às mulheres, pois essas eram tidas como passionais, briguentas e ciumentas, frágeis e sensíveis, o que justificava que elas fossem excluídas da polis, espaço este destinado ao ser racional - o homem - segregando-as no espaço interno do lar, o espaço privado. Assim, a mulher jamais poderia ser conhecida se não fosse por intermédio do homem, cabendo a ele a tarefa de representá-la. Quando ficavam conhecidas, eram através dos homens, que falavam sobre o que achavam delas e dificilmente elas próprias falavam. Sendo assim, a história das mulheres fora escrita a partir do que determinada sociedade machista pensava e dizia sobre elas.

Esses discursos colaboraram para a naturalização de discursos outros, particulares, como sendo universais. Vale lembrar que os ideais construídos neles são geralmente os do branco, masculino, ocidental, de classe média ou superior, e estão imbuídos de posições marcadas por sexos, raças, classes, sexualidades, dentre outras características.

Como consequência de uma sociedade patriarcal milenar, a prática da exclusão da mulher em todos os setores sociais tornou-se uma constante ao longo dos anos. Silenciar, esconder e omitir foram ações constantemente praticadas contra as mulheres no decorrer do tempo, com o intuito de manter a hegemonia patriarcal instituída. Basta olharmos atentamente para a história e verificarmos que as mulheres atuantes são, praticamente, personagens anônimas, ou seja, passaram por um total “apagamento”.

Louro (1997) afirma que é preciso questionar a naturalização construída em torno do sexo como destino e as normas regulatórias que legitimam os corpos, como efeitos das relações de poder.

Louro articula o seu pensamento aos argumentos de Foucault (2004) que aborda as relações de poder construídas social e culturalmente. Dessa forma, ela fala que as relações de gênero se produzem nas e pelas relações de poder.

Os argumentos da historiadora Scott (1995) são válidos ao dizer que as relações desiguais entre os sexos são construídas socialmente, e culturalmente e que estão em jogo relações de poder neste processo de construção.

Sendo assim, Louro (1997) conclui que não há possibilidade de se ancorar no sexo as desigualdades que as mulheres experimentavam em relação aos homens, ou seja, este debate deve ser colocado no campo social, uma vez que é nele que se produzem as relações desiguais entre os sujeitos, isto é, são nos

arranjos sociais, na história, nas condições diferenciadas de acesso aos recursos da sociedade e nas formas de representações que se encontram explicações para tais desigualdades.

A autora sugere ainda que se deve haver um rompimento com pensamentos dicotômicos que tantas vezes se encontram presentes nas nossas práticas cotidianas. Questões como masculino x feminino, razão x sentimento, teoria x prática, entre outras, são levantadas pela educadora como exemplos dessas ações dicotômicas que provocam os arranjos e antagonismos mais diversos.

2.2 O Processo de Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho

De acordo com Vieira (2009), o ingresso da mulher no mercado de trabalho ocorreu após a I e II guerras mundiais século XX, em decorrência da necessidade de substituição da mão de obra masculina, quando recrutados para frentes de batalha para atuar nas duas grandes guerras mundiais.

Ainda conforme Vieira, é fato que, mesmo após o término dos conflitos mundiais, o avolumado número de mortes e as mutilações suportadas pela população masculina, acabaram por suscitar nas mulheres a busca de meios profissionais de sobrevivência e manutenção de si e de sua família (muito além das atividades meramente domésticas como corte - costura e encomendas de doces), para exercer atividade regular e remunerada, transformando essa mulher numa trabalhadora cumpridora de jornadas de trabalho, com direito de percepção de remuneração e demais direitos relativos às relações de trabalho envolvendo empregador e empregado (VIEIRA, 2009).

Para esse autor, o processo de ingresso e crescimento das mulheres no mercado e mundo do trabalho foi precedido de um tempo em que lhes eram reservadas as responsabilidades relacionadas somente as atividades domésticas e cuidados com os filhos e outros familiares, atendendo às exigências de um universo patriarcal, machista, hierarquizado, cujo topo decisório sempre esteve nas mãos e comando do homem (pai, irmão ou marido) (VIEIRA, 2009).

A trajetória das conquistas femininas ao longo da história sempre foi margeada pelas desigualdades de gênero, identificadas tanto nas legislações que

sempre conferiam à pessoa da mulher uma posição secundária e de submissão aos valores e visões de mundo masculino. (SOUZA, 2014).

No XIX, a legislação que tratava da dissolução do casamento, apresentava posturas diferenciadas para o homem e para mulher que desejavam divorciar-se. Comentando as lições de Souza e Machado (2004) *apud* Millicent Garret Fawcet, dois critérios distintos eram aplicados. Segundo aquelas disposições legais, um homem poderia obter a dissolução de seu casamento se ele pudesse provar um ato de infidelidade de sua esposa; enquanto que se uma mulher, pretendia desfazer seu casamento, a não ser que pudesse provar que seu marido fosse culpado, não apenas de infidelidade, mas também de crueldade.

À luz de Louisa Garrett Anderson, depoimento escrito de 1839, cita que, às mulheres caberia apenas o casamento, constituir suas famílias e ser submissas aos seus maridos. No mesmo sentido, observava-se que, em termos educacionais, existiam tratamentos diferenciados, uma vez que predominava a concepção segundo a qual, os pais, acreditavam que uma educação séria para suas filhas era algo supérfluo, pois caberia às mulheres apenas preparar-se para conseguir um marido, enquanto que os filhos, estes deviam ir às escolas públicas e universidades (SOUZA e MACHADO, 2004, p.69).

Segundo Vieira (2009), Até o século XX, o destino das mulheres era o de ser refém dos afazeres domésticos, da rotina e cuidados com a casa, filhos e marido. Um universo limitado ao projeto patriarcal de gerar os filhos, educando nos mesmo moldes em que fora educada e reproduzir sua existência com suas gerações e nas futuras gerações

Considerando o fato, segundo o qual, a mulher tenha sido colocada em posição inferior ao longo dos séculos, aos poucos, àquela fora se organizando e cobrando seu lugar enquanto cidadã consciente de seus direitos. Segundo Assis (2009, p.2), sobretudo devido à necessidade de sustentar a família no pós-guerra é que as muitas mulheres começaram a fazer parte do mundo do trabalho.

É Importante ressaltar que, o trabalho feminino dentro do lar e ou fora dele, nunca fora reconhecido e devidamente valorizado, sendo a desqualificação do mesmo, uma constante:

As que ficavam viúva, ou eram de uma elite empobrecida, e precisavam se virar para sustentar e aos filhos, faziam doces por

encomendas, arranjo de flores, bordados e crivos, davam aulas de piano e etc., mas além de pouco valorizadas, essas atividades eram mal vistas pela sociedade (PROBST,2003, p.1 *apud* Assis,2009, p.58).

Conforme PROBST,2003, p.1 *apud* Assis, (2009), vê-se, que a invasão feminina no mundo do trabalho objetivando prover o próprio sustento (e de certa forma, alcançar sua independência financeira), era uma ameaça ao machismo, ao patriarcalismo, e desde sempre renegou de variadas formas, notadamente pela desvalorização, remuneração diversa que passaria a receber.

Já no século XX, especificamente na década de 1960, os avanços femininos no que atingiu ao domínio e universo corporal, revelavam, através dos movimentos feministas, que ostentavam bandeira em busca da igualdade de gênero, no uso do anticoncepcional que promoveria a possibilidade concreta de que mulher planejar e decidir sobre se queria ter filhos ou não. Segundo Beal (2001), são efeitos da pílula anticoncepcional:

Na década de 60 tem início à revolução sexual, que privilegiou os direitos igualitários do voto, inseriu a mulher no mercado de trabalho induziu o sexo livre com o surgimento da pílula anticoncepcional (BEAL,2001, p.5, *apud* NASCIMENTO,2008).

A evolução do sistema capitalista aos poucos produziu mudanças nos modelos de produzir, organizar e remunerar o trabalho, bem como da forma como o trabalho feminino incorporou-se a economia dos países, passando das jornadas excessivas, situações de insalubridade e profundas diferenças na remuneração, até na criação de oportunidades de qualificação e crescimento profissionais, tímida diminuição na desigualdade no salário e pequenas melhorias nas relações de trabalho, minorando sutilmente as diferenças e proporcionando a mulher a ascensão profissional, incluindo-se em cargos e funções marcadamente estruturadas pra tomada de decisões. Ao discorrer sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, Probst (2003, p.03) destaca:

Segundo uma pesquisa recente feita pelo Grupo Catho, empresa de recrutamento e seleção de executivos, as mulheres conquistam cargos de direção mais cedo. Tornam-se diretoras, em média, aos 36 anos de idade. Os homens chegam lá depois dos 40. No entanto, essas executivas ganham, em média, 22,8% menos que seus competidores de colarinho e gravata. A boa notícia é que essa diferença nos rendimentos vem caindo rapidamente. Por estar a

menos tempo no mercado, é natural que elas tenham currículos menos robustos que os dos homens. A diferença nos ganhos tende a inexistir em futuro próximo. (PROBST, 2003, p.03)

Embora as reflexões tiveram que refletir uma realidade do início da década de 2000, na atualidade, a presença profissional feminina nos variados segmentos da economia, confirma sua ascensão e reconhecimento na qualidade do trabalho desenvolvido. Dados da pesquisa mensal de emprego realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), revelam:

Em 2011, as mulheres eram maioria na população de 10 anos ou mais de idade (PIA), cerca de (53,7%). Contudo, eram minoria (45,4%) na população ocupada (PO). Essa estrutura distributiva reflete-se no nível de ocupação, relação que mostra o contingente de ocupados em relação ao total da PIA. Para as mulheres, esse indicador foi de 40,5% em 2003 passando para 45,3% em 2011. Entre os homens, esse percentual era de 60,8%, passando para 63,4%. A partir dessa evolução, percebe-se o maior crescimento do nível de ocupação das mulheres, vis a vis ao dos homens, ainda que em patamar bem inferior ao dos homens. (IBGE/2012, p.3).

O mesmo estudo, ao investigar os setores da economia e a absorção da mão de obra masculina e feminina no período (2003-2011), aponta que as mulheres estão presentes na indústria, comércio, Administração Pública, Construção Civil, Prestação de serviços e serviços domésticos, uma realidade expressa nos dados a seguir expostos:

O crescimento da população ocupada nos serviços prestados à empresas refletiu-se no crescimento da presença de homens e mulheres nessa atividade. De 2003 para 2011, o crescimento foi de 3,2 pontos percentuais (de 11,6% para 14,9%) entre as mulheres e de 2,3 pontos percentuais entre os homens (de 14,8% para 17,0%). Nos outros serviços, as mulheres também apresentaram crescimento no período: 1,2 ponto percentual (de 15,1% para 16,2%), contra 0,38 ponto percentual (de 18,6% para 19,0% dos homens). O predomínio da presença feminina na administração pública manteve-se estável nesses 8 anos, seguido pela a ocupação das mulheres no comércio. Por outro lado, caiu o percentual de mulheres ocupadas nos serviços domésticos, de 16,7% para 14,5%: queda de 2,2 pontos percentuais. Em 2003, dos homens ocupados, 21,9% estavam no comércio, caindo para 19,6% em 2011. A população ocupada masculina manteve-se praticamente estável na indústria e nos outros serviços. (IBGE/2012. p.5)

Pelo que se viu, a ascensão da mulher brasileira no mercado e mundo do trabalho deu-se em todos os setores da economia, o que corroborou para a capacidade, qualificação e competência dessas profissionais.

O mundo contemporâneo vem assistindo ao processo de ascensão pessoal e profissional da mulher, trajetória marcada pela submissão às injunções do machismo, desigualdades de tratamento jurídico-social, dupla e até tripla jornada de trabalho, assédio e preconceito, os quais, em seu conjunto, constituem nas principais barreiras enfrentadas pela mulher, para conquistar e manter sua independência, ter uma profissão e se transformar numa pessoa de sucesso.

2.2.1 Educação, Trabalho e Profissionalização Feminina

Ao aprofundarmos estudos sobre educação e trabalho e/ou da profissionalização da mulher, vê-se que o ingresso da mesma no mercado de trabalho aconteceu como esforço de guerra, cujo foco era substituir provisoriamente a mão de obra masculina, com a conquista do direito a trabalhar fora.

Inicialmente a profissionalização feminina se restringiu ao universo educacional, visto que nas décadas de 1960, 1970 e 1980, em geral às mulheres destinavam-se os cursos normais. Assim, Brito e Dias afirmam que “[...] as décadas de 60, 70 e 80, caracterizou-se como um período fortemente marcado pela feminização do magistério [...]” (BRITO, DIAS, 2013, p.118-119).

Continuando a discussão, BRITO, DIAS, ao historiarem o processo de escolarização da mulher no Brasil, assim se manifestam:

Podemos afirmar que o processo de escolarização feminina inicia-se, a partir do século XIX, devido às mudanças ocorridas na sociedade, o crescimento da urbanização e a necessidade financeira, foram fatores que impulsionaram para que se iniciasse tal processo, porém, as escolas criadas para mulheres, no século XIX não atendiam às necessidades educacionais das mesmas, pois estavam voltadas ainda para um modelo de educação religioso. As escolas da época seguiam uma filosofia educacional que tinha como objetivo preparar as mulheres para a vida no lar, ensinando, principalmente, o bordado, a culinária, a música etc. (BRITO, DIAS, 2013, P. 120-121)

O aparecimento das escolas normais está associado à necessidade de oferecimento à mulher, um modelo de escolarização que uma vez concluída, a adquiriria uma profissão, com garantias de empregabilidade e oferecendo sustento e mecanismo de sobrevivências das mesmas.

Louro (2008) *apud* Brito e Dias (2013, p.122) descreve a finalidade das escolas normais brasileiras nos seguintes termos:

A explicação para a grande procura das moças pelas Escolas Normais está no fato desta ser, praticamente, a única via de acesso da parcela feminina a uma educação escolarizada com o objetivo de fornecer uma profissão. Logo, escolarizadas, elas se tornariam professoras, este exercício permitia as estas mulheres a manutenção de seus deveres femininos, o cuidado e a doação. Desta forma, nada mais adequado que oferecer para as mulheres o trabalho docente, “uma vez que a docência não subverteria a função feminina fundamental, ao contrário, poderia ampliá-la ou sublimá-la”. Assim, o exercício docente é representado como uma vocação, um exercício de “amor, entrega e doação” (LOURO, 2008, p. 450, in: BRITO, DIAS, 2013, p.122).

O ser professora, naquele contexto, representava exercer uma atividade profissional remunerada, cujo conteúdo, de certa forma, também fazia com que a profissional seguisse os cuidados domésticos e com forte dose de amor, afeto dedicados aos discentes.

De acordo do Tabak,

(...) no decorrer das últimas décadas os movimentos feministas sérios, consistentes e realistas contribuíram decisivamente para o progresso da posição da mulher na sociedade brasileira contemporânea, motivando assim, a especialização das mulheres e provocando uma revolução no mercado de trabalho”. (TABAK, 2002, p.07).

Pode-se perceber que o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho decorre da regularização da legislação trabalhista vigente, o que denota equidade quanto ao tratamento da ocupação de alguns cargos, seja tanto o homem quanto a mulher ocupam espaços sem que um interfira no desempenho do outro, apesar de que em algumas profissões e postos de trabalho exista a remuneração de forma mais igualitária um e outro segmento, ou seja, existe um leve e aparente preconceito vivenciado pelas mulheres no mundo do trabalho ainda seja evidente.

De acordo com Vieira (2009, p.07), nos últimos 30 anos, a participação feminina dobrou no mercado de trabalho, sendo que, as brasileiras já representam 40,4% da população economicamente ativa no país. Com base nesses dados, pode-se constatar que a participação feminina no mercado de trabalho tem, sendo a qualidade da qualificação desse segmento um dado significativo, senão veja-se:

Os rendimentos escolares das meninas brasileiras é superior aos dos meninos. No primeiro grau, a taxa de aprovação feminina é de 81%; a masculina 78%. No segundo grau, 88% para as mocinhas e 80% para os rapazes. Conforme estudo feito por Teixeira et al (2009), dos 18.500 alunos matriculados nos cursos de mestrado e doutorado da USP, mais de 50% são mulheres. (VIEIRA, 2009, p.06).

Conforme (PNPM, 2013) o processo de profissionalização das mulheres no Brasil, recebendo forte incentivos entre os anos de 2013-2015, por força do trabalho realizado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres, com o fortalecimento do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres.

No corpo do PNPM, o texto define a presença feminina em torno de 52% da população brasileira, dado que fortalece a situação da mulher, colocando-a como maioria em meio a um contexto social, cujos valores são predominantemente machistas, reclamando por intervenções governamentais em todas as esferas de atuação, a saber: Municipal, Estadual e Federal. Desse modo, posiciona-se da seguinte forma:

O enfrentamento da vulnerabilidade social já conquistou avanços. Em 2011, vimos a terceira maior taxa de geração de empregos formais desde 1985, e como ela, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho formal. [...] este plano dedicam suas resoluções e ações: sete em cada 10 homens na população economicamente ativa trabalham ou procuram emprego, e menos de cinco em cada 10 mulheres estão na mesma situação. A diferença de rendimentos dos homens. (PNPM, 2013, p.14).

Embora se reconheça o crescimento maciço da presença feminina no mercado de trabalho nacional, não é menos verdade que obstáculos existem no tocante a ascensão aos cargos de importância, às desigualdades salariais e quanto às condições de trabalho.

Levando-se em consideração o PNPM (2004, p.08), pode-se constatar com a leitura do mesmo, que na Parte II, a seção: Pressupostos, princípios e diretrizes gerais da Política Nacional para as Mulheres, fora estruturado sob quatro

áreas estratégicas de trabalhos, com seus devidos objetivos, metas, prioridades, metas e planos de ação listando-as assim: autonomia, igualdade no mundo do trabalho e cidadania, educação inclusiva e não sexista, direitos sexuais e direitos reprodutivos, saúde das mulheres e enfrentamento à violência contra as mulheres, que se pressupõe que tais deverão ser alcançados, ou que estes sejam efetivados em sua parcialidade de forma gradativa.

Em 2013, o Brasil possuía uma população de mais de 200 milhões de habitantes, e três anos após sua publicação, esse número saltou para a casa dos 206.701,697. Esses dados apontam para o fato de que quase sete milhões de brasileiros precisam, em médio prazo, ser absorvido pelo mercado de trabalho. Do conjunto de metas elaboradas para minorar o quadro de diferenças e desigualdades entre gêneros no contexto do mercado de trabalho no país, destacam-se:

- I. Ampliar a presença de mulheres em posição de chefia e direção no mercado de trabalho;
- J. Ampliar a oferta de creches e outros equipamentos públicos que interferem na divisão sexual do trabalho, na cidade e no campo;
- K. Apoiar a construção de 6 mil unidades de creches e pré-escolas até 2014. (PNPM, 2013, p.15).

Apesar da grande evolução, no mercado, na economia, na cultura e todos os outros segmentos para a inclusão da mulher e na igualdade de direitos, foi constatado, na última conferência da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM) e com base no projeto PNPM (Plano Nacional de Políticas para as Mulheres), ocorrida em janeiro de 2017, conforme os dados colhidos no ano de 2015/2016, o crescente número da violência contra a mulher, sobretudo, devido ao empoderamento feminino.

Mesmo que exista um dispositivo legal, que seja a favor da integridade da mulher brasileira, que no caso é a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/2006), que enfatiza a necessidade de afastar e proteger a mulher de situações que envolvam qualquer tipo de violência, quer seja ela doméstica, sexual, trabalhista, física, psicológica, rural ou urbana, infelizmente é delatado em noticiários televisivos e outros recursos midiáticos muitos casos de violência que as mulheres sofrem, e às vezes são obrigadas a conviver.- (parágrafo refeito do anterior)

A Lei n.º 11.340/2006, em seu art. 1.º, deixa clara sua finalidade, afirmando que:

Esta Lei cria mecanismos para coibir e prevenir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Violência contra a Mulher, da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher e de outros tratados internacionais ratificados pela República Federativa do Brasil; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; e estabelece medidas de assistência e proteção às mulheres em situação de violência doméstica e familiar.¹

As pressões da sociedade civil organizada, da igreja, da mídia e de organizações não governamentais brasileiras e estrangeiras, quanto ao fato do crescente aumento no Brasil de mortes de mulheres em consequência de suas relações domésticas, estão cada dia mais evidentes. Contudo, infelizmente pouco tem coibido os agressores.

Tomando como base as disposições preliminares na Lei n.º11.340/2006, que estabelece um conjunto de direitos e o compromisso do Estado em defender os direitos e as garantias constitucionais asseguradas às mulheres, inibindo, assim, situações ou circunstâncias que envolvam principalmente a violência doméstica, deve-se inferir que mulher alguma, independente de sua classe social, raça, nível de escolaridade possa sofrer eventos circunstanciais de atentado à sua integridade física e ao seu pudor moral.

No que tange ao compromisso do Poder Público, o desenvolver políticas públicas de garantia e proteção aos direitos da mulher, o artigo 3.º e seu parágrafo 1.º ressaltam que:

Art. 3º Serão asseguradas às mulheres as condições para o exercício efetivo dos direitos à vida, à segurança, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, à moradia, ao acesso à justiça, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária.

§ 1º O poder público desenvolverá políticas que visem garantir os direitos humanos das mulheres no âmbito das relações domésticas e familiares no sentido de resguardá-las de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.²

¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm. Acesso em 13 agosto de 2017.

² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm. Acesso em 13 agosto de 2017.

O conjunto de metas propostas para aumentar a presença feminina no mercado de trabalho, ficando em sintonia com a política pública de fomento ao ingresso e permanência da mulher no mercado de trabalho, reconhecendo implicitamente as peculiaridades que revestem à condição feminina face ao desenvolvimento de atividades laborativas fora do ambiente doméstico (onde tradicionalmente às mulheres resta também a obrigação de cumprir uma dupla jornada de trabalho).

Embora muitas conquistas tenham sido alcançada, ainda tem-se muito a conquistar, devido a sociedade viver em evolução nem sempre positivas, então as mulheres vivem em eterna busca de garantia de espaço na sociedade, ficando assim sempre à procura de que seus direitos sejam reconhecidos e respeitados pela sociedade.

Hoje, embora em menor número do que os homens, verifica-se a presença feminina em lugares, que há muito tempo atrás, acreditava-se na impossibilidade de não pudesse chegar, sobretudo, nos cargos mais elevados do mercado de trabalho. Com determinação e muito esforço conquistou-se, inclusive, o alto patamar dos cargos de liderança.

2.3 Liderança

Num ambiente de mudanças velozes, competição e globalização de negócios, as empresas precisam constantemente rever seus métodos e processos de trabalho para garantirem sustentabilidade e espaço no mercado.

Tendo-se por premissa que as mudanças ocorrem através das pessoas e que as lideranças exercem um papel fundamental na transformação dos valores e da cultura organizacional além de influenciar o comportamento dos colaboradores, torna-se um assunto atrativo considerando-se que entre os papéis do líder está o de ser o catalisador dos talentos e o de ser responsável pelo desenvolvimento de competências.

Sabe-se que estudos sobre liderança surgiram ao mesmo tempo com estudos relacionados à Administração Científica e o reconhecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho (FONSECA, PORTO; BARROSO, 2012).

Muito se tenta sobre a elaboração conceitual do vocábulo LIDERANÇA, no entanto, ao se chegar a essa definição, percebe-se que existem obstáculos nas várias formas do perfil de estilos de gestão, a partir de definições teóricas que lançam argumentos sobre essa conceituação. É nesse ínterim, que a efetiva presença da mulher, em cargos de chefia, se torna cada vez mais visível, diante dos fatos sócio- econômicos contemporâneos.

Recapitulando as lições de Maximiano (2011, p.284), quando elabora um conceito de liderança, no qual “refere-se ao ato de [...] conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”.

Ao se construir uma conceituação sobre o termo Liderança, percebe-se na sua própria natureza, que envolve vários fatores para que haja o entendimento do que seja liderança. Passa pela compreensão das relações interpessoais e clima organizacional, que não possuindo uma, “fórmula” ou “modelo”, ainda que algumas características pessoais e técnicas sejam consideradas no momento em que se vislumbra a figura do líder.

Autores como Bergamini (2010), Silva (2010), Stefano (2008) e Araújo (2006), entre outros, são recorrentes ao afirmar a instabilidade do conceito de liderança; eles deixam claro que numa organização pode conviver colaboradores que são líderes e cujas atuações envolvem a mobilização do conjunto dos colaboradores, para o exercício de suas funções, e os gerentes, cujas atuações apontam para fazer com que os colaboradores efetivamente realizem suas atividades profissionais, como preconizadas pelos líderes e proprietários.

À luz dos estudos de Araújo (2006) sobre liderança e especialmente um quadro comparativo que o mesmo construíra para comparar as ações típicas dos líderes, e àquelas típicas do gestor, temos o seguinte:

Líder	Gestor
Liderar é conectar pessoas da organização ao seu negócio	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito	Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhas por aspirações compartilhadas.	Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhas.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

Quadro 1 – Comparação entre Líder x Gestor

Fonte: Araújo (2006)

A concretização da Liderança reúne um conjunto de habilidades, as quais se ajustam a atividades logísticas que se efetivam com as atividades do gestor. É importante enfatizar que, numa organização, o líder e o gestor podem estar reunidos num só profissional ou em profissionais distintos.

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz, nesse sentido:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, meta. (KELLEY, 1999, p.177).

Fato é que, para formulação de um conceito sobre liderança, uma sucessão de vários fatores, condições e características se encaixam, Gil (2001), ao comentar sobre o papel do líder e especialmente em suas considerações e abordagens sobre liderança, assim se manifesta:

O processo de liderança é bastante complexo. Por isso seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfatiza o comportamento do líder. E a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação. (GIL, 2001, p. 221).

Pelo que se observa, claramente se apresenta o fato de que tanto a construção quanto a identificação de pessoas com potencial para a liderança, envolverão múltiplas habilidades e características pessoais, como também àquelas relacionadas ao ambiente de trabalho, a natureza do trabalho a ser realizado.

Nesse sentido, Gil (2001, p.221) ressalta que, na abordagem pautada na identificação dos traços pessoais de um líder,

A “liderança está vinculada a disposições inatas, o que implica admitir que os líderes já nascem feitos”, àquela identificação tinha sempre como parâmetros a vida e comportamento de grandes vultos da história mundial, a exemplo de Alexandre, o Grande, Júlio Cesar e Napoleão. (GIL, 2001, p.221)

Conforme Gil (2001), o insucesso das concepções retromencionadas, um conjunto de profissionais, cujo foco de estudos era a liderança surgiu um lista de características presentes, de modo reiterado em alguns líderes, como por exemplo: a) visão orientadora, b) paixão, c) integridade, d) curiosidade e ousadia, e) vitalidade física e energia, f) inteligência e capacidade de julgamento, g) disposição para aceitar responsabilidade, h) habilidade para lidar com pessoas, j) capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades entre outras.

Ainda consoante Gil (2001), a abordagem comportamental, pautou suas construções na ideia inicial segundo a qual, líderes possuem comportamentos que os tornam mais eficazes quando exercem atividades de liderança e ou gestão. Por essa abordagem:

[...] houve uma ênfase no treinamento no sentido de que treinando os indivíduos para apresentarem determinado tipo de comportamento, e sendo este algo aprendido, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados”. (Gil,2001p.229).

Para Gil (2001), com o treinamento, poderia ser observado o estilo de liderar de cada indivíduo envolvido. Nesse contexto, surgiram os denominados

estilos de liderança, centralizado em líder democrático (em que o foco são as relações humanas nas organizações) e líder autoritário (cujo foco concentra-se nas tarefas a serem realizadas com eficiência)

A terceira abordagem de liderança destacada nos estudos de Gil (2001) é a liderança situacional definida como:

aquela liderança que no contexto de uma situação fática associada a outros elementos (experiências anteriores, personalidade do líder, clima organizacional, expectativas e comportamentos dos superiores) é que vão sinalizar para que abordagem autoritária ou democrática o líder acionará. (Gil, 2001, p. 225).

No tópico seguinte serão trazidos o presente estudo, no qual abordará as características e o fazer profissional presentes quando a mulher exerce cargos e/ou funções de liderança.

2.4 A Mulher e o Exercício de Cargos e Funções de Liderança

Primeiramente importa ressaltar que o presente enfoque não concentrará esforços em discussões sobre gêneros, ainda que as distinções de gênero historicamente atravessem, discussões em torno do papel da mulher na sociedade recente e que de modo recorrente as eventuais falhas e insucessos quase sempre são atribuídos à mera condição sexual, o fato de o gestor e/ou chefe ser uma pessoa do sexo feminino.

No mesmo período de tempo homens e mulheres atuam profissionalmente guiados pelas habilidades e competências que cada um possui para exercer o papel sócio profissional no qual escolheram atuar.

Ao discorrer sobre o que representa a função de gerir pessoas, Chiavenato (2014, p.36) afirma:

[...] que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificado que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem. (CHIAVENATO, 2014, p.36)

Apresenta-se como uma realidade incontestável, que nas últimas décadas ocorreram significativas mudanças no padrão de inserção da mulher (cidadã e profissional) no mercado de trabalho, incluindo-se nos mercados e mundo corporativos.

De acordo com Capelle, *et all.* (2006, p.14), as mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho e também galgaram melhores posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro. De fato, as mulheres estão galgando cargos executivos dentro das organizações empresariais. Porém, ainda há alguns desafios a serem enfrentados por essas profissionais (envolvendo alguns tipos de discriminações contra a mulher e também, em muitos casos, a necessidade de conciliar os papéis de mãe e a profissão), pois é raro encontrar mulheres que chegam ao primeiro ou segundo escalão na hierarquia organizacional.

Ao considerarmos o processo de inclusão da mulher no mercado de trabalho, percebe-se uma mudança de comportamento social, hoje a mulher praticamente tem chances iguais de competitividade por um cargo de destaque, uma vez que, a mulher sempre foi alvo de preconceito, e sua função sempre foi vista como um ser que serve como personagem secundário, o homem sempre foi visto como o ser protagonista, ele decide tudo, ele resolve tudo, no entanto, nos dias atuais, esse quadro vem mudando, a mulher vem ocupando espaços que antes eram vistos como ofícios exclusivamente masculinos, temos hoje mulheres na política, e em outros segmentos de destaque social.

As conquistas e avanços da mulher, que em sua formação intelectual e profissional, e os desdobramentos sociais desse segmento em minimizar as desigualdades socioeconômicas decorrentes dos conflitos de gênero, criaram as condições de ter uma profissão e também ter um posto de trabalho para exercê-los e também oportunidades de crescimento e realização.

Ao reconhecer que, no mesmo período de tempo, o espaço para o exercício profissional das mulheres tem se ampliado, e àquelas tem exercido atividades laborativas nos mais diversos setores da economia nacional e mundial, relembremos as conclusões de Souza e Santos (2014), quando requisitado a comentar sobre a evolução e liderança feminina no contexto do trabalho,

[...] com o início da industrialização, muitas mudanças ocorreram na organização do trabalho feminino, pois as mesmas que antes eram destinadas apenas a manutenção e equilíbrio doméstico do lar, agora

se viam como parte da mão de obra de empresas. E conseqüentemente muitas mulheres trabalhadoras foram expostas aos mais diversos tipos de exploração e abusos, os quais eram provenientes da falta de leis que lhes dessem garantia de dignidade como mulher e trabalhadora. (Souza e Santos, 2014, p.17)

Claro está que a mudanças e exigências, para o desenvolvimento do modo de produção e sistema capitalista, operou mudanças no perfil das famílias e nos modelos de as famílias em prover o seu sustento.

A empregabilidade feminina, junto ao mercado de trabalho, significou, auxiliar financeiro e melhoria nas condições de vida dessas mulheres, e pouco a pouco, viabilizou o crescimento profissional e elevando no âmbito profissional, com melhores oportunidade e com poder de tomada de decisões.

Segundo Rosa (2011, p.18), é preciso que a sociedade e as organizações passem não somente a incorporar as mulheres em seus quadros e instâncias decisórias de maneira quantitativa, mas qualitativamente. Ou seja, faz-se necessário não somente o aumento do número de seres humanos do gênero feminino nas organizações e posições de destaque.

Fato é que, a presença feminina do mercado de trabalho, desenvolvendo as mais variadas profissões e assumindo posições de comando, gestão e liderança nas organizações, tem contribuído também com o avanço de práticas de empreendedorismo, as quais se traduzem pelo surgimento, cada vez mais significativo, de empresas lideradas e administradas por mulheres. (Rosa, 2011, p.20).

Ainda em Carvalho (2013), são objeto de destaque as principais características da gestão e ou forma de atuação das mulheres e fartamente reportada na literatura especializada. Assim, a gestão feminina retrata sua via de regra, pela versatilidade e espírito cooperativo quando da tomada de decisões previamente estabelecidas, e sua concretização.

Ao destacar a presença feminina nas organizações, Ramos *et all* (2011, p.6), afirma que:

As mulheres têm se destacado no desenvolvimento organizacional devido suas inúmeras habilidades, a superação de barreiras pode ser vista como um fato inerente ao comportamento humano. Segundo o IBGE divulgado em 28.05.2014 o crescimento de mulheres no mercado de trabalho foi de 3,2% entre 2011 e 2012, superiores aos

homens que alcançam 1,7% no mesmo período. (RAMOS et al, 2011, p.6).

O convívio profissional com mulheres denota que estas, atuam utilizam de sua sensibilidade e o que defende, para de modo mais harmônico, a potencializar seu preparo técnico, por vezes associando-o à experiência dos anos de trabalho.

Atentando cautelosamente para um estudo voltado para o devido gerenciamento de pessoas, consideremos, então Robbins (2002, p. 418) no que se concerne às principais características entre a liderança masculina e a feminina:

“As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência”. (ROBBINS, 20002, p. 418).

É de fácil percepção a flexibilidade que a liderança feminina apresenta em situações-problema, ou seja, a mulher possui um caráter de maior probabilidade para que tais situações sejam resolvidas, e a gestão se torne um sucesso do ponto de vista da liderança e das soluções de problemas, que porventura venham a ocorrer no cotidiano das instituições.

Relevando a importância inerente ao gerenciamento dos recursos humanos de uma empresa a qual tem a presença da liderança feminina, é certo afirmar que a mulher tendo a versatilidade para a condução dos problemas, logo muitas circunstâncias serão contornadas, e erradicadas para que assim não se aconteça mais, uma vez que , a liderança exercida pela mulher a exemplo da masculina pauta-se na informação e sua utilização da melhor maneira, e que conduza a realização de objetivos e estratégias previamente estabelecidas nas e pelas organizações.

2.5 Telefonia: breves considerações

Um dos segmentos da economia mundial, que nas últimas décadas vem apresentado um crescimento progressiva é o de comunicação e de modo específico o de telefonia móvel.

A comunicação e a informação assumem, no contexto atual, importância crucial ao universo dos negócios, da educação, segurança e desenvolvimento em geral, pois conhecimento e informação são sinônimos de poder, e quem possuir esse poder mais rapidamente, conseguirá bons resultados no seu segmento de atuação.

Segundo Kuba, Giraldi e Pádua (2013, p.52),

O setor de telecomunicações é um dos pilares do atual estágio de desenvolvimento mundial ao possibilitar uma rápida conexão entre diferentes partes do mundo em poucos segundos e a um preço cada vez menor. Esse avanço nas comunicações foi potencializado pela disseminação do ensino de línguas estrangeiras e também pela divulgação de diferentes culturas ao redor do mundo. (KUBA, GIRALDI E PÁDUA, 2013, p. 52).

Os países produtores da tecnologia em comunicação e em especial dos aparelhos de telefonia móvel, comemoram ano a pós ano, crescimento nas vendas e na produção de aparelhos de última geração, com preços nem sempre atrativos, mas que movimentam e elevando suas economias.

Os mesmos Kuba, Giraldi e Pádua (2013, p.52-53) ao aprofundarem conhecimentos sobre a qualidade dos serviços de telefonia móvel e a legislação sobre *callcenters*, análise o setor da seguinte forma, “O setor de telefonia móvel”, que apresenta o maior número de clientes da área de telecomunicações, com 140 milhões de assinantes (INSTITUTO..., 2008a), [...] Assim, embora em algumas economias (no Brasil, por exemplo) que atrevesse momento de quedas nas vendas, sem duvida a telefonia móvel continua ser um segmento atrativo, e em constante modernização e evolução na qualidade dos produtos e serviços postos à venda.

Segundo Quintella e Costa (2009), no Brasil, a telefonia móvel passou por profundas reestruturações desde o final da década de 1990, quando da sua privatização. Seguindo uma tendência internacional, observada em países como EUA, Inglaterra, França, Japão, Alemanha e também em países da América Latina,

como México, Chile, Argentina, Peru e Bolívia, o processo de privatização da telefonia móvel no Brasil, iniciado em 1995, estendeu-se até 1998.

De modo específico, o mercado nacional de venda de aparelhos e serviços de telefonia móvel, apresentou rápida evolução, tendo como característica os altos investimentos das operadoras e indústria de aparelhos telefônicos móveis, no empenho de melhor atender a demanda.

Assim, esclarecendo Kuba, Giraldi e Pádua (2013, p.125), o mercado de telefonia móvel resultante desse processo tinha características distintas do monopólio estatal anterior a esse período: nove empresas privadas conformavam a denominada banda B da telefonia móvel celular competindo com oito operadoras estatais, posteriormente privatizadas, denominadas empresas banda A.

Dados da Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações (2007):

O capital investido pelo segmento é capital controlado por 20 grupos distribuídos em 10 regiões geográficas do território nacional (Anatel, 2007d, 2007e). As normas que regulavam o setor a partir daquele ano conformavam o que a Anatel (2006a) denominou Serviço Móvel Celular (SMC). Em 2001, essa mesma agência realizou a venda de novas licenças para a exploração da telefonia móvel no país, introduzindo as chamadas bandas C, D e E, por meio de novas licitações e de um novo conjunto de normas, conformando um novo aparato, agora denominado Serviço Móvel Pessoal (SMP). (QUINTELLA, COSTA, 2009, p.125)

Os dados citados demonstram que o crescimento tecnológico e do setor se apresenta no contexto nacional, a mais e uma década.

Um aspecto bastante significativo quando se estuda a evolução do segmento telefonia móvel no país, repousa no item satisfação do cliente/consumidor com o aparelho e sobre tudo com os serviços associados à tecnologia disponibilizada naquele instrumento.

Dessa forma, Mota *et al* (2012) advertem que a satisfação com os serviços de telefonia no Brasil, está vinculados a três constatações básicas que segundo os autores:

[...] a satisfação em serviços é evidenciada a partir das experiências em três vertentes distintas: a pessoa de contato ou o empregado, o serviço em si e o provedor de serviços. Especificamente para o caso do presente estudo, verificar-se-á a vertente da satisfação dos serviços de telefonia móvel. (MOTA *et al*, 2012, p.3)

Dessa forma, a venda, é representada pelo momento em que o vendedor e ou a organização lojista de permanecer em contacto com o comprador do aparelho e ou do serviço, sendo de fundamental importância para a manutenção da organização, para realização do negócio, quanto sobre tudo para satisfação e fidelização do cliente.

Por essa razão, todo o *staff* envolvido na venda e pós-venda devem está em sintonia para a construção da melhor relação e transparência quando da realização do negócio. Entendessee, portanto, a importância fundamental de boas equipes de venda e sem duvida na eficiência do gerenciamento.

3 METODOLOGIA

Metodologicamente, este estudo foi pautado na pesquisa de ordem descritiva, no qual, segundo Richardson (1999), o estudo descritivo pode abordar aspectos de uma sociedade [...] acerca de uma determinada situação [...] de natureza quantitativa e qualitativa.

Conforme Richardson (1999), devido à coleta de dados, a utilização de questionário prévio que contribui para delimitar o problema e focalizar as informações necessárias para sua pesquisa e na análise devem ser usadas como técnicas para dados estatísticos.

Essa pesquisa teve estruturação em três etapas distintas. Na primeira etapa do estudo, realizou-se o levantamento de dados, através de pesquisa bibliográfica, representada pela consulta a livros, jornais, revistas especializadas, bem como dados indexados em sites da internet de temas condizentes com a pesquisa em questão.

Na segunda etapa, foi realizada a aplicação de um questionário, junto à gerência de organizações do setor de serviços/varejo de telefonia celular móvel que compõe o Shopping Center no município de Aracaju/SE.

A referida pesquisa teve a apresentação e a aplicação de um questionário composto por 20 (vinte) questões abertas e fechadas. As mesmas foram aplicadas a um universo-amostra de 12 mulheres, que atuam profissionalmente em cargos e/ou funções de gerência / liderança, no local supracitado.

Na terceira e última etapa da pesquisa, os dados coletados foram tabulados e interpretados em sintonia com a literatura que analisou, sobretudo sobre gestão e liderança, sem descartar por inteiro as questões relacionadas ao gênero.

Espera-se que ao decorrer da elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso, os objetivos lançados e as questões que norteiam o mesmo sejam atendidos em sua plenitude, para que assim haja uma devida coerência temática no que concerne ao preenchimento dos itens obrigatórios desse trabalho acadêmico.

4 CARACTERIZAÇÃO DO SHOPPING JARDINS

Esta pesquisa foi realizada em lojas do segmento de telefonia móvel das principais operadoras que atuam no mercado brasileiro e sergipano, geridas por mulheres, no contexto do Shopping Jardins, Aracaju/ SE.

O Shopping Jardins foi inaugurado em 20 de novembro de 1997 e é o primeiro shopping de Aracaju a ser administrado pelo Grupo JCPM e NB Empreendimentos.

O centro de compras possui arquitetura moderna, e conta com 190 lojas, entre âncoras e satélites, distribuídas em um único piso.

Este centro de compras conta com uma área construída de 61.965 m², com sua total área bruta locável 50.823 m², e estacionamento com: 1.876 vagas, sendo que 39 vagas (2%) para deficientes e 105 vagas (6%) destinada para os idosos.

Localizado no nobre e moderno Bairro Jardins, o shopping recebe um público médio de aproximadamente de 35 mil pessoas por dia. A cada semana, nada menos de 245 mil frequentadores visitam o centro de compras e lazer. O perfil do consumidor está distribuído em faixa etária: 29% 0 a 19 anos, 37% 20 a 29 anos, 23% 30 a 44 anos, 11% 45 anos ou mais.³

O shopping oferece variado mix que conta com lojas de grande porte, franquias renomadas, duas praças de alimentação com excelentes opções gastronômicas, restaurantes sofisticados e uma série de serviços que facilitam o dia a dia de todos.

Um dos setores mais visitados são as lojas do segmento de telefonia, que estão composta pelas lojas das empresas: **Claro, Oi, TIM, Vivo, Mais Telecom, Top Cell**, que atuam comercializando aparelhos e vendendo serviços de telefonia móvel e internet.

Existem também os conhecidos quiosques que são compostos pelas lojas **LG Store, Smart Led, Samsung, LG e TIM**, de venda de celulares desbloqueados, que não têm vínculos com operadoras, as mesmas mantêm atividades no Shopping Jardins Aracaju / SE.

³ Disponível em: <http://m.shoppingjardins.com.br/conheca>. Acesso em: 12 de agosto em 2017.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do estudo, serão apresentados os dados coletados na pesquisa realizada junto às organizações do setor de telefonia (venda e prestação de serviços) que atuam no Shopping Jardins, situado no município de Aracaju/SE.

Neste segmento, buscou-se discutir sobre a presença da liderança feminina que exercem cargos e ou funções de liderança no contexto de empresas de telefonia, situadas no Shopping Jardins em Aracaju/SE em termos de gênero, faixa etária, estado civil, prole, grau de instrução, tempo do cargo e na função.

5.1 Faixa Etária

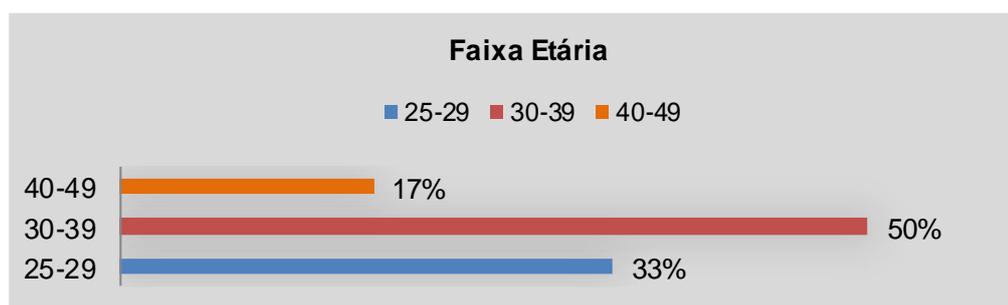


Gráfico 1 - Faixa Etária

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com relação à faixa etária das pesquisadas, verificou-se que, 17% encontram-se entre 40 e 49 anos; e 33% estão entre 25 e 29 anos; enquanto que cerca de 50%, encontram-se na faixa etária de 30 a 39 anos. Essas diferentes variações do número de mulheres entre as faixas etárias mostram:

que com o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, aumentam também os desafios para o rompimento de convicções sociais e organizacionais originárias de uma cultura considerada tradicionalmente machista e patriarcalista (MELO, et al. p. 649, 2012).

Os dados coletados da pesquisa apontam para uma realidade segundo a qual, a maior parte das líderes das organizações pesquisadas, encontra-se na faixa

etária dos 30 (trinta) anos, revelando que em sua maioria, as gestoras do segmento de telefonia são jovens. (Gráfico 1)

5.2 Estado Civil



Gráfico 2 - Estado Civil

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto ao estado civil, a pesquisa revelou que 17% das respondentes são noivas, 8% das respondentes apresentam um relacionamento em união estável, 17% das respondentes são solteiras; enquanto que 58% das respondentes são casadas. Neste item, a pesquisa revela que a maioria das líderes pesquisadas têm um relacionamento centrado num casamento. (Gráfico 2)

Em relação ao estudo de estado civil, de acordo com Reszecki (2001), o passo número um para compreender a distinção em uma empresa deve-se conhecer melhor seus funcionários de acordo com as pesquisas de informações acerca de informações tais como: sexo, idade, escolaridade, estado civil, entres outras informações que são primordiais para o conhecimento da funcionária.

5.3 Grau de Instrução das Pesquisadas

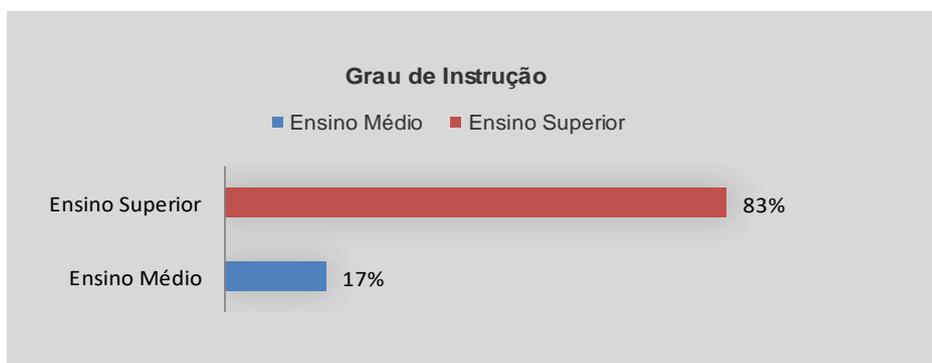


Gráfico 3 - Grau de Instrução das pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os dados coletados da pesquisa revelaram que, 17% das líderes respondentes possuem o Ensino Médio completo; enquanto que 83% possuem ensino superior completo (nos seguintes cursos: Administração de Empresas, Tecnólogo em Recursos Humanos, Turismóloga). Os dados da pesquisa certificam que as líderes, e as gestoras apresentam preparo técnico-acadêmico compatível com as atividades laborativas que exercem. (Gráfico 3)

Apesar de mostrar na pesquisa que o número de mulheres formadas é superior as que tem nível médio, segundo Coutinho et. all. (2008), o grau de instrução das mulheres em relação aos homens ainda se mostra uma baixa nos salários das mesmas, uma vez que a atividade seja semelhante de ambos os sexos, os rendimentos para quem tem grau de instrução maior é compatível a quem tem grau menor.

5.4 Quantidade de Filhos

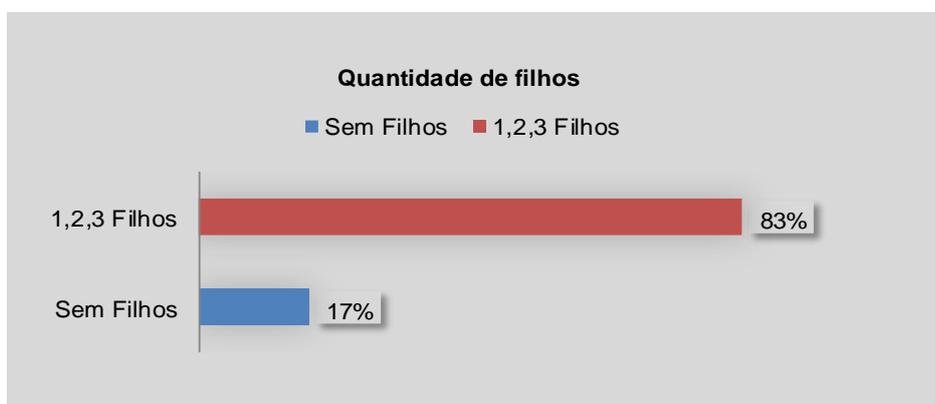


Gráfico 4 - Quantidade de filhos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Relativo à quantidade de filhos, os dados coletados da pesquisa revelaram que 17% das respondentes não possuem filhos; enquanto 83% das respondentes possuem entre 1 a 3 filhos. Estes dados, conjugados com dados, referente às idades das respondentes esclarecem que aquelas são jovens adultas com filhos. (Gráfico 4)

Em comparação com esses resultados são mostrados

através da literatura que estão acontecendo quebra de paradigmas que antes não empregavam mulheres. Mostram que a mulher tem deixado de lado o sonho de se tornar mãe, e com a redução no número de filhos é um dos fatores que tem ajudado a facilitar a presença feminina no mercado de trabalho. A queda da taxa de fecundidade e o aumento no nível de instrução da população feminina têm acompanhado a evolução da mulher no mercado e a evolução de sua renda (ASSIS, et all. p. 4, 2009).

5.5 Etnia

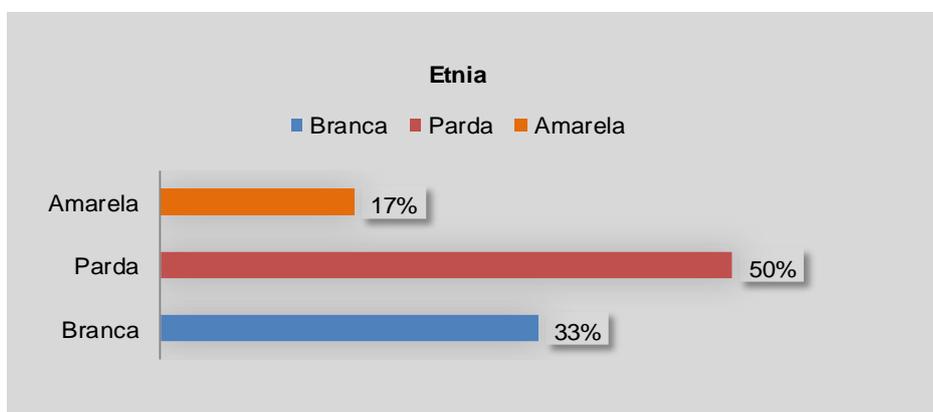


Gráfico 5 - Etnia

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto à etnia, os dados coletados da pesquisa apontaram que 17% das respondentes responderam ser da cor amarela, 33% das respondentes responderam que são da cor branca; enquanto que 50% das respondentes alegaram ser da cor parda. Os dados coletados reiteram a diversidade racial e a miscigenação características da etnia brasileira. Entretanto, embora não seja objeto da pesquisa, não há como não enxergar a ausência de mulheres negras em cargos de liderança na referida pesquisa, ratificando o que Rebeca Reichmann (1995), afirma, pois, para essa autora, uma vez que gênero e raça são dois tipos de discriminação que não apenas se superpõem, mas se inter cruzam e se potencializam. Dito de outro modo, as mulheres negras são discriminadas como mulheres, e como negras, como nos lembra Reichmann. (Gráfico 5)

Assim, fica evidente que, quando partimos para o mercado de trabalho, observamos que, como nos mostra Reichmann (1995), as mulheres brancas, embora sofram com grandes desigualdades em relação aos homens, situam-se neste âmbito numa posição superior às mulheres negras, pois conseguem ainda trabalhar em ocupações de um maior prestígio.

Nesse sentido, embora os dados tenham revelado a presença maciça de pessoas da cor parda, é fato a completa ausência de mulheres negras exercendo função de gestão e gerenciamento no contexto do segmento e locus pesquisados. Estes demonstram um recorrente obstáculo à ascensão profissional das mulheres,

especialmente quando estas, trazem consigo, heranças raciais associadas à afro descendência, qual seja, o preconceito racial, que por vezes é traduzido como incompetência, e ou incapacidade para o exercício de determinada função, profissão.

5.6 Renda Mensal



Gráfico 6 - Renda Mensal

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto aos rendimentos das respondentes, os dados coletados da pesquisa revelaram que 17% das entrevistadas recebem entre 3 a 6 salários mínimos; enquanto que 83% recebem entre 1 a 3 salários mínimos. Ressalte-se que o valor de referência é o do salário mínimo comercial em Aracaju (2017), atualmente no valor de R\$ 950,01 (Novecentos e cinquenta reais e um centavo). (Gráfico 6).

Em contrapartida, as mulheres representam grande parte da renda em que os estudos demonstram que o seu foco ainda é visto na sociedade como o principal responsável pela sustentação financeira do lar (LINDO *et al.*, 2007; MINADEO, 2009).

5.7 Experiência Profissional

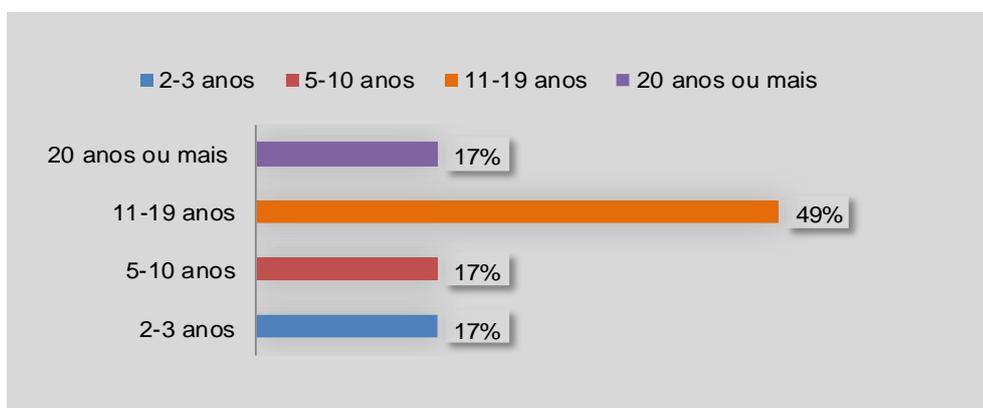


Gráfico 7 - Experiência Profissional

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto ao tempo de experiência profissional, os dados coletados da pesquisa revelaram que 17% das respondentes possuem entre 2 a 3 anos de experiência; 17% das respondentes possuem entre 5 a 10 anos de experiência; 49% das respondentes possuem entre 11 a 19 anos de experiência, enquanto que 17% das respondentes possuem mais de 20 anos de experiência. (Gráfico 7)

É importante ressaltar que, profissionais competentes são relevantes para a organização. E que a maioria tem experiência profissional com funções diversas e alto grau de dedicação (ARAÚJO, 2010).

5.8 Tempo de Chefia

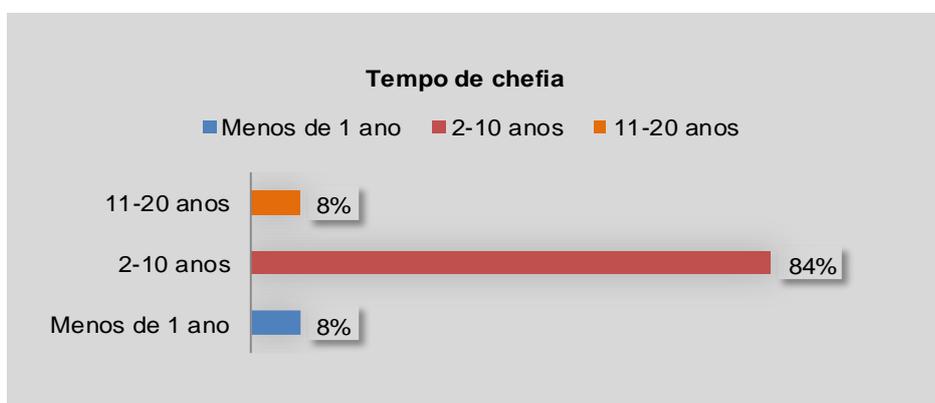


Gráfico 8 - Tempo de Chefia

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto ao tempo em que as respondentes exercem função e ou cargo de liderança em organizações do setor de telefonia no Shopping Jardins / Aracaju, a coleta de dados da pesquisa revela que, 8% das respondentes exercem atividades de liderança há menos de um ano; 8% das respondentes exercem atividades de liderança por um período entre 11 a 20 anos; enquanto que, 84% das respondentes exercem atividades de liderança por um período entre 2 a 10 anos. (Gráfico 8).

Esse fato corrobora com a discriminação relatada por vários autores quando mencionados a dificuldade de as mulheres galgarem altos cargos executivos (MACHADO *et al.*; SILVEIRA e GOUVÊA, 2007; CKAGNAZOROFF e MACHADO, 2008;).

5.9 Desigualdades Salariais entre Homens e Mulheres

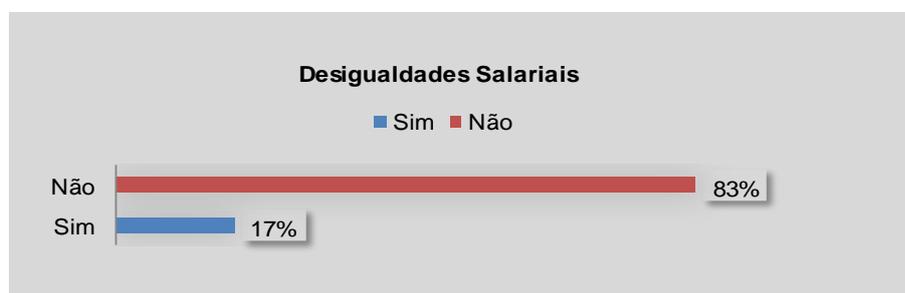


Gráfico 9 - Desigualdades Salariais entre Homens e Mulheres

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto se trata da efetiva existência de desigualdades salariais entre homens e mulheres na organização pesquisada, a coleta de dados da pesquisa revelou que, 17% das respondentes afirmaram que existem diferenças salariais baseadas no gênero; enquanto que 83% das respondentes afirmaram não existirem diferenças salariais baseadas no gênero. (Gráfico 9)

Assim a pesquisa se baseia na característica de que

No Brasil, apesar das mudanças que vêm afetando o mercado de trabalho nos últimos anos, o salário médio anual das mulheres, em diferentes áreas do país, segundo dados da pesquisa «Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas», feita com base em dados da Pesquisa Mensal do Emprego de 2009, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Estatística), é bem mais baixo do que o

de homens que exercem a mesma função, ainda que o nível de escolaridade das mulheres seja mais elevado do que o dos homens. Assim, enquanto os homens receberam em média 1518,31 reais, elas receberam 1097,93 reais no ano de 2009, apesar dessa estar diminuindo. A superioridade dos rendimentos da população masculina em relação à feminina, no exercício de atividades semelhantes, mostrou-se válida tanto para as pessoas que possuíam 11 anos ou mais de estudo quanto para aquelas que tinham curso superior completo (COUTINHO et. all. 2008).

5.10 Recrutamento para o Cargo

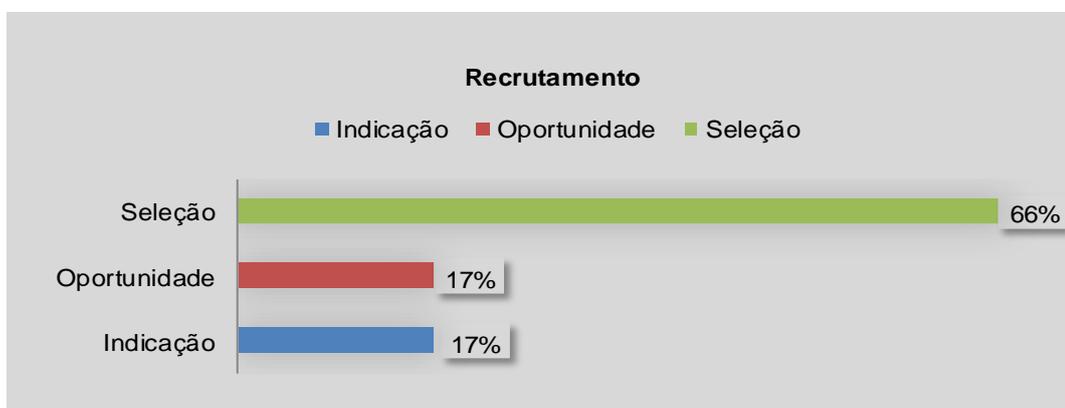


Gráfico 10 – Como ocorreu o recrutamento para o cargo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto à forma como ocorreu o processo de recrutamento das respondentes na organização na qual atuam, os dados coletados na pesquisa demonstram que 17% das respondentes afirmaram que foram recrutadas a partir de uma indicação; 17% das respondentes afirmaram que foram recrutadas em razão do surgimento de uma oportunidade, enquanto que 66% das respondentes afirmaram que foram recrutadas mediante processo seletivo. (Gráfico 10)

Baseando na literatura, as mulheres passaram a ter recrutamento devido às

conquistas de alguns apoios e receberem incentivos, a mão de obra feminina ganhou mais força no mercado e pouco a pouco as mulheres ganharam fatias de espaços no mundo todo (ASSIS, et all. p. 5, 2009).

5.11 Sacrifícios em Prol do Cargo

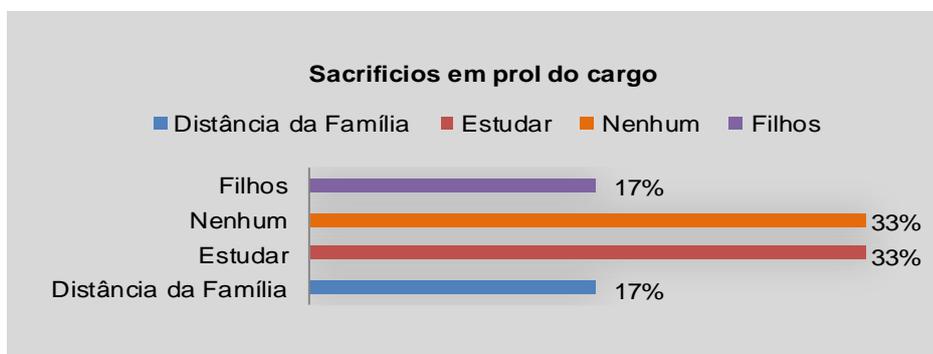


Gráfico 11 - Sacrifícios em prol do cargo segundo as pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto aos sacrifícios suportados pelas respondentes para assumir o cargo de liderança na organização na qual atuam, os dados coletados da pesquisa revelaram que 17% das respondentes afirmaram que residem longe da família; 33% das respondentes disseram que deixaram de estudar; 17% das respondentes afirmou que são pelos filhos; enquanto que 33% das respondentes afirmaram que não precisaram abdicar de fator algum. (Gráfico 11)

Devido ao sacrifício, muitas mulheres encontram desafios para exercerem as atividades pré-determinadas a si e lutam por direitos iguais para a execução dos cargos. Por conta disso existem inúmeras dificuldades, mas também ocorrem diversas conquistas e vitórias alcançadas por elas (ASSIS, et all, 2009).

Assim,

aos poucos, as mulheres foram conquistando seu espaço no mercado de trabalho, provando sua capacidade e competência de forma brilhante (ASSIS, et all. p. 8, 2009).

5.12 Qualidades de uma Líder

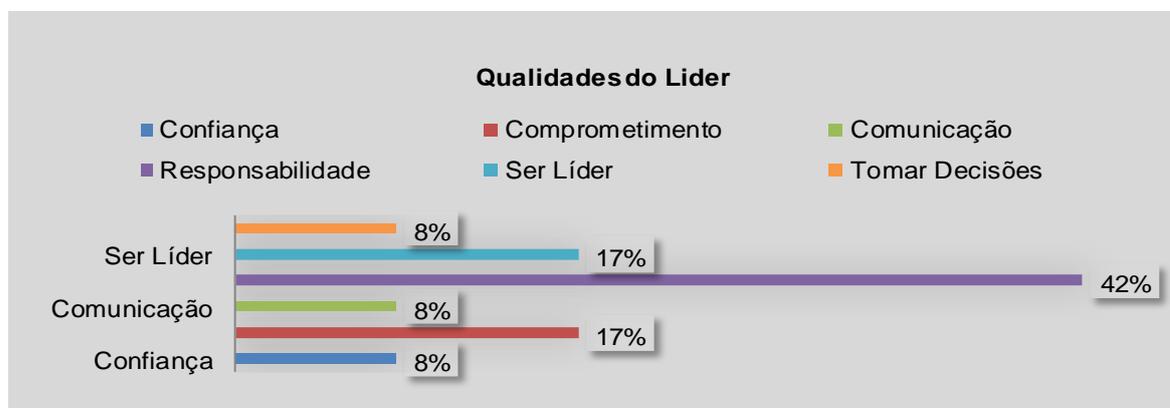


Gráfico 12 - Qualidades de uma líder

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto às qualidades, que na opinião das respondentes, um líder deve possuir, os dados coletados da pesquisa revelaram que 42% das respondentes afirmaram que a principal qualidade de um líder é ter a responsabilidade; 8% das respondentes consideraram ser a confiança, a principal qualidade de uma líder; 8% das respondentes afirmaram ser a comunicação, a principal qualidade de uma líder; 8% das respondentes afirmaram que a capacidade de tomar decisões é a principal qualidade de uma líder; 17% das respondentes afirmaram que ser líder, é a principal qualidade de uma líder; enquanto que 17% das respondentes afirmaram ser o comprometimento a principal qualidade de uma líder.

Quanto ao fato de as respondentes se considerarem líderes, os dados coletados da pesquisa revelaram que: 100% das respondentes se consideram como verdadeiras líderes.

Desse modo, qualidade de liderança das mulheres perpetuam de maneira a adquirir o modo de que para

às mulheres, restava apenas a possibilidade de utilização de estratégias de influência que elas podiam recorrer quando precisassem ou desejassem exercer o poder. Essas posições de poder diferenciadas foram perpetuadas cultural e institucionalmente. Em decorrência, a crença por parte das próprias mulheres quanto às barreiras ao seu acesso e exercício do poder se estabelece como um dos principais desafios ao processo de empoderamento (MELO, et all. p. 650, 2012).

5.13 Ascensão Profissional e Realização Profissional

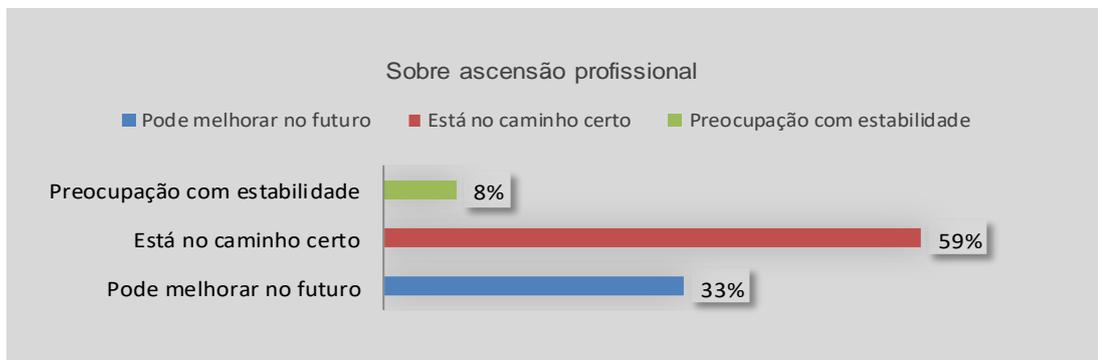


Gráfico 13 - Ascensão profissional das mulheres líderes pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto às perspectivas das respondentes sobre ascensão profissional, os dados coletados revelaram que 33% das respondentes afirmaram que podem melhorar no futuro; 59% das respondentes afirmaram que estão no caminho certo; enquanto que 8% das respondentes afirmaram que se preocupam com a estabilidade no cargo. (Gráfico 13)

Em relação a ascensão profissional e realização pessoal a literatura nos mostra que

O crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho pode ser percebido nas mais diversas áreas da sociedade, onde tem conquistado direitos sociais, políticos e econômicos, tal qual os homens já o fazem (TOURINHO, p.5, 2012).

5.14 Qualidade que Possui para Exercer a Função de Líder

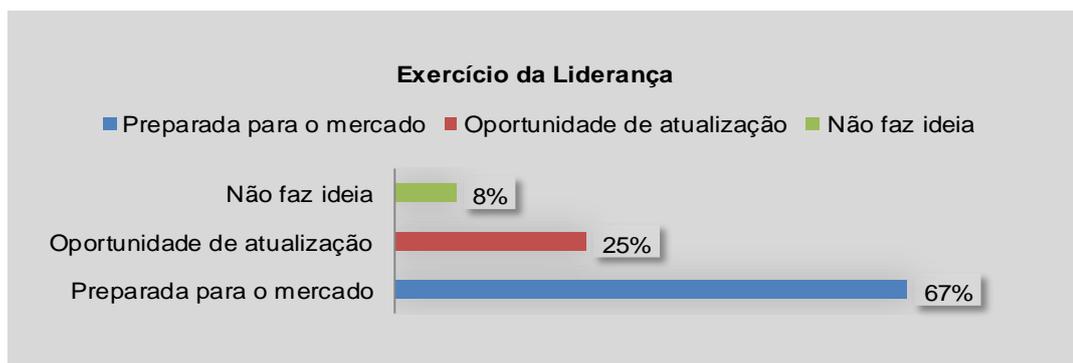


Gráfico 14 - Como se sente em exercer a função de liderança

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Perguntadas sobre a qualidade da liderança, 67% das líderes pesquisadas afirmaram que se sentem preparadas para enfrentar as dificuldades de mercado; 25% das respondentes afirmaram que seu fazer profissional constitui-se em oportunidade de atualização dos seus conhecimentos, enquanto que 8% respondentes afirmaram não terem a menor ideia quanto à hipótese da perda de colocação. (Gráfico 14)

Para exercer a função de líder muitas mulheres evidenciam que elas somente não ocupam cargos de lideranças, mas estão inseridas significativamente nas organizações (METZ, 2010).

5.15 Diferenciais para empregabilidade das líderes

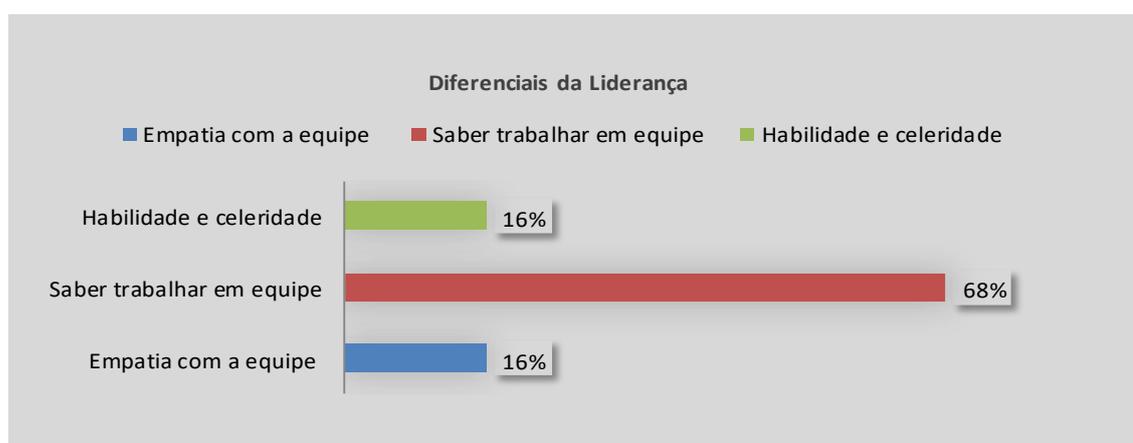


Gráfico 15 - Diferenciais para empregabilidade das líderes

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Questionadas sobre que diferencial possuem que lhes garantiria a empregabilidade, no gráfico pode-se observar que 16% das respondentes afirmaram que possuem empatia com a equipe de colaboradores; 16% das respondentes afirmaram saber trabalhar em equipe, enquanto que 68% das respondentes afirmaram que possuem habilidades e são céleres quanto à tomada de decisão. (Gráfico 15)

Segundo Veríssimo (2005), diz que o funcionário é entusiasmado e capacitado a ter maiores índices de desempenho, no que ao final se resulta em um crescimento de produtividade para a empresa de um modo geral.

5.16 Desafios enfrentados para ingressar na organização onde atuam

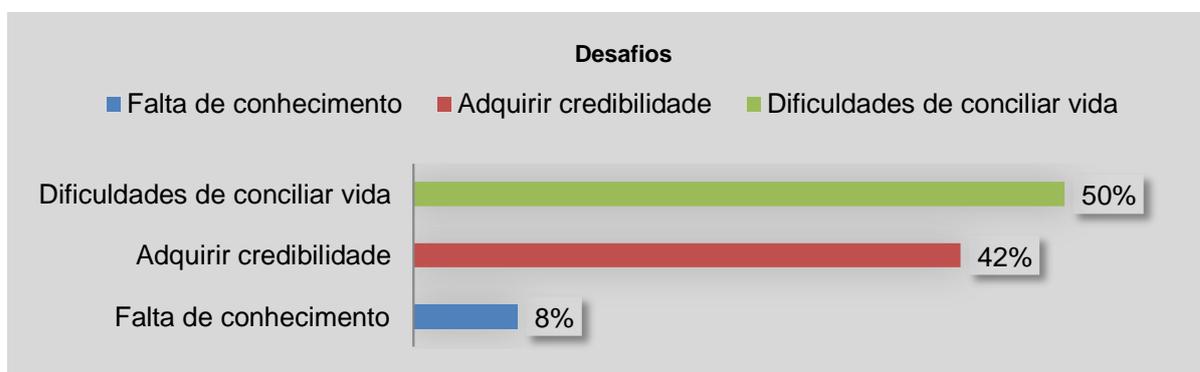


Gráfico 16 - Desafios enfrentados pelas líderes pesquisadas para ingressar na organização onde atuam

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto aos desafios enfrentados pelas líderes pesquisadas no Shopping Jardins ao ingressarem na organização onde atuam, apresentou-se o seguinte percentual: uma respondente afirmou que a falta de conhecimento técnico foi um dos desafios enfrentados, representando assim 8%, 42% afirmaram que a aquisição de credibilidade quando da tomada de decisão foi o principal desafio enfrentado, enquanto que 50% afirmaram que a dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal constitui o maior desafio encontrado, devido ao horário de funcionamento do Shopping, aliado à responsabilidade que o cargo exige. (Gráfico 16)

Em comparação com a literatura, segundo Assis (2010), muitos desafios e conquistas femininas multiplicam-se com o passar dos anos e hoje, e a maioria das mulheres são tratadas com uniformidade.

5.17 Dificuldades que as líderes enfrentaram para aplicar práticas na gestão no ambiente de trabalho

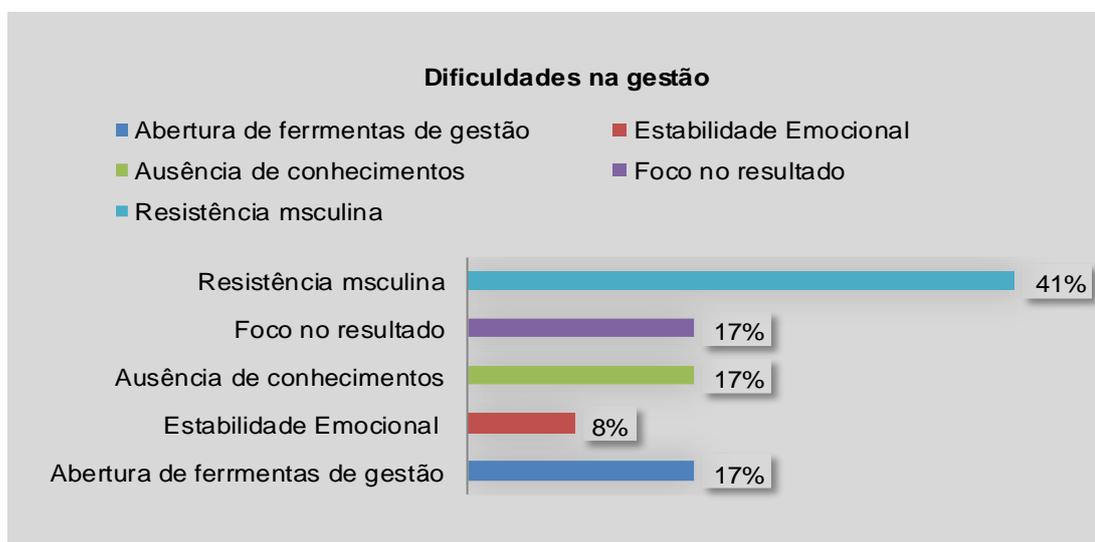


Gráfico 17 - Dificuldades que as Líderes Enfrentaram para Aplicar Práticas na Gestão no ambiente de trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto às possíveis dificuldades enfrentadas ao implantarem práticas e gestão em seu ambiente de trabalho, 17% das líderes pesquisadas responderam que encontraram dificuldades quando da abertura de ferramentas de gestão, a exemplo de estímulo ao trabalho em equipe; 8% afirmaram se deparar com problemas de estabilidade emocional; 17% afirmaram ter se deparado com ausência de conhecimentos técnicos; 17% afirmaram dificuldade para fazer com que os colaboradores atuassem com foco nos resultados, enquanto 41% responderam que enfrentaram resistência masculina. (Gráfico 17)

Desse modo,

padrões de relacionamento e de relações de poder são alterados, as trajetórias de carreiras são mudadas, os vínculos de fidelidade e compromisso são quebrados e as qualificações e o perfil profissional dos gerentes passam a ser questionados diante das novas concepções e práticas organizacionais (MELO, et all. p. 651, 2012).

5.18 Realização Profissional

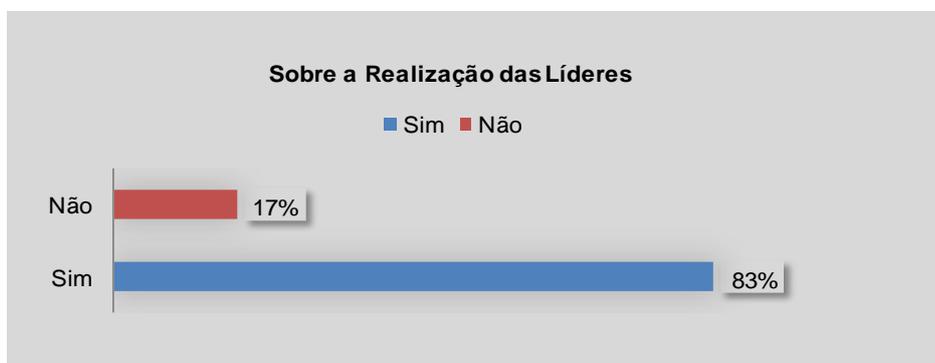


Gráfico 18 - Sobre a realização das líderes

Fonte: Dados da Pesquisa – 2017

Quanto à avaliação das respondentes sobre o fato de sentirem se estão realizadas no cargo que ocupam, os dados coletados revelaram que 10 (dez), ou 83% das respondentes afirmaram estarem realizadas com o cargo e função de liderança que ocupam na organização na qual trabalham; enquanto que, 02 (duas), ou 17% das respondentes afirmaram não se sentirem satisfeitas. (Gráfico 19)

Desse modo,

Prevalendo nessa idéia de estudos, aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão mais bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro de todo o tipo e organização, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência interpessoal (ASSIS, et all. p. 6, 2009).

5.19 As contribuições a essa pesquisa oferece na participação feminina em atividades de gestão

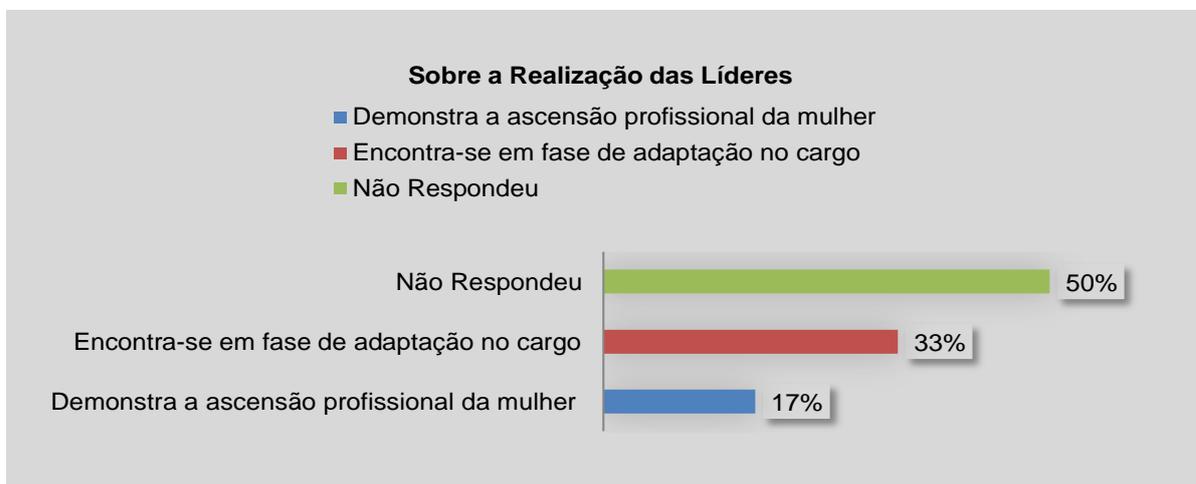


Gráfico 19 – Que contribuições essa pesquisa oferece á participação feminina em atividades de gestão

Fonte: Dados da Pesquisa – 2017

Quanto às contribuições para a concretude da obtenção dos objetivos estabelecidos, esta pesquisa ofereceu a compreensão à participação feminina em atividades de gestão, em organizações que atuam no Shopping Jardins, no município de Aracaju/SE, sendo assim, os dados coletados revelaram que 03 (três), ou seja, o percentual do universo-amostra corresponde a 33% das respondentes, afirmaram que a pesquisa demonstra a ascensão profissional feminina; 02 (duas), ou o percentual de 17% das respondentes afirmaram que estão em fase de adaptação ao cargo, e não conseguem dimensionar a importância; enquanto que 07 (sete), ou seja, 50% das respondentes optaram por não responder. (Gráfico 19)

Por conseguinte,

na função gerencial o executivo é envolvido pelo poder, utilizando-o para dominar a equipe e em seguida atender à demanda por resultados da organização.

(...) as executivas brasileiras não pretendem tomar o poder dos executivos, contudo, pleiteiam pelo compartilhamento deste poder de forma democrática, e não subalterna (SAMPAIO, et. all. p. 4, 2013).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo monográfico aqui exposto objetivou discutir sobre a presença da liderança feminina, especificamente a inserção feminina no mercado de trabalho, em especial, em cargos de liderança, no contexto de um Shopping Center, no município de Aracaju/SE.

Especificamente, pôde-se analisar a aceitação da mulher como líder no mercado de trabalho no Shopping Jardins, bem como se identificou o processo de ascensão da mulher até a conquista do cargo de liderança neste Shopping, assim como a investigação da percepção das gestoras sobre a qualidade de sua liderança. Foi apresentado também o apontamento das principais dificuldades em ascender ao cargo de liderança, enfrentadas pelas gestoras do setor de telefonia móvel, que atuam em organizações varejistas no supracitado Shopping Jardins de Aracaju / SE.

Foi a partir de uma coleta de dados de uma pesquisa com vinte perguntas, questões essas direcionadas a um universo-amostra de 12 entrevistadas que é apontado um conjunto de características que demonstram critérios de acesso do trabalho feminino ao mercado de trabalho, especificamente o de telefonia, direcionado ao exercício de atividades de gestão, sendo que a partir das respostas das mesmas pôde-se observar fortes habilidades de liderança, assim como a capacidade de tomar decisões, podendo assim verificar que muitas das mulheres que assumem posições de liderança ainda o fazem bastante jovens. Não são raros os casos de executivas com carreiras relâmpagos que passaram poucos anos em cargos intermediários antes de chegar ao poder.

Mulheres gestoras costumam utilizar da empatia, da flexibilidade e das habilidades de relacionamento mais fortes. A conjugação desses elementos oportuniza uma qualidade nessa liderança, o que acaba criando um estilo de liderança que é inclusivo, aberto, participativo, colaborativo e educativo.

Neste estudo, as gestoras afirmaram que atuar com maior flexibilidade, tem transformado a tomada de decisões mais executáveis e com resultados favoráveis às organizações, e ao conjunto de colaboradores, gestores e proprietários.

É importante destacar que, embora as mulheres tenham um longo caminho de luta em sua trajetória no mundo do trabalho e em busca da construção de sua cidadania, esse caminho, na verdade, nunca foi, assim, tranquilo.

Na verdade, a permanência feminina no mercado de trabalho sempre foi compartilhada por intensa luta por oportunidades profissionais, pelo combate contra as desigualdades, pelas diferenças de remuneração entre homens e mulheres, ainda que ambos executassem o mesmo trabalho, e/ou ocupassem cargos idênticos.

A ascensão profissional da mulher no Brasil e em terras estrangeiras acontece em razão do crescimento da qualidade técnico-profissional da mulher, do engajamento político e da luta por direitos iguais, pelo combate ao preconceito de gênero. Mesmo que avanços e conquistas existam e continuem a acontecer no contexto do crescimento e desenvolvimento feminino no mercado de trabalho, a presença feminina em cargos de gestão (dos mais simples, àqueles de alto poder decisório) ainda não é uma regra. No entanto, não é menos verdade que cada vez mais aumenta a participação feminina em busca da construção de carreiras profissionais sólidas e bem remuneradas.

REFERÊNCIAS

ANATEL. Operadoras do serviço móvel pessoal. Brasília, 2005. Disponível em: www.anatel.gov.br. Acesso em: 18 Mar. 2017.

ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSIS, Rosiane H. **A Inserção da mulher no mercado de trabalho**.

2009. Disponível em: <http://www.convibra.org>. Acesso em; 17 de Abr. 2017.

ARAÚJO, Aniuska Paiva Cavalcanti Melo de. **Perfil de Competência Profissional da Mulher Gestora de Academias de Ginástica e a Conciliação Vida Profissional e Pessoal**. Dissertação. 2010. Disponível em: <https://goo.gl/923PyW>. Acesso em: 14 de Dez de 2017.

ASSIS, Rosiane Hernandez de; Zanusso, Renata Cristina Gonçalves de Souza. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho**. 2009. Disponível em: http://www.convibra.org/2009/artigos/140_0.pdf. Acesso em: 14 Dez. 2017.

BARROS, A e LEHFELD, N.A.S. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

BATISTA, Ubirajara R. **Guia de Orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Jul / Ago. 2013.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Uma Revisão Histórica**. In: _____. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. LEI N.º 11.340, DE 7 DE AGOSTO DE 2006. **Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 13 Maio. 2017.

BRASIL, Presidente da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília, 2004. Disponível em: <https://goo.gl/AWwoFh>. Acesso em 06 Nov. 2017.

BRITO, Daniela Regina S.; DIAS, Alfrancio Ferreira. **EDUCAÇÃO FEMININA: MEMÓRIAS E TRAJETÓRIAS DE MULHERES/PROFESSORAS DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RÉGIS PACHECO**. 2013. Disponível em: www.saberesemperspectiva.com.br. Acesso em: 17 Abr. 2017.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A. **Produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise**. In: ENANPAD, 30. Salvador, 23-27 set. 2006. Anais... Salvador, ENANPAD, 2006.

- CARVALHO, Gécika C. **Microcrédito e Empreendedorismo feminino em Recife: uma alternativa para superação das desigualdades no mundo do trabalho.**2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br>. Acesso em: 20 Abr. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.
- CKAGNAZAROFF Ivan Beck; MACHADO, Mirian Lúcia Jácome. **Empoderamento de mulheres: avaliação de impacto de uma ONG na região metropolitana de Belo Horizonte.** In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- COUTINHO, Maria Lucia Rocha; Rodrigo Rocha Coutinho. **Mulheres Brasileiras em Posição de Liderança- Novas perspectivas para antigos desafios.** 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0104-0707201400010001300021&lng=en. Acesso em: 14 Dez. 2017.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho.** [S.l.]: GVEXECUTIVO, 2013.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. **O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 3, p.122-149, 10 maio 2012. Disponível em:www.scielo.br. Acesso em: 17 Mar. 2017.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** 19ª ed. São Paulo: Graal, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.**5.ed.São Paulo: Saraiva.2010.
- IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego – PME.**2012.Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 03 Abr. 2017.
- KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KUBA, Guilherme Henrique; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle de. **Avaliação da qualidade de serviços de telefonia móvel: o impacto da nova lei dos callcenters.**2013.Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 28 Abr. 2017.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LINDO, Maíra, Riscado; CARDOSO, Patrícia Mendonça; RODRIGUES, Mônica Esteves; WETZEL, Ursula. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio

para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n.1, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.edu.br>>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MACHADO, H. V.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M.; GOUVEIA, A. B. C. T. **Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem as mulheres empreendedoras**. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas. 2011.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; Lopes, Ana Lúcia Magri. **Empoderamento de Mulheres Gerentes: A Construção de um Modelo Teórico de Análise**. 2012. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2346/1864>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

METZ, Eduardo Silva. **Gestão Feminina: A Presença das Mulheres na liderança de Empresas**. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/667/532>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

MINADEO, Roberto. Empreendedorismo feminino. **Ágora revista eletrônica**. Cerro Grande, v. 4, n. 8, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.agora.ceedo.com.br>>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

MOTA, et al. **Uma análise dos serviços de telefonia móvel no Brasil: uma proposta de modelo empírico**. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 19 de Março, de 2017.

NASCIMENTO, J. **As conquistas das mulheres**. 2008. Disponível em: www.artigonal.com. Acesso em: 03 Abr, de 2017.

PASSOS. Elizete. **Mulheres moralmente fortes**. Salvador: Gráfica Santa Helena. 1993.

PROBST, E. R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003. Disponível em: www.facep.edubr. Acesso em: 16 Mar. 2017.

QUINTELLA, Rogério H.; COSTA, Márcio A. **O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel**. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 22 Abr. 2017.

RAMOS, Mayara de O. et al. **Mulheres no Mercado de Trabalho**.2011.Disponível em: <http://www.unaerp.br>. Acesso em: 18 Abr. 2017.

REICHMANN, Rebeca. **Mulher negra brasileira: um retrato**. In.: *Estudos Feministas*. Ano 03. 2º semestre 95.

RESZECKI, Maria Cristina. **Diversidade Cultural: Analisando a Ocupação das Mulheres em Cargos de Média e Alta Administração**. 2001. Disponível em: <http://docplayer.com.br/13425819-Diversidade-cultural-analisando-a-ocupacao-de-mulheres-em-cargos-de-media-e-alta-administracao.html>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROSA, Ivete Samira Martins da. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações Não Governamentais. Estudo de caso – OMCV**.2011.Disponível em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv>. Acesso em: 25 Fev. 2017.

RUIZ, J.A. **Metodologia científica: guia para eficiência no estudos**. 6.ed.São Paulo: Atlas, 2008.

SAMPAIO, Danilo de Oliveira; Fagundes, André Francisco Alcântara; Sousa, Caissa Veloso e; Fonseca, Jeferson Aderbal; Lara, José Edson. **Mulheres Executivas No Brasil: Cotidiano e Desafios**. 2013. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1504/0>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995.

SOUZA, Elisangela s; SANTOS, Silvania Pereira dos. **MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO COM ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA FACULDADE PARTICULAR DE SÃO PAULO (SP)**.2014. Disponível em: <http://www.faceq.edu.br>. Acesso em: 19 Abr. 2017.

SOUZA, R. M. & MACHADO, A. F. (2004). **Melhor idade: Evidências sobre a participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro (1994/2000)**. Revista de Economia Aplicada.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. 2008.Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: www.teses.usp.br. Acesso em: 19 Mar. 2017.

TABAK, F. **O laboratório de Pandora: estudos sobre ciência no feminino**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

VIEIRA, Danielle Arantes et al. **A PROFISSIONALIZAÇÃO E O AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

BRASILEIRO.2009.Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br>. Acesso em: 20 Abr. 2017.

UBIRAJARA, Eduardo R. **Guia de Orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Jul / Agos. 2014.

VERISSIMO, Carlos. **Gestão de Pessoas**. 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestaodepessoas/10482/>. Acesso em 14 Dez. 2017.

TOURINHO, Cristiane Prado. **Ascensão profissional da mulher: um estudo no Banco dos Corais S.A**. Trabalho de conclusão de pós-graduação. 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77386/000879096.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Cara Colaboradora,

Este questionário tem como objetivo de colher informações para elaboração de um levantamento sobre os principais desafios e dificuldades enfrentados por mulheres que exercem atividade de gestão em organizações situadas no Shopping Jardins no município de Aracaju/SE. Os dados coletados subsidiarão para o trabalho de conclusão do curso de Administração da Faculdade Amadeus – Aracaju- SE.

A identificação dos participantes não será divulgada.

MULHERES GESTORAS: LIDERANÇA FEMININA NO SHOPPING JARDINS DE
ARACAJU/SE

I – PERFIL DO PESQUISADO

1. Faixa Etária

- 18 a 24
- 25 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- Acima dos 50 anos

2. Estado Civil

- Solteira
- Casada
- União Estável
- Viúva
- Outro. Qual _____

3. Grau de Instrução

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior. Qual? _____
- Pós-graduação. Qual? _____

4. Possui Filhos?

- Sim, Quantos? _____
- Nenhum Filho.

5. Quanto a sua Etnia

- Branca
- Negra
- Indígena
- Parda
- Mulata
- Amarela

6. Sobre sua renda mensal. Caso haja alguma modalidade de benefício informar (comissão, gratificação, ajuda de custo, produtividade).

- Até 1 salário comercial (R\$ 950,01)
- De 1 a 3 salários comerciais (de R\$ 950,01 até R\$ 2.850,00)
- De 3 a 6 salários comerciais (de R\$ 2.850,01 até R\$ 5.700,00)
- Mais de 6 salários comerciais
- Outros? Qual _____

Informações Complementares: _____

II – UNIVERSO ORGANIZACIONAL E AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO PESQUISADO

7. Quantos anos de experiência profissional?

8. Quantos anos em cargos de chefia e há quanto tempo trabalha para o atual empregador?

9. Na organização onde você atua, há desigualdade entre o salário recebido por mulheres e homens líderes?

- Sim, os homens ganham mais, e exercem as mesmas funções das mulheres.
- Não, os salários são iguais.

10. Como ocorreu o processo de recrutamento e seleção para compor o *staff* do Shopping Jardins?

- Por indicação
- A partir de uma oportunidade
- Em decorrência de um processo seletivo
- Outro. Qual? _____

11. Para ocupar o cargo e função de liderança, foi preciso abdicar de algo em razão da carreira profissional? (Pode marcar mais de uma alternativa).

- Casamento
- Filhos
- Residir distante da família
- Estudar
- Outros. Quais? _____

12. Que qualidade você atribui a pessoas que ocupam cargos e ou funções de liderança?

R: _____

13. Você se considera uma líder?

- Sim
- Não

14. Como você avalia seu processo de ascensão profissional?

- Sente que no futuro pode melhorar
- Está no caminho certo
- Tem razão para se preocupar. Por que? _____
- Outra resposta. Qual? _____

15. Que análise você faz sobre a forma com a qual exerce sua função de liderança na organização onde atua?

- Que está preparada para enfrentar as dificuldades do mercado
- Tem oportunidade de atualizar os seus conhecimentos
- Não tem a menor ideia caso perca sua colocação

16. Que diferencial você apresenta em seu fazer profissional, que lhe deixa segura quanto ao aspecto empregabilidade (no cargo de gestão e liderança)?

- Empatia com os colaboradores
- Sabe trabalhar em equipe / conjunto
- Habilidades e celeridade na tomada de decisões
- Formação acadêmica
- Outro. Qual? _____

17. Aponte os desafios que você enfrentou ao ingressar no Shopping Jardins (Pode marcar mais de uma alternativa)?

- Inexperiência
- Falta de conhecimento técnico
- Adquirir credibilidade quando da tomada de decisão
- Ser uma pessoa do sexo feminino (discriminação de gênero)
- Dificuldades para conciliar vida profissional e pessoal
- Preconceito. Especifique _____

18. Aponte suas principais dificuldades enquanto gestora numa organização situada no Shopping Jardins? (Pode marcar mais de uma alternativa)

- Abertura para novas ferramentas de gestão
- Capacidade de decisão
- Capacidade de negociação
- Estabilidade emocional
- Ausência de conhecimentos técnicos
- Foco no resultado
- Resistências dos colaboradores do sexo masculino
- Habilidades interpessoais (ao lidar com pessoas)

- Habilidade de comunicação
- Aceitar opiniões
- Acompanhar as tecnologias
- Ausências de políticas públicas
- Conciliar vida pessoal e profissional
- Exercer ações de comando (comandar)
- Outras. Especifique_____

19. Você se sente realizada em trabalhar numa função/cargo de liderança no contexto do Shopping Jardins?

- Sim
- Não

Por quê?_____

20. Quais as contribuições para esta pesquisa, quanto à participação e papel da mulher em atividades de gestão no contexto do Shopping Jardins. Inclua suas impressões quanto ao seu perfil profissional, dificuldades ou outro aspecto que considere relevante (sua evolução profissional).

APÊNDICE B - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DAS LÍDERES

Tabela 1 – Faixa Etária

Idade	Quant.	%
25-29	4	33%
30-39	6	50%
40-49	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 2 – Estado Civil

Estado civil	Quant.	%
Solteira	2	17%
Casada	7	58%
União Estável	1	8%
Noiva	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 3 – Grau de Instrução

Idade	Quant.	%
Ensino superior	10	83%
Ensino médio	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 4 – Quantidade de Filhos

Filhos	Quant.	%
1-3 Filhos	10	83%
Sem filhos	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 5 – Sua Etnia

Etnia	Quant.	%
Amarela	2	17%
Parda	6	50%
Branca	4	33 %
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 6 – Renda Mensal

Renda	Quant.	%
3-6 salários	2	17%
1-3 salários	10	83%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 7 – Experiência Profissional

Experiência	Quant.	%
20 anos ou mais	2	17%
11 -19 anos	6	49%
5-10 anos	2	17%
2-5 anos	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 8 – Tempo de Chefia

Tempo	Quant.	%
11-20 anos	1	8%
2-10 anos	10	84%
Menos de 1 ano	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 9 – Desigualdades Salariais entre Homens e Mulheres

Desigualdade	Quant.	%
Não	10	83%
Sim	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 10 – Recrutamento para o cargo

Recrutamento	Quant.	%
Seleção	2	17%
Oportunidade	8	66%
Indicação	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 11 – Sacrifícios em prol do cargo

Sacrifícios	Quant.	%
Filhos	2	17%
Nenhum	4	33%
Estudar	4	33%
Distância da Família	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 12 – Qualidades de uma líder

Qualidade	Quant.	%
Tomar decisões	1	8%
Ser líder	2	17%
Responsabilidade	5	42%
Comunicação	1	8%
Comprometimento	2	17%
Confiança	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 13 – Você se considera uma líder?

Liderança	Quant.	%
Sim	12	100%
Não	0	000%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 14 – Ascensão profissional

Ascensão	Quant.	%
Preocupação com estabilidade	1	8%
Está no caminho certo	7	59%
Pode melhorar no futuro	4	33%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 15 – Qualidade que possui para exercer a função de Líder

Qualidades que possui	Quant.	%
Não faz ideia	1	8%
Oportunidade de atualização	3	25%
Preparada para o mercado	8	67%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 16 – Diferenciais para empregabilidade das líderes

Diferencial	Quant.	%
Empatia com a equipe	2	17%
Saber trabalhar em equipe	8	66%
Habilidade e celeridade	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 17 – Desafios enfrentados para ingressar na organização onde atuam

Desafios	Quant.	%
Dificuldade de conciliar vida	6	50%
Adquirir credibilidade	5	42%
Falta de conhecimento	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 18 – Dificuldades que as líderes enfrentaram para aplicar práticas na gestão no ambiente de trabalho

Dificuldades	Quant.	%
Resistência Masculina	5	41%
Foco no Resultado	2	17%
Ausência de Conhecimento	2	17%
Estabilidade Emocional	1	8%
Abertura de Ferramentas de Gestão	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 19 – Sobre a realização das líderes

Realização	Quant.	%
Sim	10	83%
Não	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Tabela 20 – Que contribuições essa pesquisa oferece á participação feminina em atividades de gestão

Contribuições	Quant.	%
Não respondeu	4	33%
Encontra-se em fase de adaptação no cargo	6	50%
Demonstra a ascensão profissional da mulher	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.