

MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: DA REVOLUÇÃO À LIDERANÇA

Bruna Carolina Ribeiro Dueñas (IC) e Ana Claudia Ruy Cardia Atchabahian (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO: O artigo tece considerações sobre a história das mulheres no mercado de trabalho, com enfoque no Brasil, sua evolução e transformação em peça essencial na economia. Na primeira parte, apresenta um panorama histórico do início da mão de obra feminina no mercado e, posteriormente, sua inserção em massa, seguido por uma análise das leis brasileiras que protegem as trabalhadoras. Observa-se que o real motivo das leis protetivas e sua evolução, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, é buscar uma paridade entre os gêneros. A segunda parte do trabalho observa os obstáculos enfrentados por essas mulheres tanto no dia a dia da empresa quanto para atingir cargos de liderança. Na terceira e última parte, analisa-se a teoria *Womenomics*, cujo objetivo é trazer a mulher para o centro da economia. Ainda, apresenta diversos estudos que comprovam como as mulheres têm um estilo natural de liderança proveitoso para o mercado, e como as empresas, ao perceber isso, tem aberto mais oportunidade para as mulheres. Essas oportunidades de alcançar altos cargos têm trazido mais lucro e mostra ser uma inovação no mercado de trabalho. Adotou-se, como metodologia de estudo, a pesquisa bibliográfica e documental, sendo a coleta de dados realizada com base na revisão de literatura científica.

Palavras-chave: Mulheres. Mercado de Trabalho. Igualdade de Gênero. *Womenomics*.

ABSTRACT

The article discusses the history of women in the labor market, focusing on Brazil, its evolution and transformation into an essential part of the economy. The first part presents a historical overview of the beginning of female labor in the market and later, its mass insertion followed by an analysis of the laws that protected women workers. It is evident that the real motive of protective laws and their evolution, since the promulgation of the Federal Constitution of 1988, is to look for gender parity. The second part looks at the obstacles these women face both in their daily lives and in reaching leadership positions. The third and last part analyzes the *Womenomics* theory, whose objective is to bring women to the center of the economy. It also presents several studies that show how women have a natural leadership style that is beneficial to the market, and how companies, realizing this, have opened more opportunities for women. Those opportunities to reach high positions have brought more profit and prove to be a breakthrough in the job market. As a study methodology, the article adopted bibliographic and documentary research, and data collection was performed based on the review of scientific literature.

Keywords: Women. Labor Market. Gender Equality. *Womenomics*.

INTRODUÇÃO

A luta feminina em favor de uma maior integração das mulheres no mercado de trabalho e de uma igualdade de direitos com os homens não é algo recente. Os motivos de descontentamento variam entre receber um salário menor pelo mesmo trabalho; ou só elas terem que interromper a carreira para cuidar dos filhos; ou ainda serem discriminadas em uma posição com base em seu gênero (WITTENBERG-COX e MAITLAND, 2010).

Na década de 70 foi possível verificar, com maior intensidade, uma inserção das mulheres em profissões mais conceituadas e com maior responsabilidade, que antes eram consideradas exclusivamente masculinas (SCHLICKMANN e PIZARRO, 2013). Essa necessidade de esclarecer e identificar fatos relevantes como as conquistas das mulheres em altos cargos justificou a escolha temática do presente artigo.

Após anos de manifestações e luta, surgiu uma nova abordagem, ratificada por muitas pesquisas nacionais e internacionais. O *Womenomics* é a teoria que traz as mulheres como o mais importante motor do desenvolvimento mundial. Não se trata meramente de um ponto de vista social, posto que existe uma correlação entre a diversidade em níveis de liderança e melhores resultados corporativos.

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas se viram compelidas a buscar novas estratégias que se adaptem melhor ao novo estilo de mercado. Tomadas de decisões mais ágeis, uma maior flexibilidade nas negociações e uma rápida adaptação às constantes mudanças são algumas dessas necessidades, sendo que as empresas as têm encontrado nas lideranças femininas (TONANI, 2011). O jeito delas de trabalhar e o seu estilo gerencial traz vantagens competitivas e novas perspectivas para dentro da empresa.

Neste artigo, leva-se em consideração a historiografia da inserção feminina no mercado de trabalho, seu desenvolvimento e as leis trabalhistas protetivistas – para entender melhor os obstáculos impostos às mulheres para alcançarem cargos de liderança. Ainda, tem como objetivo apresentar o conceito *Womenomics*, demonstrando o destaque das mulheres nos papéis de líderes e administradoras, como isso implicou em uma revolução econômica com elas no centro do novo

mercado de trabalho e quais as melhores soluções para que o objetivo da igualdade de gênero no mercado de trabalho continue acontecendo. A metodologia de estudo adotada foi a pesquisa bibliográfica e documental, coletando-se dados com base na revisão de literatura científica.

1. DESENVOLVIMENTO DO ARGUMENTO

1.1. A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: HISTÓRICO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Antigamente, a estrutura patriarcal da sociedade se baseava na ideia de que as mulheres deviam ser mais polidas e disciplinadas em vez de instruídas e cultas. Elas tinham como função a maternidade e as tarefas domésticas.

No século XVIII, a atividade produtiva tinha uma base doméstica e os trabalhadores eram membros da família¹. Ainda que fosse um pouco diferente, para os agricultores e artesãos sempre houve essa interdependência entre o trabalho e a residência. Em 1700, a maioria da população europeia era agricultora: na França era 75%, onde eles tinham uma economia de pequenos camponeses independentes; na Inglaterra era 65%, com uma economia baseada no capitalismo agrícola, em que a propriedade da terra estava concentrada nas mãos de alguns, enquanto a maioria trabalhava em casa como artesãos ou tecelões (TONANI, 2011).

Louise Tilly e Joan Scott (1978) argumentam que o trabalho feminino não começou com o processo da industrialização, mas que, anteriormente, no ambiente camponês, as jovens já iam trabalhar nos campos ou nas cidades vizinhas. De fato, existe uma conexão entre o *ancien régime* e a afirmação do capitalismo industrial; o que mudou drasticamente é o sentido do trabalho externo, que entre 1700 e 1800 foi redefinido com mais clareza, atribuindo aos homens o trabalho na esfera do mercado e da política, enquanto para as mulheres sobrava o doméstico e, no mais o ensino ou a saúde.

Em 1789, com a revolução francesa, Hobsbawm (HOBSBAWM, 1996) trouxe uma nova perspectiva sobre o papel das mulheres na sociedade, com questões

¹ Nota-se que, nestes tempos, a família - para os camponeses, principalmente - era formada pelas pessoas que viviam juntas, independente de laços de sangue. (SCOTT e TILLY, 1978)

relacionadas ao abuso de trabalho e à limitação de seus direitos. No século XIX, as mulheres começaram a lutar por seus direitos, tentando melhorar suas vidas e suas condições de trabalho. A educação tornou-se mais acessível, permitindo-lhes frequentar escolas públicas, embora essa permissão não tenha se expandido para as universidades.

A revolução industrial mudou o centro da atividade produtiva do agregado familiar para as fábricas, que se tornou uma nova categoria para o trabalho feminino. O trabalho das mulheres era muito desejado pelo seu custo, muito mais baixo, chegando a quase 60% de desvantagem em relação aos homens. Além disso, nesta época a jornada de trabalho ainda era de 14 a 17 horas por dia.

A Inglaterra foi o primeiro país a se industrializar, transformando primeiramente a indústria de algodão e depois, a de ferro e aço. Em 1850 (SCOTT e TILLY, 1978), a produção industrial tornou-se a forma dominante de atividade econômica enquanto a agricultura estava em declínio. O desenvolvimento industrial inglês foi mais rápido que o francês, que permaneceu um país agrícola ao longo de todo o século XIX.

Apesar das diferenças, as mulheres nos dois países concentravam-se nos setores não mecanizados da economia, com exceção da indústria têxtil. O desenvolvimento da indústria têxtil mecanizada marcou a entrada feminina em massa na força trabalho remunerado.

Com as duas guerras mundiais (1914-1918 e 1939-1945), as mulheres começaram a se integrar ainda mais no mercado de trabalho. Deve-se notar que isso aconteceu não porque a ideia foi bem aceita pela sociedade, mas por ter sido necessário. Os homens foram chamados para se juntar ao exército, deixando para trás sua família e seu trabalho. Considerando que o sistema capitalista não descansa, as mulheres tiveram que assumir os papéis de seus maridos e filhos, mudando assim, a organização do trabalho e da produção (SCOTT e TILLY, 1978).

No Brasil, além das duas grandes guerras, a mudança do modelo econômico, político e social de desenvolvimento do país na época da ditadura militar (1964-1985) fez com que muitas mulheres se vissem obrigadas a buscar trabalho para complementar o sustento familiar (CALIL, 2005). Portanto, pode-se dizer que a crise

econômica foi o último grande impulso para lançar as mulheres brasileiras no mercado de trabalho.

Ao analisar a ocupação feminina no mercado do trabalho, nota-se que as mulheres tendem a se concentrar em apenas alguns setores e profissões, sendo excluídos de outros (BIANCHERI, 2008). Uma análise feita nos anos 2000 demonstra que em países como a Suécia, Dinamarca e Grã-Bretanha, que têm uma maior colocação profissional de mulheres, o índice de segregação feminina é maior; enquanto o inverso acontece na Grécia, Portugal e Itália (OECD, 2000).

No caso do desenvolvimento do mercado de trabalho feminino, Sergio Pinto Martins afirma que:

Em se tratando de evolução no mercado de trabalho feminino, o crescimento é constante. Inserida nele no sec. XIX, passou a dar continuidade aos negócios da família, nos casos em que o marido veio a faltar por motivos de guerra. Com a revolução industrial, passou a ser colocada para dentro das fábricas. Sofreu inúmeras discriminações em razão do gênero, porém, sua evolução se deu da mesma forma, sendo que conseguiu e está conseguindo a cada dia, conquistar seu espaço no mercado de trabalho, sempre com o objetivo de atingir a igualdade perante o sexo oposto. (PINTO MARTINS, 2008)

Segundo o autor Amauri Mascaro Nascimento (NASCIMENTO, 2010), o direito do trabalho nasceu como consequência de problemas sociais pós revolução industrial e reações humanistas que queriam proteger a dignidade humana nos trabalhos industriais. Em 1839, a Alemanha começou a escrever uma lei sobre o direito das mulheres trabalhadoras.

No final do século XIX, quase 80% da força de trabalho industrial era do sexo feminino (ARAÚJO e MOURÃO, 2012). Elas lutavam pela melhoria das condições de vida e de trabalho, no entanto, não participavam das negociações e decisões do movimento e nem das greves, porque isso, estranhamente, ficava a cargo dos homens.

É importante ressaltar que a grande maioria das mulheres brasileiras trabalhadoras, eram solteiras e das famílias mais humildes (ROCHA-COUTINHO e COUTINHO, 2011). Somente no século XX que a classe média ingressou no mercado de trabalho, em funções de apoio, enquanto aguardavam o casamento – o que posteriormente foi se estendendo.

Foi nesse momento, quando o emprego de mão de obra feminina assalariada na indústria se tornou expressivo, que surgiu a necessidade de regulamentação legislativa de seu trabalho (CALIL, 2005).

Maria Unzueta, analisa as normas protetivas da mulher no direito do trabalho brasileiro pré-Constituição Federal de 1988 e conclui que estas perpetuaram a discriminação feminina no mercado de trabalho, trazendo uma falsa benignidade:

As mulheres, como um grupo discriminado, também têm outra característica específica, e apesar de serem discriminadas como um grupo, elas não constituem uma minoria social, mas são pelo menos o mesmo número que o grupo discriminador. Finalmente, há pelo menos uma outra diferença entre a discriminação das mulheres e a dos outros grupos discriminados, é que o preconceito em que se baseia é coberto por um caráter “benigno”; em outras palavras, é uma discriminação que, para ser considerada como tal, precisa romper com papéis e estereótipos atribuídos a mulheres com uma suposta intenção protetora e diferente devido sua natureza especial. (BARRÈRE UNZUETA, 1997)

Levanta-se aqui hipóteses pelas quais tal fato ocorria: preservação da autoridade do marido – evitando o risco da extinção da organização hierárquica da família; e divisão sexual do trabalho – evitando que a mulher realizasse sua principal função, a maternidade (LOPES, 2006). A real causa de tais medidas era a necessidade de impedir que o trabalho feminino fosse explorado sem limites, causando um maior desemprego entre os homens (SUSSEKIND, 1997). As normas de proteção, portanto, somente se justificavam enquanto convenientes à sociedade da época.

Nas palavras da autora Sônia Nascimento:

A fase protetora do trabalho feminino foi marcada pela elaboração de Convenções e Recomendações sobre maternidade, trabalho noturno, insalubre, perigoso, duração do trabalho, trabalho manual e habitual com cargas, segurança e higiene do trabalho, enfim, regras destinadas a preservar a reprodução da espécie pela mulher, e assegurar-lhe condições para cumprir as obrigações familiares.

Em outro momento, a Organização Internacional do Trabalho se preocupou não mais com a limitação das condições de trabalho da mulher, mas, sim, com a igualdade com o trabalho masculino. Em consequência, ganharam destaque temas como a igualdade de oportunidade e de trato entre o homem e a mulher, a não discriminação do trabalho em razão do sexo, em matéria de emprego, relações profissionais, igualdade de remuneração, formação

profissional, responsabilidade familiar, entre outras. (NASCIMENTO, 1996)

Em 1988, com advento da Constituição Federal vigente, as regras jurídicas foram adaptadas a novos princípios, tais quais a não discriminação em relação a sexo e a não soberania do marido na sociedade conjugal (LOPES, 2006). Esse toque de igualdade de gênero trazido pela Constituição Federal, inspirou alterações no direito do trabalho que deixou de ser protetivista e passou a ser promocional. Nas palavras do prof. Amauri Mascaro Nascimento:

O direito promocional do trabalho da mulher surgiu quando as premissas que inspiraram a legislação anterior proibitiva foram afastadas e a mulher deixou de ser considerada um ser inferior que necessita da proteção do Estado. (NASCIMENTO, 1997)

As alterações trabalhistas advindas da Constituição foram referentes ao redimensionamento das normas de proteção à maternidade; à revogação de normas falsamente protetivas; e criação de leis de combate à discriminação para assegurar a igualdade de gênero no mercado de trabalho (ARAÚJO e MOURÃO, 2012).

1.2. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES TRABALHADORAS

A teoria dualista sexual traz os homens e as mulheres como opostos e complementares, o que contribuiu de forma importante para a manutenção das principais formas de opressão e dependência. Suas diferenças foram naturalizadas e transformadas em deficiência, definindo assim a identidade feminina – com suas características de fragilidade, docilidade, emoção e abnegação (ROCHA-COUTINHO, 1995). Em compensação, as características ditas masculinas sempre foram as socialmente valorizadas, como perspicácia intelectual, pensamento lógico, capacidade e interesses profissionais e políticos.

Ainda que hoje novas atitudes e comportamentos femininos sejam percebidos, o discurso social que define uma nova identidade feminina apenas ampliou a identidade antiga para compreender esse novo papel de profissional dedicada e competente (ROCHA-COUTINHO, 2003). De uma forma geral, espera-se que essas mulheres adaptem suas vidas pessoais e profissionais à padrões masculinos ou aceitem posições de menor prestígio (ROCHA-COUTINHO, 2007). Por essa razão, muitas mulheres ainda se sentem marginalizadas no ambiente profissional, o que

acarreta em uma estagnação de suas carreiras, enquanto os homens deslancham para os altos e respeitáveis cargos.

Uma pesquisa feita pela Universidade de North Carolina (ROSEN e JERDEE, 1978) realizada com 884 gerentes homens, apontou que todas as diferenças percebidas entre seus empregados homens e mulheres eram vistas como desfavoráveis às mulheres que aspiravam uma ascensão.

Diversos estudos² demonstram que, ainda atualmente, as mulheres continuam encontrando barreiras na busca por melhores posições dentro das empresas. Essas barreiras decorrem dos tradicionais estereótipos de gênero que determinam que, devido às suas características distintas, homens e mulheres foram feitos para diferentes tipos de trabalho (ROCHA-COUTINHO e COUTINHO, 2011).

A conciliação da carreira com a maternidade também é um grande desafio encontrado pelas mulheres. Em entrevistas feitas pela G1 (LAPORTA, 2019; TREVIZAN, 2019; LIS, 2019), grandes executivas brasileiras³ relatam que enfrentar uma gravidez ou administrar um alto cargo com filhos, não é uma tarefa simples, tendo muitos julgamentos e pouco suporte.

Dentre as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres para atingir cargos seniores, muitas executivas afirmam que a dificuldade de acesso às oportunidades de networking e desenvolvimento é uma das mais prejudiciais.

Para o psicólogo Rommel Nogueira do Instituto de Psicologia Aplicada – Inpa (LIMA e GÓIS, 2008), são poucos os modelos de sucesso feminino, visto que elas ainda são minoria nos cargos de liderança. Por isso muitas mulheres adotam um posicionamento tipicamente masculino, se inspirando em homens de grande sucesso. Ainda, isso gera uma necessidade de se provar não pela sua competência por si só, mas “apesar” de ser mulher.

² Relatórios feitos por grandes empresas como Goldman Sachs e Grant Thornton sobre mulheres no mercado de trabalho, ambas apresentadas neste artigo.

³ A G1 (site de notícias da Globo), publicou, em julho de 2019, uma série de entrevistas com executivas brasileiras de grandes empresas sobre as barreiras à ascensão na carreira e como elas podem ser superadas, denominada “**Mulheres na Liderança**”.

1.3. WOMENOMICS: A REVOLUÇÃO ECONÔMICA DAS MULHERES

Até poucos anos atrás, o motivo de se empregar mulheres não era sua prestação profissional, mas o baixo custo – praticamente 1/3 do salário de um homem – e o fato de trazerem uma ideia de “diversidade”. Ou seja, elas eram contratadas por uma questão de imagem da empresa. Entretanto, essa ideia veio mudando e no século XX foi possível ver uma grande ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Diversos estudiosos, dos EUA à Noruega, apontados a seguir, demonstram que existe uma relação entre a produtividade da empresa e a quantidade de mulheres que ali trabalham. A ocupação feminina representa uma vantagem competitiva para as companhias, visto que as que tem mais mulheres em altos cargos, possuem um lucro maior.

De acordo com Avivah Wittenberg-Cox e Alison Maitland, autoras do livro *Revolução Womenomics* (2010), nos Estados desenvolvidos, o ponto chave do mercado de trabalho são as mulheres, as quais vêm para resolver o problema do envelhecimento da mão de obra trabalhadora, baixa taxa de natalidade e falta de competência. Enquanto nos Estados em desenvolvimento, a participação feminina na economia é a chave para o desenvolvimento sustentável e a longo prazo.

O termo *Womenomics* surgiu de um documento do Departamento de Igualdade de Gênero do governo japonês em 2014 (TAKEDA, 2018), que explicava os motivos e maneiras cuja promoção do trabalho feminino contribuíam para a revitalização da economia e sociedade japonesa, postulando os seguintes méritos: (i) a ativação de mulheres trabalhadoras permitiria a expansão da força de trabalho em face do declínio do envelhecimento e da fertilidade; (ii) a é necessário garantir que os recursos humanos de primeira classe, independentemente do gênero, sejam competitivos no mercado global; e (iii) o fato das mulheres serem as principais criadoras de demanda de consumo cotidiano e existirem poucas delas tomando decisões, o que faz com que a promoção da força de trabalho feminina crie um mercado mais centrado no consumidor.

Em resumo, a teoria *Womenomics* insta-nos a prestar atenção à contribuição econômica das mulheres como um motor vital para alcançar o crescimento

econômico. O termo foi popularizado com a publicação de diversos relatórios realizados pelo grupo Goldman Sachs.

O governo japonês adotou tal estratégia através de inúmeras políticas públicas, como por exemplo a *Operation Working Nadeshiko*, anunciada em 2012, alegando que “o potencial mais importante para revitalizar a economia nacional e a sociedade são as ‘mulheres’. A participação econômica e social ativa das mulheres compensará o declínio da população em idade produtiva. Além disso, será um impulso para introduzir um novo pensamento e, ao fazê-lo, estimular a inovação e dinamizar diferentes setores da economia nacional.” (Cabinet Secretariat *apud* TAKEDA, 2018)

A crise econômica de 2008 acarretou em uma remodelagem do estilo de liderança e das regras que governam grande parte das instituições. Os governos se deram conta de que era necessário mudar a estrutura econômica pois, caso contrário, não conseguiriam sair da crise. Por esse motivo foi posto em discussão a predominância masculina nas empresas, tanto de um modo geral quanto num quesito financeiro (SHIPMAN e KAY, 2009).

Para Vladmir Spidla, a crise tornou a extinção do gap salarial entre homens e mulheres ainda mais crucial:

No atual clima econômico, a igualdade entre mulheres e homens é mais importante do que nunca. Somente aproveitando o potencial de todos os nossos talentos, podemos enfrentar a crise. (NEW EUROPE, 2009)

Halla Tomasdóttir, chefe de um fundo de investimento Islandês, afirmou que o mundo dos negócios é caracterizado por um desequilíbrio entre os gêneros:

Enquanto os valores masculinos têm a ver com risco, ganho a curto prazo e individualismo exagerado, os valores das mulheres tendem a aumentar a consciência dos riscos, benefícios a longo prazo e objetivos da equipe. Para que o futuro não nos reserve mais surpresas desagradáveis, precisamos de um melhor equilíbrio entre essas duas abordagens e maior atenção à sustentabilidade de longo prazo. (MAIL ONLINE, 2009)

Dan McGinn - gerente de uma empresa em Virginia, EUA - argumenta que até recentemente, o líder ideal de uma sociedade era um tipo independente, egocêntrico e rigoroso. Na época em que as pessoas respeitavam a hierarquia corporativa em primeiro lugar, isso poderia até funcionar, mas o novo ambiente de trabalho exige um

novo tipo de líder. A economia precisa, de acordo com Judy Rosener - professor da Universidade do Sul da Califórnia - de um estilo de liderança transformacional e interativo (ROSENER, 1990).

O processo de globalização desencadeou diversas mudanças no panorama econômico e, para que as empresas sobrevivam à essa economia, o estilo de liderança autoritário e baseado na hierarquia, deve mudar para um poder compartilhado, companheirismo e bons relacionamentos (LIPS, 1991). Portanto, o número de mulheres em altos cargos se deve – além da pressão exercida por essas mulheres para ocupar seu espaço – pelas novas estratégias das empresas de enxergar nas mulheres um novo estilo de liderança mais alinhado com o almejado pelo mercado. (TONANI, 2011)

Botelho (2008) acredita que “as mulheres trazem contribuições significativas para o novo modelo de paradigma organizacional, um modelo baseado no conhecimento humano.” Com isso, valoriza-se cada vez mais traços de sensibilidade, intuição, administração de diversidades e capacidade de trabalhar em equipe.

Com base em diversas pesquisas, Helen Fisher apresenta a tese de que:

Os talentos naturais das mulheres, entre os quais inclui a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI. O próprio crescimento e mudanças na sociedade atual – o aumento de serviços globais e de uma política comunicacional mais forte – conferem mais uma vantagem à mulher de hoje – os seus talentos naturais e capacidades são especialmente requisitados na era em que vivemos. (FISCHER, 2001)

Durante anos, as mulheres pensaram que tinham que ser como homens no local de trabalho. Ou seja, eles não podiam demonstrar como de fato eram, sua feminilidade ou sentimentos, porque era considerado um sinal de fraqueza. Tomemos como exemplo Margaret Thatcher, a dama de ferro.

E a crítica era feita invariavelmente (ROCHA-COUTINHO e COUTINHO, 2011): se uma executiva mulher exibia características femininas, não era apropriada para a função que exercia; se, contudo, demonstrava características masculinas, era condenada por ser pouco feminina e tentar se passar por algo que não era.

Neste ponto, se faz necessário um parêntese: a questão de gênero aqui citada é algo construído sociologicamente, produto da socialização e vivência de um grupo de pessoas. Nas palavras de Marilyn Loden:

As qualidades que definem a liderança feminina não são, de forma alguma, características limitadas exclusivamente às mulheres. Estes traços certamente podem ser encontrados entre os homens. Também é verdade que existem algumas mulheres que se sentem mais à vontade dentro de um estilo de liderança predominantemente masculino, da mesma forma que existem homens que acreditam que a abordagem feminina seja mais natural. Mas a diferença chave é que **as mulheres, enquanto uma classe, exibem estas características particulares de liderança de uma forma muito mais acentuada do que os homens.** O fato da liderança feminina ser uma generalização, e pode não ser aplicável a todos os indivíduos, não a torna menos válida, relevante ou significativa. (LODEN, 1988) (grifos próprios)

Neste sentido, existem inúmeras pesquisas que provam como mulheres sem filhos têm cargos e salários mais altos. De fato, de acordo com o INPS (LODEN, 1988), é possível verificar-se uma perda bruta de 35% no piso salarial de uma mulher depois que ela teve um filho. No entanto, o mesmo não acontece com os pais dessas crianças. A perda é devida principalmente ao fato da maioria delas não retornar ao trabalho, e aquelas que retornam, recebem 10% a menos em comparação ao salário pré-maternidade.

Apesar desse problema, as empresas estão percebendo que é melhor para eles ter essa mistura de estilo gerencial masculino e feminino, visto que todas as características femininas que até então as mulheres deveriam esconder, eram, afinal, importantes e úteis para os cargos.

Ludwig, citado por Somoggi (2000), afirma que o ideal para as empresas seria ter uma administração andrógina, focando nos benefícios que as organizações possam usufruir, simplificando as diferenças reais e imutáveis inerentes ao sexo. Entretanto, Loden e Somoggi criticam este ponto de vista, alegando ser utópico devido a constituição biológica e o processo de socialização diferenciados. Nesse sentido, essas autoras propõem:

Ao invés de estabelecer uma meta uniforme, mas inatingível para si mesmos ao tentarem se tornar executivos andróginos, os homens e mulheres estariam melhor servidos se reconhecessem seus próprios

estilos e aprendessem mais sobre a maneira como são semelhantes e diferentes (LODEN, 1988)

Cada um com seu estilo, concentrando-se nos pontos fortes que a natureza lhe deu. É lógico que isso não pode ser encarado de modo absoluto. Há muitos homens emotivos e mulheres cartesianas. Há homens que comandam com brandura e mulheres que dão ordens como tiranas. Há homens com características femininas e mulheres com um pronunciado lado masculino. Há homens tímidos e mulheres dominadoras. Isso tudo é verdade, mas não invalida o fato de que, sim, há diferenças e elas podem e devem ser complementares. (SOMOGGI, 2000)

O estilo de trabalho de uma mulher tende a ser mais aberto e inclusivo. Harvard realizou uma pesquisa (ROSENER, 1990) que demonstra que os homens têm mais dificuldade em estabelecer relacionamentos e, mesmo que sejam muito bons em uma empresa, se eles são remanejados, eles geralmente têm muita dificuldade em se adaptar e retomar seus resultados. As mulheres, por outro lado, têm uma maior facilidade na construção de relacionamentos, seja com clientes, acionistas, ou colegas de trabalho.

Em uma pesquisa promovida pela UC Davis (BIGGERT, 2005), chegou-se à conclusão de que empresas com mulheres em cargos de gerência têm melhor relacionamento com clientes e acionistas, e ainda um volume de negócios mais rentáveis. Em essência, ter mulheres trabalhando na empresa não é mais uma questão de paliativos politicamente corretos em relação à diversidade, mas de estratégia corporativa inteligente.

Uma análise econômica feita pela Pepperdine University (ADLER, 2001), mostra que as empresas com os melhores índices de promoção feminina têm uma porcentagem média muito maior do que a média industrial: 116% no patrimônio, 46% no lucro e 41% atividade. Este estudo levou em conta 500 das maiores empresas dos EUA por 19 anos e usou uma fórmula complexa onde eles atribuíram uma pontuação para cada mulher que ocupou um papel gerencial - com três parâmetros diferentes para incluir as diferentes medidas de lucros das diferentes indústrias.

A organização de pesquisa independente Catalyst (2004) fez uma pesquisa com as 353 maiores empresas dos EUA com o objetivo de estudar a ligação entre a diversidade de gênero nas equipes gerenciais e o retorno financeiros. O resultado é o

mesmo que isso obtido da Pepperdine University: a maior presença feminina leva a um aumento nas receitas líquidas e dividendos para acionistas - quase 1/3 a mais.

É certo que a diversidade de gênero não pode ser considerada a única razão para este aumento; no entanto, conclui-se que, no mínimo, é um fator de considerável relevância para a tese que ora se constrói.

Com base na teoria Womenomics, o governo da Noruega entendeu ser necessário que os conselhos administrativos sejam formados por pelo menos 40% de mulheres. De acordo com eles, isso torna as empresas mais competitivas em um panorama internacional.

A Goldman Sachs argumenta em seus relatórios (2005, 2010, 2014 e 2019)⁴ que, se a diferença entre as taxas masculinas e femininas zerasse, acarretaria um impulso para o crescimento do PIB na Europa e nos Estados Unidos. No Reino Unido, o PIB poderia crescer 2% se as habilidades femininas fossem mais bem administradas. Um estudo feito para a Universidade de Leeds Business School com 17.000 empresas britânicas (THE TIMES, 2009), afirma que ter pelo menos uma mulher com poder decisório no conselho de administração diminui o risco de liquidação da empresa em 20%. E quanto maior o percentual de mulheres, menor o risco - sendo 50% o ideal. O estudo demonstra que isso acontece por três razões principais: variedade de opinião, a capacidade feminina de gerenciar recursos humanos e o a relutância das mulheres em tomar empréstimos grandes e se endividar.

Uma pesquisa francesa demonstrou a conexão entre um maior número de mulheres em cargos de gerência e um melhor resultado no valor das ações durante a crise. Tomemos como exemplo a Hermès - que tem 55% dos cargos de direção compostos por mulheres: foi a única grande empresa francesa que teve um crescimento no preço de suas ações.

Uma análise americana intitulada Girl Power (DEZSÖ e ROSS, 2008), realizada com as 1.500 maiores empresas dos EUA no período de 1992 a 2006, demonstra a correlação entre a presença feminina nos altos cargos e o melhor desempenho

⁴ Womenomics: Japan's Hidden Asset. Goldman Sachs. Série de relatórios sobre mulheres no mercado de trabalho em posições de liderança.

financeiro das empresas. Eles encontraram evidências de que é o estilo de gerenciamento que facilita o trabalho em equipe e a inovação.

De acordo com um estudo feito pela grande consultora internacional McKinsey & Company (2017), se todos os países se equiparassem ao país em sua região que deu o maior passo em relação à paridade de gênero, o crescimento anual global do PIB em 2025 poderia ser acrescido em até US\$ 12 trilhões.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE⁵, afirmou que a igualdade de gênero fortalece o desenvolvimento econômico a longo prazo. Em 2000, 6 (seis) dos 8 (oito) milhões de novos empregos criados na União Europeia - ou seja 75% - foram ocupados por mulheres. Além disso, 59% dos diplomados são mulheres, e a previsão de crescimento é de até 63% em 2025.

Esse crescimento educacional é dado pelo fato de que, apesar do aumento do emprego na Europa estar sendo impulsionado, as mulheres ainda enfrentam inúmeras barreiras para realizar seu potencial. Muitas empresas estão muito atrasadas no reconhecimento do potencial feminino e as tratam como inferiores aos homens, mesmo que tenham o mesmo currículo. Isso causa mais dificuldades às mulheres para atingir o mesmo nível de trabalho, conseqüentemente, devem estudar mais.

Após a crise de 2008, 17 (dezessete) presidentes e diretores executivos de empresas transnacionais escreveram para o 'The Daily Telegraph' (2008) lançando um apelo para que mais mulheres sejam promovidas a altas posições. Eles alegam que situações excepcionais exigem soluções inovadoras e que é hora de usar os melhores talentos.

Uma pesquisa realizada pela Grant Thornton⁶ no início de 2019, revela um aumento de 5 (cinco) pontos percentuais em relação ao ano anterior de mulheres em cargos de liderança. Por estar diretamente relacionado com o nível de

⁵ Os países membros são: Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Alemanha, Japão, Grã-Bretanha, Grécia, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polónia, Portugal, República Checa, República Eslovaca, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Suécia, Suíça, Turquia e Hungria.

⁶ O International Business Report (IBR) da Grant Thornton é a pesquisa empresarial líder do mercado, que entrevista cerca de 4.000 executivas seniores semestralmente em empresas de capital aberto e fechado de todo o mundo (35 países), fornecendo informações sobre as questões econômicas e organizacionais que afetam as perspectivas de crescimento das empresas mundialmente.

desenvolvimento do país e questões culturais, a Europa Oriental possui liderança mundial (32%), enquanto a América Latina tem o pior desempenho (25%). Entretanto, o nível mínimo esperado para que se veja um início da paridade de gênero é de 30%, proporção ainda não alcançada globalmente.

A sociedade brasileira ainda tem uma cultura machista enraizada muito forte. Um estudo do Ipsos (2017) analisa que 19% dos homens brasileiros acredita na inferioridade feminina. A implementação de políticas públicas voltadas à conscientização desses homens é mandatória para que um dia se possa atingir um nível mínimo de paridade de gênero. Isso não só pela importância de se ter uma mulher independente e vista como igual, mas para que o panorama familiar mude e as tarefas domésticas e a maternidade não sejam mais vistas unicamente como deveres femininos.

Além disso, deve ser prioridade uma educação escolar, para ambos os sexos, sobre a importância da igualdade de gênero – acarretando em uma modificação basilar da cultura machista. Ainda, uma outra solução imediatista seria a promulgação de leis criando cotas para mulheres em empresas – como feito na Noruega, por exemplo – ou com punições mais severas para empresas que tenham desigualdade de pagamento (baseado no sexo) entre seus funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se sabe exatamente quando as mulheres foram inseridas no mercado do trabalho, posto que em cada parte do planeta - ou mesmo em diferentes partes do mesmo Estado – tal expansão quantitativa ocorreu de forma diferente; no entanto, a inserção feminina em grandes proporções no mercado de trabalho e que mudou de fato a economia ocorreu após a revolução industrial.

No começo as condições de trabalho das mulheres eram precárias e, para tanto, foram estabelecidas leis que as protegessem de eventuais abusos. Entretanto, essas leis tinham como objetivo implícito manter a estrutura patriarcal da sociedade, limitando a mulher a posições consideradas pertinentes à sua natureza. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 trouxe um novo olhar para este problema, promovendo

alterações nas leis para que elas buscassem uma paridade de gênero e não a mera proteção do chamado “sexo frágil”.

Alterar o modo que a sociedade vê as mulheres não é algo rápido, é uma luta que vem sendo travada há séculos. Hoje, as mulheres já ocupam a maior parte das cadeiras nas universidades e cargos no mercado de trabalho. Contudo, ainda enfrentam grandes dificuldades quando se trata de conciliar deveres familiares e carreira, ou de ascender à altos cargos nas empresas.

A teoria *Womenomics* traz contribuição econômica das mulheres como um motor vital para alcançar o crescimento econômico, revolucionando o mercado de trabalho e o panorama econômico mundial.

Hoje as empresas, de certa maneira, compreenderam que o trabalho das mulheres traz inúmeros benefícios, sobretudo no sentido econômico. Foi comprovado que o lucro das empresas onde as mulheres ocupam cargos gerenciais são mais altos que os demais. Preza-se por uma valorização de uma cultura organizacional onde se respeita a diversidade, não existindo uma pretensão de substituir o estilo masculino de liderança, mas de trazer um equilíbrio e associação de ambos, tirando a mulher da posição de escanteio para um papel principal de grande importância.

Para uma efetiva mudança, as empresas necessitam entender qual sua posição na escada de paridade de gênero, para que, dessa maneira, encontrem o jeito mais adequado para mudar internamente. Além disso, é necessário um apoio de políticas públicas feitas pelos governos para alavancar ainda mais esse percentual.

Não adianta haver um maior espaço no nicho ocupacional de elite se essas mulheres não tem as devidas oportunidades para alcançar esses cargos. Deve existir um equilíbrio entre o lado familiar e o profissional, bem como uma abertura do lado profissional para essa inclusão. Um depende do outro.

Portanto, para essa mudança é essencial a criação de uma cultura inclusiva nas empresas. Essa, pode ser feita por meio de garantia de igual acesso às oportunidades para ambos os gêneros, habilitação de trabalho flexível – considerando a maternidade não só para mães, mas para ambos os pais, revisão das abordagens de recrutamento e qualidades procuradas nos candidatos, estabelecimento de metas

para equilíbrio de gênero em níveis de liderança e até apresentação de treinamentos internos.

REFERÊNCIAS

ADLER, Roy. **Women in the executive suite correlates to high profits**. European project on equal pay, 2001.

ARAUJO, Adriane Reis de; MOURÃO, Tânia Fontenele. **Trabalho da mulher: mitos, riscos e transformações**. São Paulo, Ltr, 2012.

BARRÈRE UNZUETA, María Ángeles. **Discriminación, Derecho antidiscriminatorio y acción positiva en favor de las mujeres**. Madrid, Editorial Civitas, 1997.

BIANCHERI, Rita. **La dimensione di genere nel lavoro – scelte nel quotidiano femminile**. Pisa, University Pisa Press, 2008.

BIGGERT, Nicole Woolsey. **UC Davis study of California women business leaders**. California, UC Davis, 2005.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel. **Ascensão profissional de Executivas em empresas baseadas no conhecimento**. Trabalho de conclusão de curso (dissertação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento, Florianópolis (SC), 2008.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direito do trabalho da mulher: a questão da igualdade jurídica frente a desigualdade fática**. 2005. 201 f. Tese (Doutorado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

DEZSÖ, Cristian L; ROSS, David Gaddis. **Girl Power: female participation in management and firm quality**. Columbia Business School, 2008.

EU campaigns to bridge the gender pay gap. **NEW EUROPE**, 2009. Disponível em: <<https://www.neweurope.eu/article/eu-campaigns-bridge-gender-pay-gap/>>. Acesso em: 2 de ago. de 2019.

FISCHER, Helen. **O primeiro sexo – como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo, Presença, 2001.

HOBBSAWM, Eric. **A era dos extremos: o breve século XX**. São Paulo, Companhia das Letras, 1996.

IPSOS PUBLIC AFFAIRS. **Feminismo e Igualdade de Gênero pelo mundo**. 2017. Disponível em: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/GlobalAdvisorFeminism2017.pdf>. Acesso em: 28 de jul. de 2019.

LAPORTA, Taís. Mulheres na Liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho. **G1**, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres->

[na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicam-a-ascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml](#)>. Acesso em: 20 de jul. de 2019

LAPORTA, Taís. 'O preconceito está presente na carreira da mulher e precisamos falar sobre isso', diz CEO da Paypal. **G1**, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/o-preconceito-esta-presente-na-carreira-da-mulher-e-precisamos-falar-sobre-isso-diz-ceo-da-paypal.ghtml>>. Acesso em: 20 de jul. de 2019.

LIMA, Daniela; GÓIS, Edma Cristina. **Os desafios da liderança feminina**. Brasília, Correio Braziliense, 2008.

LIPS, Hilary M. **Women, Men, and Power**. Mountain View, Mayfield Publishing Company, 1991.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, Bandeirante, 1988.

LOPES, CRISTIANE MARIA SBALQUEIRO. **Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção**. Cadernos Pagu, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n26/30398.pdf>>. Acesso em: 20 de jul. de 2019

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo, Saraiva, 2010.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho - história e teoria geral do direito do trabalho, relações individuais e coletivas do trabalho**. 14ª ed. rev., São Paulo, Saraiva, 1997.

NASCIMENTO, Sônia Aparecida Costa. **O trabalho da mulher: das proibições para o direito promocional**. São Paulo, Ltr, 1996.

OECD. **Employment Outlook**. Paris, 2000. Disponível em: <<http://www.oecd.org/employment/emp/2079499.pdf>>. Acesso em: 13 de jul. de 2019.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. São Paulo, Atlas, 2008.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Educação e violência simbólica: a exclusão social nas megacidades**. Revista Tempo brasileiro, Rio de Janeiro, 1995.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Quando o executivo é uma 'dama': a mulher, a carreira e as relações familiares**. In T. Feres-Carneiro (Org.), *Família e Casal: Arranjos e demandas contemporâneas*. Ed. PUC-Rio, Rio de Janeiro, São Paulo, Loyola. 2003.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Família e emprego: conflito e expectativas de mulheres executivas e de mulheres com um trabalho**. In T. Feres-Carneiro (Org.), *Família e Casal: Saúde, Trabalho e Modos de Vinculação*. Casa do Psicólogo, São Paulo. 2007.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios**.

Economia Global e Gestão, vol.16, ISSN 0873-7444, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v16n1/v16n1a05.pdf>>. Acesso em: 10 de jun. de 2019.

ROSEN, Benson; JERDEE, Thomas H. **Perceived sex differences in managerially relevant characteristics**. Sex Roles, vol. 4. 1978.

ROSENER, Judy B. **Ways Women Lead**. 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>. Acesso em: 20 de jul. de 2019.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**. Revista Borges, ISSN 2179-4308, Vol. 03. N. 01. 2013.

SCOTT, Joan. TILLY, Louise. **Women, Work, and Family**. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1978.

SHIPMAN, Claire. KAY, Katty. **Womenomics – scrivi le regole per il tuo successo**. New York, Cairo Publishing, 2009.

SOMOGGI, Laura. **O executivo perfeito é metade homem, metade mulher**. VOCÊ S.A. São Paulo: Ano 3, nº 19, 2000.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Instituições de direito do trabalho**. 17 ed. atual, São Paulo, LTr, 1997.

TAKEDA, Hiroko. **Between Reproduction and Production: Womenomics and the Japanese Government's Approach to Women and Gender Policies**. Journal of Gender Studies, 2018.

THE bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. **Catalyst**, 2004. Disponível em: <<https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity-japanese-version/>>. Acesso em: 2 de ago. de 2019.

TONANI, Adriana Venturini. **Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. VII Congresso Nacional de Excelência em gestão. ISSN 1984-9354. 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf>. Acesso em: 10 de jun de 2019.

TREVIZAN, Karina. 'O maior desafio foi não ter nenhuma referência de liderança feminina', diz vice-presidente da Natura. **G1**, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/03/o-maior-desafio-foi-nao-ter-nenhuma-referencia-de-lideranca-feminina-diz-vice-presidente-da-natura.ghtml>>. Acesso em: 15 de jul. de 2019.

WITTENBERG-COX, Avivah; MAITLAND, Alison. **Rivoluzione Womenomics – perché le donne sono il motore dell'economia**. Il sole 24 ore, 2010.

WOMEN in the boardroom help companies succeed. **The Times**, 2009. Disponível em: <<https://www.thetimes.co.uk/article/women-in-the-boardroom-help-companies-succeed-bzbzrtp5qsk>>. Acesso em: 10 de jul. de 2019.

‘WOMEN matter: Time to accelerate – 10 years of insights into gender diversity’. **Mckinsey & Company**, 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>>. Acesso em: 2 de jul. de 2019.

WOMENOMICS: Japan’s Hidden Asset. **Goldman Sachs**, 2005. Disponível em: <<https://www.goldmansachs.com/insights/investing-in-women/bios-pdfs/womenomics-pdf.pdf>>. Acesso em: 5 de jul. de 2019.

WOMENOMICS 3.0: The Time Is Now. **Goldman Sachs**, 2010. Disponível em: <https://www.goldmansachs.com/insights/investing-in-women/bios-pdfs/womenomics3_the_time_is_now_pdf.pdf>. Acesso em: 5 de jul. de 2019.

WOMENOMICS 4.0: Time to Walk the Talk. **Goldman Sachs**, 2014. Disponível em: <<https://www.goldmansachs.com/insights/pages/macroeconomic-insights-folder/womenomics4-folder/womenomics4-time-to-walk-the-talk.pdf>>. Acesso em: 5 de jul. de 2019.

WOMENOMICS 5.0: Twenty Years On. **Goldman Sachs**, 2019. Disponível em: <<https://www.goldmansachs.com/insights/pages/womenomics-5.0/>>. Acesso em: 5 de jul. de 2019.

WOULD we be in this mess if our money was managed by women? **This is Money**, 2009. Disponível em: <<https://www.thisismoney.co.uk/money/article-1165540/Would-mess-money-managed-women.html>>. Acesso em: 3 de ago. de 2019.

Contatos: brunaduenas@uol.com.br e ana.cardia@mackenzie.br