

**Anais do
II Seminário Internacional de Integração Étnico-Racial e as Metas do Milênio**

INCLUSÃO FEMININA NA HIERARQUIA ORGANIZACIONAL - UMA BREVE ANÁLISE DA MULHER NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Female Inclusion In Organizational Hierarchy-A Brief Analysis Of Women In Contemporary Management

**João Carlos Lopes Fernandes¹
Monica Ma. Martins de Souza²
Romária dos Santos de Santana³
Valdilene Sá Santos⁴**

1.João Carlos Lopes Fernandes é bacharel em Ciências da Computação, Mestre em Engenharia de Computação e Doutor em Engenharia Biomédica na área de Tecnologias Computacionais. Coordenador do curso Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade de Tecnologia de São Caetano do Sul, professor associado do Instituto Mauá de Tecnologia, professor e autor da pós-graduação da Unyleya, pesquisador da Faculdade ENIAC.

2.Mônica Maria Martins de Souza é Psicóloga Doutora em Comunicação e Semiótica, Mestre em Administração, Especialista em RH, Docência e Tecnologia educacional. Professora de Pós-graduação do Mackenzie, UNIP, ENIAC. Coordenadora e organizadora de seminários e Editora de Anais e revista acadêmica da Campos Salles e ENIAC.

3.Romaria dos Santos de Santana é administradora pelas Faculdades Campos Salles - FICS

4.Valdilene Sá Santos é administradora pelas Faculdades Campos Salles - FICS

RESUMO

No cenário atual, com a acirrada competitividade entre as organizações e o desenvolvimento tecnológico equalizado, as empresas buscam algo que as diferencie das demais, com objetivo de aumento na produção, diversidade, lucro e satisfação profissional. Historicamente, o papel de líder foi ocupado por homens e a mulher por muitos anos foi vista como o

sexo frágil, ocupando um importante lugar, mas apenas na família, nos serviços domésticos e na reprodução da prole. Era mais próxima de um objeto e não possuía direitos. Após a segunda guerra mundial e principalmente após a queima dos soutiens na França em 1968 a mulher vem gradativamente quebrando paradigmas e mudando a forma de pensar. Aquele tipo de mulher doméstica caiu em desuso e passou a ocupar espaços em todos os setores sociais, políticos e econômicos que antes eram ocupados apenas pelos

homens. O mesmo ocorreu nas indústrias, onde as mulheres entraram, primeiro na classe operária, e posteriormente nos cargos de liderança, mostrando-se como hábeis líderes. Atualmente alguns setores organizacionais dão até preferência para as mulheres em virtude das características que as diferem.

Palabras-chave: liderança, mulheres, motivação, organização.

ABSTRACT

In the current scenario, with the fierce competition among organizations and technological development equalized, companies seek something that sets them apart from the others, in order to increase production, diversity, income and job satisfaction. Historically , the role of leader was occupied by men and women for many years been seen as the weaker sex , occupying an important place , but only in the family , domestic service and reproduction of offspring . It was closer to an object and had no rights. After World War II, and especially after the burning of bras in France in 1968 the woman is gradually breaking paradigms and changing the way of thinking. That kind of woman fell into disuse and came to occupy spaces in all sectors of social, political and economic problems that were previously occupied only by men. The same occurred in organizations, first in class and later in leadership positions by showing themselves as skilled leaders. Currently some organizational sectors to give preference to women because of characteristics that differ.

Keywords: leadership - women-motivation - organization.

INTRODUÇÃO

Em função do pouco tempo em que as mulheres passaram a assumir papéis de destaque nas organizações, esta pesquisa verifica os benefícios que essa liderança feminina pode proporcionar às organizações, aos clientes e à sociedade como um todo. Como o mercado apresenta desafios diários às empresas, estas buscam um diferencial, e muitas estão experimentando a liderança feminina como uma possibilidade de se destacar das demais. As mulheres têm criado projetos para expandir a produção, aumentar a lucratividade, motivar funcionários, superar a satisfação dos clientes e, gerar valor à imagem da organização e busca no desenvolvimento e bem estar social e organizacional.

Já é sabido que o sucesso já não está atrelado apenas aos processos ou tecnologias inseridos, nas empresas, mas ao diferencial das pessoas que as utilizam. Sendo assim, estas barreiras podem ser superadas quando a empresa possui a sua frente um líder que supere as metas da empresa demonstrando uma gestão eficiente e eficaz indiferente do seu sexo.

O objetivo deste trabalho é verificar, diante do desafio apresentado pelo mercado atual, que contribuição a liderança feminina pode apresentar como diferencial competitivo. Os obstáculos que a mulher ainda encontra na escalada profissional, nos dias atuais, para se posicionar nas pequenas e médias empresas foi estímulo para a escolha deste tema. Uma provocação contemporânea diante dos obstáculos encontrados pela liderança feminina no cotidiano. Administrar pessoas para levar as organizações a atingir resultados exigidos pelo mercado é um desafio de sobrevivência independente do gênero no papel da liderança. A eficácia na capacidade de comando é revelada no balanço das contas empresariais e no impacto positivo do potencial em fazer frente às exigências sociais. Quanto maior o nível de sucesso a

empresa alcançar maior respeito ganha a sua liderança.

Os desafios da administração atual instigam pesquisadores a detectar as características que definem os líderes de sucesso. Quais são os diferenciais dos líderes que atingem as posições de destaque? Quais são as dificuldades das mulheres em atingir e manter os níveis mais avançados de liderança? Onde atingiram a gestão e que benefícios geraram nesta gestão?

Para responder estas questões alguns autores foram escolhidos para a investigação bibliográfica. Dentre eles Daniel Goleman (1995) que aponta a instabilidade emocional do homem no exercício do poder com a prática autoritária nas antigas organizações. Atualmente falam-se nas modernas formas de se gerir pessoas com a empatia suplantando a forma autoritária e preferência pela compreensão humana com sinergia, características encontradas na mulher. Isto contribuiu para que se abrissem portas no campo de atuação para do sexo feminino. Nos últimos anos, observou-se a presença das mulheres em posições estratégicas no mercado. O que inspirou um novo modelo de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. McKinsey&Company (2010) pontua diferenciais que esta liderança poderá trazer à empresa, como o aumento potencial das vendas e maior retorno do patrimônio e crescimento no capital investido. Ações que geram valor aos clientes mais satisfeitos e funcionários mais motivados pelo desejo de crescer com a organização, com vistas ao bem estar de ambos. Maddy Dychtwald (2011) considera a naturalidade da liderança feminina alinhada com as preocupações atuais com a sustentabilidade do planeta, função das organizações mundiais. Uma liderança harmônica.

1.1.A Liderança feminina

“Esqueça a China, a Índia e a internet: o crescimento econômico é impulsionado pelas

Mulheres” (The Economist, 12 de abril de 2006).

Como não podia deixar de ser, antes de fechar os tópicos de liderança, falar um pouco da liderança feminina. Segundo o IBGE (2010), na década de 90 as mulheres representavam somente 44,5% da força de trabalho. Eram poucas as que ocupam cargos de presidência, vice - presidência ou diretoria nas organizações. As áreas estratégicas das empresas, ainda eram dominadas pelos homens. As poucas diretoras que existiam, ocupavam áreas como recursos humanos e departamento jurídico ou outras áreas que eram sempre direcionadas para o sexo feminino.

Uma pesquisa recente do Bureau of Labor Statistic, divulgada em setembro (2013) pela Harvard Business Review, revelou que nos Estados Unidos, as mulheres já ocupam cerca da metade dos cargos gerenciais e profissionais de todo país, incluindo 37% dos trabalhos de gestão e 60% dos cargos de contabilidade e auditoria, compreendendo ainda, segundo a pesquisa, 41% dos funcionários com autonomia para tomar decisões de compra. No Brasil, as mulheres também são maioria na força de trabalho. Um estudo da consultoria Inglesa Grant Thornton (2012), revelou que 27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, e que esse percentual corresponde a mais que a média mundial. Dados do IBGE (2010) mostraram que a mulher tem o nível de escolaridade superior ao do homem no Brasil. Segundo a pesquisa, existe uma estimativa de 61% das mulheres com no mínimo 11 anos de estudo, isto é, ao menos o ensino médio completo, entre os homens esse percentual foi de 53,2%. Ainda segundo a pesquisa, para mulheres com curso de nível superior completo o percentual era de 19,6% da população e para os homens 14,2%.

É fato que a presença feminina tem se intensificado cada vez mais nas diversas organizações. Elas já atuam no esporte, na política, no exército, nos

altos escalões executivos, entre outros, ocupando cargos tradicionalmente masculinos. Alguns autores como Júlio (2002) apostam nas características e habilidades femininas como um grande diferencial de sucesso para o futuro da liderança organizacional.

A vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e, as mulheres são boas professoras por natureza. Enfim, diria que não importa sexo ou a opção sexual. Quem aspira uma carreira de sucesso tem que assumir, de agora em diante, um perfil mais feminino. E este conselho vale também para as mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes. (JULIO, 2002, p.136).

A competência de uma gestão está na consequência das atitudes tomadas, ou seja, no resultado final. Se os objetivos foram atingidos, significa que houve eficiência na liderança aplicada, e para alcançar ou superar este patamar não depende de gêneros. É fato que características de personalidade podem facilitar um indivíduo para influenciar pessoas, como por exemplo, a persuasão. Mas não há de se negar que a líder de hoje está unindo conhecimento, inteligência emocional, empatia, habilidades multifuncionais, habilidades de comunicação, habilidades de negociação, entre outras, para estar cada vez mais preparada na gestão de pessoas. Se há esforços para ser melhor a cada dia, certamente os resultados serão a cada dia um melhor que o outro.

2. MULHERES NO COMANDO

Nas ultimas décadas, a história da mulher, sempre foi um tema às margens de estudos. Sofreu grandes transformações teóricas e metodológicas, atraindo para si, os olhares dos maiores estudiosos e

historiadores. Vista como sexo frágil, a mulher viveu um longo período de total submissão. A partir da formação da moral cristã, ou até mesmo antes, já era considerada inferior e por isso deveria estar sujeita ao homem. Ela não exerceu nenhum papel de destaque na sociedade. Sua função era apenas cuidar da casa, do marido e dos filhos. Sequer tinha domínio sobre o próprio corpo, que era usado apenas como objeto de reprodução e prazer para o seu marido. Em muitas culturas (ainda existentes hoje) os homens são servidos com várias esposas, ficando estas, totalmente à disposição dele, tendo suas vontades ignoradas e os seus desejos reprimidos.

2.1.A mulher e o mercado de trabalho

Observa-se no contexto histórico ao longo do desenvolvimento da humanidade mostra que a mulher (na maioria das civilizações) de forma remunerada ou não, sempre trabalhou. Eram obrigadas não somente com a função primordial da reprodução, mas também fazer tudo aquilo que era diretamente ligado à subsistência, como fiação, costura e bordados, tecelagem, além de alguns trabalhos mais característicos dos homens, como agricultura, carpintaria, marcenaria, etc.

Conforme Dickson (2001), mulheres e meninas de classes econômicas menos favorecidas eram exploradas e forçadas a viverem em condição de prostituição, servidão doméstica ou trabalho operário desqualificado. Foi nos EUA, no século XVII, que teve início uma sucessão de ideias de insubordinação para efeito de mudanças reais na organização social daquele país. Foi quando iniciou movimentos de rebeldia, com objetivo de garantir direitos que eram ignorados. Naquela época vivenciaram-se os primórdios do capitalismo e, foi neste cenário que começaram a surgir às primeiras vozes femininas. Foi o marco do início de uma luta por igualdade, que se estende até os dias de hoje.

Na França, no século XVIII, as mulheres passaram a reivindicar a extensão de seus direitos na política. Eram participantes ativas ao lado do homem no processo de revolução, pois não eram as únicas excluídas da ideia de igualdade imposta pela burguesia daquele século. Naquela época não existia igualdade, e quem ditava ordens eram os que possuíam maior poder aquisitivo. Somava-se a elas também os homens brancos de baixa renda, os negros e os índios. Estas mulheres queriam também as conquistas políticas para o seu gênero segundo Alves (1985). No mesmo período, ainda na França, inúmeras publicações foram lançadas abordando a situação da mulher com relação ao trabalho, desigualdade legal, participação política, prostituição, etc. Vários nomes se destacaram na luta feminina por igualdade, entre os quais estão: Ann Hutchinson, Mary Wollstonecraft, Abigail Adams entre outras, onde algumas perderam a própria vida em favor dessa causa:

Olympe, (1748-1793), escritora e ativista francesa, Marie Gouze nasceu em uma família pobre e ficou viúva ainda jovem. Logo, decidiu não de casar novamente. Dizia que “o casamento é o túmulo da confiança e do amor”. Ao decidir se tornar uma mulher de letras adotou o nome de Olympe Gogues. Militante e pioneira do movimento feminista abraçou também a causa social. [...] Tornou-se uma das figuras emblemáticas da Revolução Francesa. Redigiu panfletos e tratados políticos em favor da liberdade. Foi imortalizada pelo texto Declaração dos direitos da mulher e da cidadã (1791). Depois, ao ver seus ideais desprezados, criticou o despotismo dos novos mandatários. Odiada pela monarquia e considerada “perigosa” pelos revolucionários, acabou rejeitada até pelos amigos intelectuais. Morreu guilhotinada em Paris, no mesmo ano em que as associações de mulheres foram abolidas da França. (JULIO, 2002, p.196).

Segundo o Centro de Referência da Mulher (2013) no século XIX, apesar do singelo espaço conquistado no mercado, com a consolidação do capitalismo, a mão de obra feminina em especial

sofreu profundas consequências. Por ser mão de obra mais barata, o trabalho feminino passou a ser fortemente absorvido pelas indústrias. Nessa ocasião, a mulher foi inserida definitivamente no processo de produção. Juntamente com os homens e crianças, eram obrigadas a cumprir jornadas diárias de trabalho de até 18 horas, sendo ainda submetidas a agressões e espancamentos, continuamente sofriam pelo assédio moral e sexual. Trabalhavam arduamente, mas os seus salários não chegavam à metade do que recebiam os homens.

Foi nos estados Unidos, nesta mesma época, que aconteceu a primeira greve conduzida exclusivamente por mulheres. Tecelãs contratadas de uma fábrica de tecidos, com sede em Nova York, cruzaram os braços reivindicando redução da jornada de trabalho para dez horas diárias. Devido a este fato 129 mulheres perderam a vida, por que foram presas por seus patrões dentro da fábrica, e depois foi propositalmente incendiada.

[...] em Nova Iorque, no ano de 1857. Naquela oportunidade eclodiu uma greve de costureiras das indústrias têxteis locais de grandes proporções. Uma manifestação pacífica realizada por elas acabou sendo duramente reprimida pela polícia. Durante os piquetes, as operárias esfomeadas foram constantemente insultadas, ameaçadas, presas e torturadas. As operárias buscavam aproximar o valor dos seus salários, ao valor de seus congêneres masculinos. (CRUZ, 2005:58-59).

Para Alves (1985), duas frentes de luta operária, também merecem destaque nesta abordagem. A luta por melhores condições de trabalho (salário, repouso semanal, redução de jornada, condições de higiene) e a luta pelos direitos de cidadania, como exemplo, votar e ser votado sem o critério de censura, além de remuneração para os cargos de parlamento, pois não era remunerado, e era exercido apenas por quem tivesse alta renda. Esse movimento intitulado como movimento Sufragista é considerado uma das

principais conquistas de toda classe trabalhadora daquele século. No entanto, esta batalha pela ampliação dos direitos à democracia chamada Sufrágio Universal, não incluía o sufrágio feminino. E essa passou a ser uma luta particular da categoria, envolvendo mulheres de todas as classes. A luta pelo sufrágio feminino perdurou por muito tempo. Nos Estados Unidos e Inglaterra foram sete décadas e no Brasil, 40 anos.

Somente nas últimas décadas é que passou a existir de maneira significativa no Brasil, um aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Porém, a partir da década de 20, a participação das mulheres em movimentos operários começou a crescer à medida que reivindicações antigas eram conquistadas (proibição de trabalho noturno, regulamentação de jornada de trabalho, licença maternidade, etc.). O Encontro Nacional da Mulher Trabalhadora, realizado em São Paulo, no ano de 1963, foi apenas um, dos diversos encontros e congressos dos quais elas participaram. Nele foram discutidos temas como igualdade salarial para trabalhos de mesma função, cumprimento da lei de proteção aos filhos da mulher que trabalha eliminação de todos os tipos de discriminação e participação das mulheres nas direções dos sindicatos (SEGATTO, 1987:102-103).

2.2. A expansão da liderança feminina ao mundo organizacional

Segundo Alves (1985), com a frequente ausência do homem devido ao seu envolvimento em constantes guerras e longas viagens, as mulheres passaram a assumir outras funções, dentre as quais, se incluía cuidar dos negócios da família. Ao assumir esse novo papel veio também maior necessidade de conhecimento. O que a fez aprender sobre contabilidade e legislação, por exemplo, para efetuar

as transações comerciais com eficiência, além de se defender em juízo quando necessário.

A história menciona de acordo com Dychtwald (2011) que na idade média a mulher também atuou como aprendiz das corporações de ofício e no comércio, excepcionalmente em caso de morte do marido e atuavam como mestres. Esse acesso às corporações lhe proporcionou o recebimento de instruções profissionais - direito que ela veio a perder séculos depois, e se tornou uma de suas bandeiras de luta. A ascensão da mulher ao cargo de mestre, no entanto, impunha algumas restrições: Era permitido somente às viúvas, por período de um ano - em alguns casos, ou enquanto não mantivesse relações sexuais com outro homem.

Desde os tempos antigos, as mulheres carregam consigo a responsabilidade de gerir, alimentar, partilhar, administrar e liderar. Conforme já abordado no capítulo anterior, liderar é muito mais que exercer poder. Nenhuma organização sem liderança será capaz de produzir, pois compete ao líder, entre outras funções, direcionar o comportamento e aspirações dos seus liderados. O líder se difere do simples gestor quando ele é “batizado”, isto é, reconhecido pela equipe. Sua autoridade vai além do poder atribuído pelo cargo (BUONANNI, 2013).

Para Cohen (2009), também são atributos do líder: - Motivar pessoas e mobilizar esforços. - Atribuir responsabilidade e delegar competências. - Discutir pontos de vista e ouvir sugestões. - Compartilhar objetivos e pessoais e organizacionais. - Envolver-se emocionalmente com os objetivos e metas e também recompensar quem os cumpre. Hoje o conceito de liderança é diferente de anos atrás. Muito mais que alguém para influenciar ou delegar tarefas, as empresas buscam perfis cada vez mais humanos, e a mulher na visão de alguns especialistas, ajudou a inserir essa perspectiva no mercado de trabalho.

O homem tem um estilo de liderança mais objetivo e racional, focado em metas. A mulher por sua vez, trouxe para o exercício da profissão, a emoção na pasta de trabalho. Além de mais sensível, e por essa razão mais preocupada com as necessidades dos seus subordinados, ela é mais detalhista, tem visão mais ampla, facilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e maior facilidade de aprendizado. (NETO, apud COHEN, 2009:16).

Embora alguns autores acreditem haver diferenças entre o modo de gestão masculina e feminina, para Gareth (2011), não há diferenças entre gêneros, quanto o assunto é liderança.

Entretanto, a descoberta mais importante de pesquisas sobre o comportamento de líderes, é o fato de que os administradores do sexo feminino e masculino não diferem significativamente quando se comparam suas tendências para determinados comportamentos. Muito embora elas possam ser mais participativas, as administradoras não adotam um comportamento de maior consideração ou menor estrutura de iniciação do que seus pares do sexo masculino (et. al. GARETH, 2011:322).

No ato da contratação, independente de gêneros, um líder precisa ter todas as habilidades de gestão, mas somente isso não é suficiente. Para ter destaque, além de estar apto para atender aos requisitos organizacionais, ele precisa demonstrar capacidade talentosa de gestão. Conforme a Revista The Economist (2006), publicou em uma de suas edições, que o talento tornou-se o bem mais procurado do mundo. No ano seguinte, a Harvard Business Review, confirmou essa teoria:

Gestão de talentos: não há tema mais em alta no portfólio da HBR pela razão óbvia e irrefutável de que na economia do conhecimento do século XXI, o talento será sempre o mais escasso dos recursos. Acima de todos os outros, é aquele que as empresas

disputam, do qual dependem, e pelo qual são bem sucedidas. (HARVARD BUSINESS REVIEW, apud Maitland, 2011:4).

A Revista Administrador profissional (2010) publicou uma matéria, e segundo a opinião da ex-presidente da Kodak e atual sócia executiva da CTPARTNERS, Magui de Castro, o sucesso de um líder não depende de gênero no mundo organizacional de hoje. Seja homem, seja mulher, faz sucesso quem está apto para ele. Ou seja, o profissional de hoje precisa se adaptar a um alto nível de exigência que o mercado demanda. Por que as mudanças são cada vez mais velozes.

2.3. A liderança feminina no cenário contemporâneo

As mulheres têm assumido a liderança de uma forma contínua. Apesar de tímido, já é notável o número de mulheres nessa posição na maioria das esferas organizacionais. A característica feminina de compartilhar, se preocupar e ter contato com as pessoas tem sido vista e reconhecida como uma qualidade, inclusive pelos homens. Para alguns pesquisadores, a feminilidade no ambiente organizacional também deve ser explorada e não mais reprimida como no passado.

Ficou para trás o tempo em que sensibilidade, intuição e delicadeza faziam parte do arsenal dos mais fracos – isto é, das mulheres. Cortesia e solidariedade não tiram a autoridade de ninguém. Ao contrário: o insight do mundo corporativo e natural evolução do alto comando executivo nas empresas foi a descoberta de que existem formas alternativas de exercer poder, substituindo o impor pelo motivar. (COHEN, 2009, p.19).

A independência financeira da mulher do século XXI é a mais rápida e crescente do que todas as

outras. Deve-se ao fato das mulheres de todas as nações obterem um maior controle financeiro de sua própria família, envolvendo a sociedade num contexto familiar para os dias de hoje. Esta mudança ocorre porque as mulheres não somente evoluíram em questões básicas essenciais, como o direito de voto, direito à propriedade, direito de romper casamentos e controlar o seu sistema reprodutivo, mas em questões que permitem a transformação de seu futuro como poder escolher uma formação.

Estudos mostram uma evolução no papel da mulher em cargos da alta administração, porém estes números crescem lentamente, comprometendo um futuro que poderia ser promissor. Com base em uma pesquisa feita pela Grant Thornton (IBR 2012), a assunção de mulheres em cargos executivos é importante, pois em todo o planeta, aproximadamente 50% das pessoas são do sexo feminino, mas somente um a cada cinco cargos são assumidos por mulheres na alta administração. Um dos principais motivos é devido à rotina de cuidados com os filhos e família, ainda serem mais direcionados à mulher do que ao homem. Com base na consultoria feita pela McKinsey&Company, outros fatores como tendência da própria mulher não promover o mesmo sexo, não aplicar networking de maneira tão eficaz quanto os homens e ter menos ambição também são motivos para este desequilíbrio.

Conforme a pesquisa de Grant Thornton (IBR 2012), o Japão demonstrou um dos menores índices percentuais de mulheres no topo, 5%, o Brasil demonstra ser mediano com 27%. O maior índice relatado foi da Rússia com 46% e a média mundial é de 21%. Um dos fatores que influenciam veemente estes resultados é a quantidade de mulheres economicamente ativas. Ainda é difícil chegar ao topo para as mulheres, posto que, menos de uma em dez empresas atualmente são lideradas por mulheres, isto significa, um resultado de apenas 9% em todo o planeta. A porcentagem de empresas que possuem

CEOs do sexo feminino ainda poderá crescer muito. O Brasil está em um dos patamares mais baixos com seu índice de 3%, junto ao Japão e Botswana com o mesmo resultado. A Austrália demonstra que possui o maior índice com relação aos demais com 30%, ou seja, a cada dez empresas, três possuem CEO do sexo feminino, à frente de países como a Tailândia (29%), Itália (24%) e Argentina (23%).

Existe um esforço mundial para equilibrar a força da gestão feminina por meio do uso de leis que, totalizam 110 países estabelecendo quotas para cargos de diretoria ao sexo feminino. Países como Noruega, Espanha e França estão adotando medidas para que no mínimo 40% do quadro de diretores do conselho de administração sejam assumidos por mulheres. Em Québec no Canadá, foi aprovada uma lei no ano de 2006 para que atingissem 50% e foi concretizada em 2011. Na Austrália, desde 2010 existe uma campanha de divulgação para que empresas obtenham 30% de mulheres no conselho.

2.4. Benefícios da Gestão Feminina para as organizações e sociedade.

“Em 100 anos, as mulheres passaram da condição de propriedade à posição de proprietárias”. Dychtwald (2011:20). A independência financeira da mulher do século XXI é a mais rápida e crescente do que todas as outras. Deve-se ao fato das mulheres de todas as nações obterem um maior controle financeiro de sua própria família, envolvendo a sociedade num contexto familiar para os dias de hoje. A busca para acompanhar o progresso da mulher é constante em todos os aspectos, sejam eles econômicos, financeiros, políticos, sociais, acadêmicos ou nos negócios. As mulheres estão buscando formas de vencer barreiras para conciliar a vida profissional com a familiar, procurando aumentar o leque de conhecimento e criando estratégias de desenvolvimento de projetos empreendedores. Com isso existe uma mobilização de

pesquisadores a trazer quais são os benefícios que esta evolução pode trazer à sociedade.

Uma pesquisa realizada com mais de 600 integrantes de conselhos de administração publicado no *Jornal Internacional de Governança e Ética* em março de 2013, mostrou que as mulheres que ocupam altos cargos de administração não tomam decisões sem antes ter a certeza de que esta irá trazer benefício para ambas as partes. Isto inclui considerar direitos envolvidos e uma abordagem mais cooperativa para se chegar à resposta final. Este estudo revela também que gestoras do sexo feminino tendem a se envolver mais profundamente com relação aos problemas sociais, possuem maior facilidade para a colaboração e se dispõem mais a enfrentar os pontos que preocupam as organizações nos dias de hoje. Esta posição da mulher durante a tomada de decisões traz maior satisfação aos stakeholders, e motivação aos funcionários.

Em 2011 os consultores Jack Zenger e Joseph Folkman, finalizaram uma pesquisa de aproximadamente 30 anos com mais de 7.280 executivos para a finalidade de analisar avaliações 360° em fatores de liderança e eficácia. Divulgado na matéria “A Study in leadership: “Women do it better than men” (2012) mostrou que a atuação das mulheres apresentou resultados superiores em 12 dos 16 pontos avaliados”. Os tópicos em que as mulheres se destacam são: Iniciativa; Auto desenvolvimento; Alta integridade e honestidade; Condução de resultados; Desenvolvimento de outras pessoas; motivação para outras pessoas; Construção de inter-relacionamentos; Colaboração e trabalho em equipe; Estabelecimento de metas desafiadoras; Liderança de mudanças; Resolução de problemas e análise de questões. A mulher comunicar-se com autoridade de forma produtiva. Isto significa que existe uma forte influencia da mulher na gestão, influenciando positivamente em todos estes aspectos abordados na pesquisa.

Com relação à lucratividade de uma empresa, a Grant Thornton realizou uma pesquisa IBR 2012, demonstrou os impactos da liderança feminina na organização. Quando o número de mulheres era maior na diretoria superou-se em 66% o capital investido; em 53% a o retorno de patrimônio e em 42% a as vendas, comparando com os homens. Trata-se de um retorno financeiro desejado pelos sócios e acionistas, que muitas vezes foi considerado impossível de ser alcançado.

A liderança feminina demonstrou também força e estabilidade no mercado atual, conforme Dychtwald (2011). A gestão feminina nas empresas propicia maior tempo de sobrevivência destas com relação às demais. A Universidade de Leeds no Reino Unido demonstrou em uma pesquisa recente que empresas com pelo menos uma mulher em alto cargo na administração apresentou índice de 20% menores de fracassos nos negócios. Esta proporção aumentou em empresas com mais de uma mulher em tal posição.

A McKinsey&Company (2010) revelou que empresas com mulheres nos altos cargos administrativos possuem maiores resultados financeiros, nas operações e cresce o preço das ações. Conforme o desempenho econômico da mulher atualmente, não há como negar que o poder e o ganho das mulheres estão melhorando a vida de famílias, influenciando a sociedade as empresas e mudando também a economia global. Conforme o *The Economist* (2006), nas ultimas duas décadas a contribuição das mulheres para o crescimento do PIB global tem sido maior do que a de novas tecnologias ou a do surgimento dos novos gigantes, China e Índia. Se somente nos países ricos perceberam este crescimento, nem sequer é possível imaginar os impactos dos benéficos que surgirão quando o poder econômico das mulheres atingirem o mundo todo, diz Dychtwald (2011:20).

3. GARANTIAS AO DIREITO DE ISONOMIA DA MULHER

A mulher ocupa hoje uma posição histórica na liderança das organizações e na sociedade. Muitos esforços têm sido empreendidos com o intuito de promover a diversidade, mas o fato é que ainda há um longo caminho a se percorrer, pois existe uma grande diferença em termos de oportunidades para desempenhar determinadas funções, níveis salariais, possibilidade de crescimento profissional, etc., em relação a homens e mulheres. A ONU considera que, mesmo com os avanços obtidos no século passado, a discriminação da mulher ainda ocorre no mundo todo, e apontou a desigualdade como obstáculo para o desenvolvimento humano nos países.

A desigualdade no cenário mundial: A Islândia, segundo a BBC foi eleita pelo 5º ano consecutivo, o país com menor índice de desigualdade de gênero. Finlândia, Noruega e Suécia também estão no topo da lista de igualdade. No ranking, o Brasil se mantém na 62ª posição, sem regredir nem aumentar. Porém segundo relatório da ONU, a condição da mulher no Brasil vem melhorando. Um relatório da ONU Mulheres 2011, mostrou que os países com menor índice de igualdade de gênero, têm também menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Segundo a ONU, essas desigualdades ocasionam perda de até 85% do IDH desses países.

No Trabalho: Segundo o IBGE (2011), as mulheres têm remuneração até 30% menor do que os homens, mesmo com as leis sobre igualdade de remuneração existente em 117 países. O Brasil e a China são exemplos de países onde poucas mulheres ocupam posições mais elevadas. A maior parte dos cargos de diretoria nas grandes empresas brasileiras é ocupada por homens (o resultado é ainda mais alarmante quando nos referimos a empresas de capital estrangeiro). O tempo para promoção das mulheres é

maior. Ao todo, 53% das mulheres trabalhadoras no cenário mundial, em geral não têm proteção das leis trabalhistas por estarem em empregos precários, trabalhos autônomos, ou em empresas familiares sem remuneração.

Na política: De acordo com os dados da WEF - Fórum Econômico Mundial (2013) a desigualdade de gênero é maior nesse setor. No mundo inteiro as mulheres representam apenas 20% dos cargos de liderança política em comparação aos homens.

Na educação: Para a diretora da área de igualdade de gênero do capital humano do WEF, Saadia Zahidi, a educação é um acelerador no combate à desigualdade de gênero. A mulher brasileira, apesar de ser minoria nos cargos elevados nas empresas, tem nível de escolaridade superior ao homem.

É fundamental reconhecer que as diferenças de gêneros são reais. O machismo e o racismo são realidade presente, dos quais muitas mulheres têm sido vítimas. Para combater as desigualdades de gêneros, conhecer os direitos e políticas básicas conquistadas pela mulher pode ser algo essencial para que se faça valer destes direitos.

3.1. A Mulher e o direito a Igualdade

A história da humanidade impôs uma condição social de inferioridade das mulheres em relação aos homens, e essa desigualdade estigmatizada veio de costumes, atos e legislações paternalistas e discriminatórias, levando a mulher a um status de desequilíbrio e submissão, não apenas no seio familiar, como também no mercado de trabalho, nas funções públicas, políticas e todos os meios sociais em geral. Tamanho era o descaso contra o sexo feminino que lutar pelos seus direitos mais básicos, como os humanos individuais, por exemplo, era mal visto, posto que não fossem sujeitos de direito e sim objetos

de direito dos homens, a quem seus direitos estavam vinculados.

Por muito tempo tratadas de forma marginalizada e secundarista, as mulheres foram à luta por seus direitos, e no ano 2000 a ONU reconheceu por meio de documentos relacionados aos direitos dos homens e cidadãos que em um mundo democrático de direitos e obrigações. Já não é aceitável qualquer forma de desigualdade, sobretudo em relação a sexos, e que o destrato histórico contra as mulheres, trouxe um atraso no desenvolvimento econômico, político e social de todas as nações. Gerando um impacto negativo nos indicadores econômicos e de desenvolvimento do mundo.

Reconhece-se, que um dos meios mais eficazes para afastar essa desigualdade com o sexo feminino, além da política pública, encontra-se nos meios jurídicos existentes, pois estes advêm da moral média de um povo, que por ter tamanha importância, foi assegurada de forma a se tornar legislação, que se não cumprida impõe uma sanção ao que não a observa. Assim, preceitua Barreto (2010), “A legislação é responsável por regular as relações, as instituições e os processos sociais. Por meio dela são assegurados direitos individuais e coletivos perante o Estado, aos demais indivíduos e instituições”.

Quer a lei seja constitucional ou não, somente com a materialização do direito, isto é, aplicando em situações reais, é que se tornará efetiva. Assim nosso legislador procurou a igualdade entre seus cidadãos em vários ramos do direito, por exemplo, constitucional, civil, penal, trabalhista, etc.

A igualdade entre homens e mulheres segundo a constituição (Princípio da Isonomia, Simetria ou Igualdade). Dispõe os Artigos 3º, Inciso IV e 5º, da Constituição Federal de 1988, sobre este princípio, a saber:

[...] Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.
Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;
[...].

O princípio da igualdade, isonomia ou simetria é o direito constitucional, inafastável e inalienável dos cidadãos. Estes devem ser tratados de formas iguais sejam em direitos, obrigações e oportunidades perante a lei e a vida prática (caso concreto), não podendo haver desigualdades arbitrárias e não plausíveis. Esse direito está diretamente ligado ao conceito de justiça e dignidade, afastando tratamentos assimétricos e arbitrários, sem fundamentos, e conforme as palavras do Ilustre Doutrinador de Direito “Inaceitável a utilização do *discrimen* sexo, sempre que o mesmo seja eleito com o propósito de desnivelar materialmente o homem da mulher; aceitando-o, porém, quando a finalidade pretendida for atenuar os desníveis”. (MORAES, 2001:65).

Entende-se por atenuar desníveis, como o fim de igualar a mulher social, política, econômica, jurídica e culturalmente em relação ao sexo oposto. Assim, o direito da igualdade está presente em não editar normas desiguais, salvo quando autorizadas e não aplicar a lei de forma desigual. Caso seja editada uma norma discriminatória ela será considerada inválida (inconstitucional) e se aplicada uma lei baseada em tal sinistro, estaremos diante de um caso de afastamento do direito de defesa. Lembrando que quando se fala em aplicação da lei, refere-se aos poderes executivos e judiciários. O princípio da igualdade também, pressupõe “tratar os iguais de forma igual, e os desiguais de acordo com sua

desigualdade” para Júnior (1999, p.42). Isto é possível notar nas cotas em concursos públicos para os deficientes, que por serem desiguais em condições, são equilibrados pela lei. E aos direitos trabalhistas das mulheres no período de gestação e amamentação, tempo de serviço para aposentadoria, limite de peso suportado, etc.

Portanto, a atual constituição brasileira trouxe significativos avanços para a democracia sócio-política do país, sendo considerada uma constituição humanitária, uma vez que trouxe reconhecimento de forma expressa dos direitos individuais, sociais, políticos e jurídicos das mulheres, anteriormente solicitados por movimentos feministas, como por exemplo, o chamado pelo vulgo de Lobby do Batom e as Secretarias de Política e Inclusão da Mulher, como o Conselho Nacional de Direitos da Mulher. Ambos atuantes diretamente junto à constituinte. Não se pode esquecer que as anteriores constituições já se preocupavam com o assunto, porém, somente na atual constituição que tornaram evidentes e expressos tais direitos.

Assegurado assim, o direito de isonomia pela nossa lei maior, não poderiam se afastar de tal premissa os demais códigos e leis infraconstitucionais encontradas em nossas leis. O nosso atual código civil, diferente do anterior baseado no direito patriarcal romano, onde a mulher era apenas um objeto de direito do marido sem ele nada podendo fazer, como por exemplo, não poderia aceitar ou negar herança, fixar o endereço dominical e até solicitar seus direitos na justiça do trabalho, trouxe consigo os princípios constitucionais da Constituição Federal (CF) de 1988, bem como as demais normas igualitárias existentes.

Inovando então, o Código civil atual trouxe as mulheres para o rol dos sujeitos de direito, tornando-as capazes, trazendo consigo a igualdade das partes do direito familiar, onde homem ou mulher podem encabeçar o poder familiar. Ficando extinta a expressão pátrio poder, isto é, podendo assim, fixar

residência. Introduziu também o direito da igualdade jurídica dos cônjuges, aboliu a virgindade da mulher como forma para anulação do casamento e trata a mulher como sujeita de direitos de forma plena, não sendo tratada apenas como mera procriadora. Foi conquistado também o direito a ocupar espaços públicos, direitos tocantes ao sufrágio universal (votar e ser votada). Lembrando que as leis 9.100/95 e 9.504/97 ditam que obrigatoriamente 20% do número de candidatos das coligações ou partidos políticos devem ser mulheres. O homem não é mais o beneficiado principal na partilha da herança, a mulher já não é obrigada a usar o nome do marido, podendo este até solicitar o uso do nome da mesma.

Não se pode esquecer que mais uma vez esses direitos vieram de movimentos que lutam pelas igualdades, como também pelas mudanças constantes que acontecem na sociedade, logo, o código atual expressamente contempla a igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres nas relações de família e demais direitos civis.

O princípio da igualdade também refletiu no direito penal, com a criação da Lei 11.340, de 2006, conhecida também como Lei Maria da Penha, com o fito de coibir a violência doméstica (homens, jovens, crianças, idosos), mais especificamente contra a mulher, principal vítima. Não sendo aceitável que esta continuasse legalmente desamparada no que tange a estes assuntos. A lei Maria da Penha, não possui apenas cunho repressivo-punitivo, mas também preventivo, educativo, focado na erradicação do abuso ao gênero. Quanto ao código penal, também trata de crimes praticados principalmente contra mulheres, como o estupro, atentado violento ao pudor e o assédio sexual e quanto a leis exclusivas para a mulher presa, como o direito de amamentar o filho até os seis meses e possuírem casa prisional própria (Código de Processo Penal).

Refletiu também nos demais ramos do direito, como tributário, não podendo ser cobrados

tributos de formas distintas entre os contribuintes (salvo casos permitidos em lei, como a isenção), Direito do trabalho (tratando a CLT, dos direitos de proteção ao trabalho da mulher), entre outros. Assim sendo, o direito ao tratamento igualitário é mais que um direito, é um poder e dever do cidadão e qualquer legislação, ação do poder público ou privado que já de encontro a essa premissa e não é admissível, podendo o destratado tomar medidas judiciais para alcançar seu direito associado diretamente a sua dignidade.

3.2. A CLT e a proteção ao trabalho da mulher

A sociedade sempre foi patriarcal, o pai era o chefe da casa, onde o sustento e trabalho somente a ele competia, a mulher era considerada incapaz, objeto de direitos, e sem a figura do marido nada poderia fazer inclusive, trabalhar sob a luz do direito e da segurança do trabalho. Ao sexo feminino era assegurada apenas a função de procriar e de cumprir os afazeres domésticos. Entretanto, para alguns casos, não havia outra forma de sobrevivência para a mulher, senão buscar seu sustento nas indústrias, independente do preconceito, das condições mínimas de trabalho e mais desvantajosas do que as oferecidas ao sexo masculino.

Durante o período da revolução industrial, com várias empresas indo à falência, a diminuição de vagas no mercado de trabalho e aumento da oferta de mão-de-obra, a condição da mulher piorou e muito, uma vez que seus serviços foram utilizados em grande escala. Sobretudo, sendo a preferência dos empregadores, pois, esta aceitava menores salários, condições extremas de insalubridade e periculosidade. Enfrentavam jornadas de trabalho que chegavam a 18 horas, condições que não existiam para o sexo masculino, tudo para não perder o emprego. Havia por parte das indústrias e do governo, um descaso quanto a essa situação, ao ponto de até a maternidade, amamentação e as condições personalíssimas atreladas

ao gênero serem desconsideradas, para obtenção de maior lucro.

Assim, com o passar o tempo esses problemas já não poderiam ser deixados de lado, e baseados nestes é que começaram a surgir leis voltadas para a proteção do trabalho das mulheres. Em 19 de agosto de 1942, foi criado na Inglaterra o “*Coal Mind fact*” proibindo que as mulheres trabalhassem em ambientes subterrâneos. Em 1844, criou-se o “*Factory*” que limitou a jornada do trabalho das mulheres a dez horas diárias. Na França em 1848, também foram criadas leis que melhoravam as condições para o sexo frágil, e assim, em todos os sistemas jurídicos do mundo foram asseguradas condições mínimas de trabalho, baseados nas suas condições particulares.

A história sobre a proteção de trabalho da mulher, a princípio veio para a proibição de trabalhos sob condições desumanas, onde ocorreu a intervenção do governo com a edição de legislações e praticas políticas para garantir tais premissas. Hoje essa proteção assumiu tamanha proporção, que já não se busca somente o seu afastamento de condições desumanas, como também, seus direitos de igualdade das condições ofertadas aos homens, sendo esses interesses da família e da sociedade.

Para o Doutrinador de Direito do Trabalho Amauri Mascaro do Nascimento, além de evitar condições insalubres ou promover a simetria, a necessidade de proteger a mulher no ambiente laboral, também decorre de uma necessidade fisiológica. Posto que não se equipare esta ao homem, em sua força e constituição, sendo mais frágil, devendo por isso ser tratada de forma apartada e também um fundamento social, ou seja, é interesse da família, baseando-se em situações como a maternidade e as ocupações a essas inerentes. Não se pode esquecer também que ainda hoje, é a mulher a responsável pelos serviços domésticos, criação e educação dos filhos, ocupando uma dupla jornada.

Esse movimento quanto à proteção dos direitos trabalhistas da mulher que tomou o mundo, também ocorreu no Brasil, tanto no passado, quanto hoje, inclusive após a promulgação da Constituição Federal de 1988, também chamada por muitos de Constituição humanitária. Quanto ao passado podemos citar exemplos como as convenções internacionais assinadas e ratificadas pelo Brasil, que tratavam sobre o trabalho e a saúde e segurança da mulher, a saber: A convenção número três de 1919, que dizia respeito ao período de descanso antes e depois do parto; O Decreto Lei 21.417, que proibia o trabalho noturno da mulher e a Constituição de 1934 que proibia a discriminação da mulher no trabalho em relação ao salário; A Convenção de 1934, dispendo sobre os direitos da mulher quanto ao trabalho noturno; A convenção 111 de 1958 da Organização Internacional do Trabalho que trata da proibição da discriminação no trabalho; A declaração Universal dos Direitos do Homem, de 10 e dezembro de 1948, proibindo a discriminação em virtude de sexo ou gênero.

Hoje, nossa constituição atual, protege não só a mulher a estabelecer expressamente o direito a isonomia em seus artigos 3º, 5º e 7º, a saber:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: [...]IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. [...]Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição; [...]Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XXX proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil; “XXXIII proibição de distinção entre trabalho

manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos”;

Como também não se esquecendo do ocorrido no passado, deixou expressamente em seu artigo 7º, que é função do governo promover o trabalho para as mulheres e garantir alguns direitos inerentes a sua característica própria, a saber:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...] XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias; [...]XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

Não podendo se afastar dessa proteção, inclusive expressamente na nossa lei maior, a Constituição Federal, o legislador pátrio assegurou no Capítulo III da CLT, exclusivo para a proteção aos direitos das mulheres, indo dos Artigos 372 ao 400, que dentre os mais importantes, podemos citar: A isonomia, tratada no artigo 372, dizendo que salvo as condições especiais das mulheres, a todo o restante que for aplicado ao homem a ela também favorece, isto é, tratando os iguais de forma igual e os desiguais de acordo com sua desigualdade. Dentre tais direitos de igualdade, encontra-se a capacidade para o trabalho iniciada para ambos aos 18 anos, a duração da jornada de trabalho de oito horas diárias (Art.7, XXIII, CF/88), o direito de auferir o mesmo salário, quando exercem idênticas funções, iguais valores, para o mesmo empregador, na mesma localidade (Art. 461, CLT), a permissão de trabalho noturno, inclusive com o adicional de 20% (Art. 381, CLT), Rescisão contratual, entre outros.

A revogação do Artigo 387, pela Lei 7855/89, que afastou a proibição das mulheres de exercerem tais trabalhos, como subterrâneos, obras de construção pública e particular, inclusive podendo atuar em ocupações insalubres, perigosas ou penosas,

entretanto ainda não é permitido que exerçam funções que exija força muscular superior a 20 quilos para trabalhos contínuos, ou 25 para intermitentes (trabalho manual).

Maternidade (Artigo 392 a 400 da CLT), sendo esse um dos principais e mais complexos, recaindo tais direitos antes e após o parto, comprovando tal estado com o atestado médico, inclusive, posteriormente. O seu período de descanso durante a gestação equivale a 120 dias, podendo ser estendido por mais duas semanas, quer seja antes ou após o parto. De início acreditava-se que tal direito seria prejudicial às mulheres, posto que nesse período é assegurado o salário à mulher e de início ele era pago pelo empregador. Contudo, para evitar que tal sinistro ocorresse foi criada licença maternidade e a estabilidade da gestante, onde, durante o período em que estiver afastada do trabalho, seu ordenado será pago integralmente pela previdência nacional do momento da concepção até cinco meses após o parto e nesse período não poderá ser demitida, sem justa causa (ADTC, Art. 10, II, “b”). Caso ocorra a dispensa da gestante em desacordo com o disposto na lei, é direito da mesma a reintegração ao trabalho inclusive no mesmo cargo, só voltando a outro se optar, ou sua atual condição a impossibilitar de ocupar a anterior função. Essa estabilidade alcança inclusive o período de aviso prévio. Importante ressaltar que as garantias quanto à maternidade se estendem àquelas que obtêm a guarda judicial para fins de adoção, inclusive o próprio ato de adotar (Art. 392, A, CLT).

A empregada tem o direito de amamentar seu filho até que complete seis meses, com o direito de se afastar do trabalho diariamente em dois intervalos especiais de meia hora cada. Conta também com: Quanto à saúde, segurança e condições no trabalho (Artigo 389, CLT). Devido a suas condições particulares a mulher merece atenção especial do seu ambiente de trabalho, portanto, é obrigação dos empregadores fornecerem as mulheres condições

mínimas de higiene, ambientes que permitam a mulher trabalhar sem esgotamento físico e psíquico, vestiários, armários e banheiros próprios, Equipamentos de Proteção Individual, e não exigir que estas se submetam a esforços físicos além do suportado (20 quilos contínuos ou 25 intermitentes, desde que manuais).

Da Proibição das práticas discriminatórias (Artigo 373-A da CLT e Lei 9029 de 1995). Trata-se de dispositivos que buscam prevenir a práticas abusivas em relação às mulheres, abrangendo tanto o ingresso no emprego, quanto a sua manutenção.

Reza o Artigo 373-a da CLT, a saber:

Art. 373-A. Ressalvadas as disposições legais destinadas a corrigir as distorções que afetam o acesso da mulher ao mercado de trabalho e certas especificidades estabelecidas nos acordos trabalhistas, é vedado: I publicar ou fazer publicar anúncio de emprego no qual haja referência ao sexo, à idade, à cor ou situação familiar, salvo quando a natureza da atividade a ser exercida, pública e notoriamente, assim o exigir; II recusar emprego, promoção ou motivar a dispensa do trabalho em razão de sexo, idade, cor, situação familiar ou estado de gravidez, salvo quando a natureza da atividade seja notória e publicamente incompatível; III considerar o sexo, a idade, a cor ou situação familiar como variável determinante para fins de remuneração, formação profissional e oportunidades de ascensão profissional; IV exigir atestado ou exame, de qualquer natureza, para comprovação de esterilidade ou gravidez, na admissão ou permanência no emprego; V impedir o acesso ou adotar critérios subjetivos para deferimento de inscrição ou aprovação em concursos, em empresas privadas, em razão de sexo, idade, cor, situação familiar ou estado de gravidez; VI proceder ao empregador ou preposto a revistas íntimas nas empregadas ou funcionárias.

Logo, em comparação com o passado, hoje é possível dizer que a mulher possui uma gama de direitos que visam à garantia do seu ingresso, bem-estar e manutenção no trabalho e que os avanços continuam a acontecer. Contudo ainda são necessárias

muitas lutas e maior atuação do poder público nesse sentido, pois a realidade ainda está longe do pretendido e as mulheres mesmo que em menor escala, ainda são tratadas no trabalho de forma diferente do homem.

3.3. Secretarias de Política para as Mulheres (SPM)

Conforme definição dada pela própria, a Secretaria de Políticas para as Mulheres ou SPM é o órgão governamental da presidência da república do Brasil que estabelece políticas públicas para a melhoria da vida de todas as mulheres no Brasil. Foi fundada em 2003, pelo até então Presidente Luís Inácio da Silva (Lula), fundada na Lei 10.683, de 28 de Maio de 2003, tendo como foco a igualdade entre os sexos, promovendo assim, a simetria entre homens e mulheres sob todas as formas e aspectos, com isso combatendo todos os tipos de preconceito e discriminação advindos de uma sociedade machista e culturalmente estigmatizada, buscando uma sociedade democrática mais justa e isonômica, dando valor e incluindo o gênero feminino no desenvolvimento social, político, econômico e cultural. A Secretaria de Políticas para as Mulheres, na sua forma de atuação foca principalmente em três premissas básicas, que são às políticas de trabalho e autonomia econômica das mulheres, a erradicação e prevenção à violência contra as mulheres, e por fim, programas e ações nas áreas da saúde, educação e cultura, participação política, igualdade de gênero e diversidade.

Por focar na erradicação da desigualdade a SPM vincula sua atuação junto aos demais ministérios e aos três poderes da união (Executivo, Judiciário e Legislativo), criando junto a estas políticas e

legislações para o desenvolvimento das mulheres no território. De maneira isolada, nacionalmente trabalha na conscientização dos indivíduos através de campanhas educativas, com auxílio também de órgãos internacionais (ONU e UNIFEM) e de instituições privadas e públicas. A SPM é composta de forma sucinta pelo Conselho nacional dos Direitos da Mulher, Ministra de Estado Chefe, a Secretaria Executiva e de outras três Secretarias.

3.4. Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM)

O Conselho Nacional dos Direitos da Mulher ou CNDM foi criado em 1985, com base na Lei 7.353, de 29 de agosto de 1985 e inicialmente era vinculado ao ministério da justiça, passando a integrar a SPM a partir de 2003. Foi criado com o objetivo da promoção de políticas públicas que erradicassem todas as formas de discriminação com as mulheres e também as incluíssem nas atividades econômicas, políticas, sociais e culturais. Atua também como apoio da SPM nas relações com os demais ministérios e também com os demais poderes, instituições privadas e sociedade civil.

Quanto às finalidades e competências dispõe o Artigo 1 e 2 do Decreto 6412/2008 que trata sobre a composição, estruturação, competências e funcionamento do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher - CNDM, e dá outras providências, a saber:

Art. 1º O Conselho Nacional dos Direitos da Mulher - CNDM, órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa, no âmbito de suas competências, integrante da estrutura básica da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, criado pela Lei nº 7.353, de 29 de agosto de 1985, tem por finalidade, respeitadas as demais instâncias decisórias e as normas de organização da administração federal, formular e propor diretrizes de ação governamental voltadas à promoção dos direitos das mulheres e atuar no

controle social de políticas públicas de igualdade de gênero. Art. 2º Ao CNDM compete: I - participar na elaboração de critérios e parâmetros para o estabelecimento e implementação de metas e prioridades que visem a assegurar as condições de igualdade às mulheres; II - apresentar sugestões para a elaboração do planejamento plurianual do Governo Federal, o estabelecimento de diretrizes orçamentárias e a alocação de recursos no Orçamento Anual da União, visando subsidiar decisões governamentais relativas à implementação do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres - PNPM; [...].

A sua composição, conforme o artigo 3, deste decreto, deve haver dezesseis representantes do poder público federal, constando também seu respectivo suplente, a saber: Dentre os dezesseis podemos citar, a própria Secretaria (SPM) que o presidirá, os Ministérios (Planejamento, Saúde, Educação, Trabalho e Emprego, Justiça, Desenvolvimento Agrário, Cultura, Desenvolvimento Social e Tecnologia, Relações Exteriores e Meio Ambientes), a Secretaria Geral da Presidência da República e a Secretaria Especial de Política de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República. Além dos órgãos de federais, deverá haver presença de três mulheres cidadãs (sufrágio universal) advindas da população comum, com vasto conhecimento e militância nas causas relacionadas à inclusão da mulher e a luta pelos seus direitos e também a participação de vinte e um representantes de sociedades civis, de cunho nacional, selecionadas mediante provas e testes, e indicadas por suas respectivas sociedades.

A Ministra de Estado Chefe da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República ocupa o cargo Eleonora Menicucci de Oliveira, mineira de Lavras, nascida em 21 de agosto de 1944, formada em Sociologia Pela Universidade Federal de Minas Gerais, Mestre em Sociologia pela Universidade Federal da Paraíba, Doutora em Ciência

Política pela Universidade de São Paulo e Pós doutorada em Saúde e Trabalho das Mulheres pela Faculdade de Medicina della Università Degli Studi Di Milado, esquerdista atuante, interessada pelo movimento feminista e pelas ideias socialistas. Já trabalhou no Centro de Direitos Humanos da Arquidiocese da Paraíba, Comissão Nacional de Mulheres da CUT, Secretaria Nacional das Mulheres da CUT, etc. O interesse pelos movimentos esquerdistas e os estudos sobre a condição marginalizada das mulheres vieram após os períodos da ditadura militar, o que a levou a investir tanto na sua formação acadêmica, quanto na sua formação política.

A Secretaria Executiva que é um Órgão que tem por função primordial dar assistência direta e imediata à Ministra de Estado Chefe da SPM, definindo planos e diretrizes da SPM junto a sua Presidente.

Logo, compete a secretaria executiva entre outras:

Art. 8º À Secretaria Executiva compete:

I - assistir a Ministra de Estado na definição de diretrizes e do planejamento estratégico da Secretaria, assim como na coordenação e supervisão das atividades das Secretarias integrantes da sua estrutura; II - apoiar a formulação, a articulação e a implementação, no âmbito do Governo Federal, do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres e de outras ações e programas afetos às políticas para as mulheres; III - supervisionar e coordenar as atividades relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de organização e inovação institucional, de administração de recursos de tecnologia da informação, de pessoal civil, de serviços gerais, de documentação e arquivo, no âmbito da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República em articulação com a Secretaria Geral da Presidência da República; [...].

Compete à Secretaria de Políticas do Trabalho e Autonomia Econômica das Mulheres, incluir as mulheres no mercado de trabalho, visando sua independência financeira e autonomia, para isso, investindo no desenvolvimento de normas, campanhas e políticas públicas. Dentre os principais feitos dessa secretaria, podemos encontrar os programas Pro - equidade Gênero e Raça (voltado pra conseguir a simetria entre homens e mulheres no mercado de trabalho), Trabalhadoras Domésticas (buscando a regulamentação das trabalhadoras e demonstrando o seu valor para a economia), Trabalhadores Rurais (visando o reconhecimento das trabalhadoras rurais para a economia) e Direito das Mulheres no Trabalho – onde existe a intervenção das mulheres nas casas legislativas, como também no judiciário para que não haja desigualdade nas edições ou aplicação das leis.

Secretaria de Enfrentamento a violência contra as mulheres – SEV - Tem por finalidade o combate, a prevenção e erradicação à violência da mulher, preocupando-se também com o pronto-atendimento daquelas que já sofreram a violência. Para tanto, a SEV está diretamente ligada aos demais órgãos governamentais e também aos demais poderes da federação e organismos internacionais (ONU, UNIFEM). Os instrumentos utilizados pelo SEV como forma de prevenção, erradicação e sanção da violência é a Lei Maria da Penha (Lei 11.340/06) e o Pacto Internacional de Enfrentamento à Violência contra as mulheres.

Para chegar ao fim a que se destina a Secretaria criou alguns mecanismos, como o ligue 180 - serviço de atendimento a mulher, com funcionamento 24 horas, onde não há custos para as ligações e além de prestar o atendimento às violadas, as atendentes também orientam quanto seus direitos e garantias, Rede de Atendimento a Mulher em Situação de Violência - setores do serviço públicos voltados à assistência social, judiciário, segurança e saúde

pública, visando às violadas um melhor encaminhamento social e jurídico e o mais recente Mulher Viver sem Violência - visa a celeridade no atendimento às mulheres vítimas de violência doméstica.

A Secretaria de Articulação Institucional e Ações Temáticas a sua função é educacional, visando o desenvolvimento de políticas e ações nas áreas de educação, cultura e saúde das mulheres e os seus interesses em geral, para tanto, desenvolvendo e implantando projetos e nessas áreas auxiliando diretamente a ministra na supervisão e articulação dessas atividades e nas tratativas com os demais poderes da união, conseguindo com isso o fortalecimento para as políticas voltadas para as mulheres. Essa secretaria tem o foco nas mulheres deficientes, homossexuais, negras, idosas, isto é, atuam na parte mais marginalizada do gênero feminino.

3.5. ONU Mulheres (UNIFEM)

UNIFEM ou ONU MULHERES é a entidade das nações unidas criada para a igualdade de gênero e fortalecimento das mulheres e meninas, atuando junto à comunidade internacional para a promoção da igualdade entre os sexos, podendo-se dizer em outras palavras, é a nova liderança mundial em favor do sexo feminino, posto que ela possui atuação junto a Governos e Chefes de Estados. Com sede em Nova York, foi criada em junho de 2010, em assembléia geral da ONU e aprovada por unanimidade. Sendo muito elogiada no cenário internacional a sua criação, tem como missão acelerar a inclusão e o desenvolvimento das mulheres em todos os setores sociais, políticos, econômicos e culturais em todo o mundo, assumindo o compromisso de atuar na inovação de políticas internacionais, nacionais e regionais que tragam benefício ao sexo frágil. Defendendo também que estas tenham mais

participação em matéria de liderança, paz, segurança e mudanças, visto que a muito foram marginalizadas de tais ocupações e somente com a equidade é que se consegue um mundo mais justo.

A entidade foi criada pela fusão de quatro das mais influentes organizações da ONU, atuantes no ramo da proteção aos direitos da mulher e o seu desenvolvimento, sendo: a Divisão da ONU pelo Avanço das Mulheres; o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres; o Escritório de Assessoria Especial para Questões de Gênero e o Instituto Internacional de Pesquisa e Avanço das Mulheres. A entidade é coordenada pela Doutora e ex-presidente chilena Michele Bachelet (Subsecretária Geral e Diretora Executiva), em virtude do seu histórico de liderança e luta pelos direitos das mulheres, contudo tem representantes em todo o mundo. No Brasil a representante é a Doutora Rebecca Reichmann Tavares, doutora pela Havard Graduate School of Education, natural da Califórnia, militante a mais de 20 anos em assuntos relacionados à igualdade racial e defesa dos direitos das mulheres. Tendo como objetivo a inclusão da Mulher, a diminuição da sua pobreza, erradicação da violência, a assimetria de direitos e obrigações na política e economia, quer seja em tempos de guerra ou paz, a ONU MULHERES, visando cumpri-los, tem como parceiros ONGs, empresas e instituições privadas e públicas em todo o mundo e não obstante a essas parcerias, ela se faz valer também no cenário internacional exigindo o cumprimento dos acordos firmados pelas nações e países, como o CEDAW (Convenção pela Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher), a Plataforma de Pequim, e a Resolução ONU 1325, que trata sobre a mulher, segurança e paz.

Em suma, a instituição tem o fito de promover o desenvolvimento do sexo feminino, afastando-as da pobreza, discriminação e violência e as incluindo na política, economia, educação, aproximando-as das ações de liderança e mudanças,

com isso alcançando e equidade entre homens e mulheres.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança, principal ferramenta de comando nas organizações, e ao contrário do que ocorria no passado, não está mais direcionada apenas aos objetivos organizacionais. Na atualidade, o perfil de liderança tem favorecido o crescimento das mulheres líderes e gestoras. Quebrando paradigmas, elas têm alçado voos cada vez mais altos e assumindo desafios de funções historicamente masculinas, o que reflete a determinação e assertividade feminina na escolha de oportunidades e investimento na sua formação.

Muitas empresas hoje priorizam a liderança feminina em virtude das características pessoais e profissionais que as mulheres apresentam, como maior empatia, capacidade comunicativa, visão periférica entre outros aspectos aqui abordados. Na gestão elas apresentam resultados econômicos e sociais iguais ou mais expressivos que o sexo oposto, gerando crescente valor agregado tanto para as empresas quanto para a sociedade em geral.

O cenário organizacional atual e a posição que as mulheres ocupam ainda não é o que elas almejam. Apesar dos avanços e conquistas femininas, a disparidade de gêneros é muito marcante e evidenciada através de desigualdades salariais, menores oportunidades de promoções, pouca participação feminina nas decisões estratégicas entre outros fatores. Dentre algumas variáveis apontadas, a própria natureza feminina é um impeditivo para o seu crescimento profissional, onde, por razões emocionais, ela prioriza os valores familiares e por vezes abre mão de sua carreira para dedicar-se à maternidade e cuidado da família. A desigualdade também está atrelada ao preconceito enraizado em motivos históricos, decorrentes de longos anos de submissão feminina.

A mulher do mundo organizacional de hoje busca o aumento da sua participação ativa nesta posição de gestora e grande líder, por meio da sua competência, fazendo valer a plenitude de seus direitos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWDITCH, JAMES L.; BUONO ANTHONY F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. Cengage Learning- São Paulo, 2009.

BROWN, J. A. C. **Psicologia Social da Indústria**. Tradução Hugo Benatti Júnior Atlas S.A. – São Paulo 1967.

CANTON, Kátia. **Temas da Arte Contemporânea**. São Paulo: Martins Fontes, 2010. 6 volumes.

CHIAVENATO, IDALBERTO, **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: 6ª Ed. Elsevier RJ: Interface Assessoria e Planejamento S/C LTDA ME, 2002.

_____. **Gestão De Pessoas: E O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 2º Ed. São Paulo: Campus, 2005.

_____. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. Makron Books – São Paulo, 1992.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. Ed. São Paulo, Makron Books, 1997.

CARRION, VALENTIN. **Comentários à consolidação das leis do trabalho – Legislação complementar/ Jurisprudência**. 33ª Ed. Saraiva – São Paulo, 2008.

DALBOSCO, Honório. **Bíblia sagrada**. São Paulo: Ed. Paulinas, 1982.

DYCHTOWALD, MADDY; LARSON, CHRISTINE. **O Poder econômico das mulheres**. Tradução Maria Lucia de Oliveira. Elsevier – Rio de Janeiro, 2011.

FIGUEIREDO DE OLIVEIRA, J. ; M. MARINHO, R. (Orgs.) **Liderança uma questão de competência**. 5ª Ed. Saraiva – São Paulo, 2005 p. 159-167.

FRIEDMAN, HOWARD S. & SCHUSTACK, MIRIAM. **Teorias da personalidade: da teoria Clássica a pesquisa Moderna**. 2ª Ed. Prentice Hall Brasil 2003.

GOLEMAN, DANIEL. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução do original Emotional Intelligence, Bantam Doubleday Dell Pub., 1995, por Marcos Santarrita e revisão Ana Amelia Schuquer. 36ª Ed. Objetiva. Rio de Janeiro, 1995.

HART, MICHAEL H. **As 100 maiores personalidades da história**. Tradução Antonio Canavarro Pereira. Rio de Janeiro: Difel, 2001.

JANSON, Antony; JANSON, Horst Woldemar. **Iniciação à História da Arte**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Edição do novo milênio**; Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LÉVY-LEBOYER, CLAUDE. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARQUES, FABÍOLA; ABUD, CLÁUDIA JOSÉ. **Direito do trabalho**. 7ª Ed. Atlas S.A. – São Paulo, 2011.

MARTINS DE SOUZA, M. M.; GUERIOS, R.; LOPES, D. (Org.). **Teoria da motivação e a pirâmide das necessidades de Maslow**. In: Gestão Ambiental e Segurança. Gestão Ambiental e Segurança. 5ª. Ed. Guarulhos SP: Universal comercial Software LTDA, 2012, v.5, p. 119-139. 2012.

_____. (Org.). **Organização do trabalho na produção**. In: Gestão Ambiental e Segurança. 4ª. Ed.

- Guarulhos SP: universal comercial Software LTDA, 2013, v. 4, p.211.
- MARTINS, SERGIO PINTO. **Direito do trabalho**. 10ª Ed. Atlas S.A - São Paulo, 2000.
- MCGREGOR, DOUGLAS. **Motivação e liderança**. São Paulo: Ed. Brasiliense, p. 197.
- MORAES, ALEXANDRE DE. **Direito Constitucional**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 65.
- NASCIMENTO, AMAURI MASCARO. **Curso de Direito do trabalho**. 26ª Ed. Saraiva – São Paulo, 2013.
- _____. **Iniciação ao direito do trabalho**. 24ª Ed. LTR – São Paulo, 2009.
- PINSKY, JAIME. **História da cidadania**. 1ª Ed. Contexto – São Paulo, 2003.
- RAYMOND O. LOEN (Manage More by Doing Less) **Administração Eficaz**. Rio de Janeiro: 2ª. Ed. Zahar: 1974.
- REVISTA EXAME. **Liderança de Resultados. Painel Executivo**. São Paulo: Ed. Abril, 2004. Edição 823, ano 38, número 15, p. 106.
- ROBBINS, STEPHEN PAUL. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª Ed. Prentice Hall – São Paulo, 2002.
- SEGATTO, J. A. **A formação da classe operária no Brasil**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1987.
- STEWART, THOMAS A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**; Ed. Campus; Campus; 1998.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. R., & MASSARIK, F. (1961). **Leadership and organization**. New York: McGraw-Hill.
- VALLE, PATRÍCIA BARROSO DO. **Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório**. 2006. 48 f. Dissertação - (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- http://ceciliabergamini.com.br/pdfs/artigos_cecilia_bergamini.PDF (acesso em 01/05/2013 às 15h13min).
- http://www.embudasartes.sp.gov.br/e-gov/secretaria/participacao_cidada/?ver=5 (acesso em 03/07/2013 às 18h00min)
- <http://www.ibccoaching.com.br> (acesso em 02/07/2013 às 23h00min).
- <http://www.ibccoaching.com.br> (acesso em 02/07/2013 às 23h00min).
- <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/mulher/diainternacional/index.htm> (acesso em 23/09/2013 às 16h33min).
- http://www.interacaovirtual.com/livros/daniel_goleman-inteligencia_emocional.pdf (Acesso em 19/09/2013 às 17h00min).
- <http://institutoethos.blogspot.com.br/2011/07/igualdade-de-genero-e-base-do.html> (Em 19/05/2013 às 20h42min).
- <http://www.unwomen.org> (acesso em 15/09/2013 as 23h19min).
- <http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/onu-mulheres/>(acesso em 15/08/2013 as 21h35min).
- http://www.unifem.org.br/005/00502005.asp?ttCD_CHAVE=7704 (acesso em 18/09/09/2013 as 16h22).
- http://www.unifem.org.br/005/00502005.asp?ttCD_CHAVE=7949 (acesso em 18/09/09/2013 as 16h22).
- http://www.unifem.org.br/005/00502005.asp?ttCD_CHAVE=7946 (acesso em 18/09/09/2013 as 16h22).