



## IGUALDADE ENTRE HOMENS E MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO AINDA É UTOPIA

## EQUALITY BETWEEN MEN AND WOMEN IN THE LABOR MARKET STILL UTOPIA

Janire M. MELLO<sup>1</sup>

### Resumo

Durante muito tempo as mulheres dedicaram-se exclusivamente aos cuidados do marido, da casa e dos filhos. Atualmente, o pai perdeu espaço e autoridade na família, mesmo assim, a mulher continua a ser a única responsável pelo serviço doméstico. Os tempos mudaram e as mulheres passaram por várias transformações ao longo dos anos e começaram a buscar sua independência financeira e, conseqüentemente, um lugar no mercado de trabalho. As barreiras do preconceito estão sendo quebradas e elas já começam a ocupar espaços que antes eram exclusivos para homens. Com seu estilo de liderança interativo, tornam-se indispensáveis para as empresas de hoje que mudam numa velocidade cada vez maior e sua flexibilidade e capacidade de adaptação são valiosas para essas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, mercado de trabalho, gênero.

### Abstract

For a long time women devoted themselves exclusively to the care of her husband, the house and children. Currently, the father figure lost space and authority in the family, yet the woman continues to be solely responsible for housework. Times have changed and women have gone through several transformations over the years and began to seek financial independence and thus a place in the labor market. The barriers of prejudice are being broken and they are beginning to occupy spaces that were once exclusive to men. With his interactive style of leadership, become indispensable for today's businesses that change in velocity and increasing its flexibility and adaptability are valuable to these organizations.

**Keywords:** Personnel management, labor market, gender

O pensamento feminista e a visão feminina da sociedade referem-se à luta das mulheres pela igualdade de direitos e condições de igualdade. A inserção das mulheres no mercado de trabalho representou uma mudança de sua posição na sociedade promovendo autonomia, reforçando sua consciência sobre seus próprios direitos. Essa mudança trouxe transformações nas áreas social, familiar, de valores e de papéis a elas atribuídos. Contudo, apesar das evoluções conquistadas pelo movimento feminista, a realidade de uma condição de igualdade de oportunidades para as mulheres está longe de ser real e sua importância ainda não é reconhecida nos ambientes sociais em que atua.

Sobre igualdade de gênero, podemos dizer que se trata de promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Moraes, 2007, p. 65); quanto à igualdade jurídica, “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. Aos

---

<sup>1</sup> Faculdades Asper – Rua Afonso Barbosa, 2011 – Jardim Marizópolis (BR – 230) CEP: 58033-450, João Pessoa – PB - Brasil. [jmello1284@yahoo.com.br](mailto:jmello1284@yahoo.com.br)

brasileiros e aos estrangeiros residentes no país estão garantidas a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. A constituição Federal garante a igualdade entre os gêneros para admissão de emprego.

A Lei nº 9.029, de 13-4-1995, proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência de relação jurídica de trabalho. Igualmente fica proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso a relação de emprego, ou sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, ressalvadas, nesse caso, as hipóteses de proteção ao menos previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal.

Ao pensar em Igualdade de gênero pensamos no famoso discurso de Martin Luther King de 28 de agosto de 1963, onde ele diz: “Eu tenho um sonho de que meus quatro filhinhos, um dia, viverão numa nação onde não serão julgados pela cor de sua pele e sim pelo conteúdo de seu caráter.” King falava da necessidade de união e coexistência harmoniosa entre negros e brancos no futuro; quase meio século depois, a questão do racismo ainda é presente em nosso meio, muitas vezes, de forma disfarçada, pois ainda há quem desrespeite os direitos humanos. Com o intuito de inibir situações de preconceito, a Constituição garante direitos e pune a prática do racismo.

A presente legislação protetiva também prevê como crime qualquer conduta que impeça ou obstaculize o livre acesso a lugares públicos ou de finalidades públicas (restaurantes, bares, hotéis etc.), ao ensino, a cargos, funções ou empregos públicos ou privados, ao uso de transportes públicos, em face tão somente da raça, etnia, religião ou procedência da pessoa. Além disso, impedir ou obstar de forma discriminatória o casamento ou convivência familiar ou social também é considerado crime e apenado com dois a quatro anos de reclusão. (CP, art. 140, § 3º).

Segundo pesquisas, “O salário dos negros somente serão igualados ao dos brancos somente daqui a 20 anos.” As desigualdades existentes não são apenas aquelas em relação à cor da pele ou do sexo do indivíduo, mas estão relacionadas também à orientação sexual, religiosa, cultural, posição social, profissional, grau de instrução entre outras. Apesar de existirem muitas desigualdades de gênero, este trabalho tem como objetivo abordar, especificamente, as desigualdades entre homens e mulheres, mostrar a realidade da mulher em relação ao mercado de trabalho, família e sociedade, bem como, suas perspectivas de vida e dificuldades encontradas.

## **Mulher e trabalho fora de casa**

Por muito tempo as mulheres viveram à sombra dos homens, dependiam deles para tudo e eram muitas vezes subestimadas e consideradas como “seres inferiores”. Os tempos mudaram e começou uma luta entre homens e mulheres para provar que ambos são capazes de realizar as mesmas tarefas, com a mesma competência e que são iguais não só perante a lei, mas perante a sociedade e, inclusive, no meio familiar. De alguns anos para cá elas estão mais presentes em ambientes onde o domínio masculino imperava. Aos poucos, estão quebrando as barreiras do preconceito e ocupando espaços que antes eram exclusivos para

homens. Agora eles estão tendo que aprender a conviver com as mulheres em todas as áreas da vida, seja em casa, no trabalho e até mesmo na faculdade. Cresce o número de mulheres independentes que não querem viver dependendo do salário de seus maridos e ingressam no mercado de trabalho cada vez mais cedo.

Nas décadas de 40, 50 e início dos anos 60 havia muitas revistas destinadas ao público feminino para as quais eram dirigidos conselhos de como manter o casamento e ser uma mulher perfeita aos olhos da sociedade e principalmente do marido, que condenavam o trabalho fora de casa. Como mostra este trecho da publicação da Revista Querida, do ano de 1955 “O lugar da mulher é no lar, o trabalho fora de casa masculiniza”, naquela época, a realização da mulher dependia basicamente de um casamento bem-sucedido. Atualmente elas se preocupam mais com sua realização pessoal, profissional, intelectual, afetiva e sexual. O casamento não é mais prioridade em sua vida, embora seja o sonho de muitas constituírem uma família e ter um lar. Hoje, a mulher ganhou grande projeção dentro do ambiente familiar e já é considerada até mais importante que o pai. Ela participa mais na renda da casa, sendo muitas vezes a responsável pela manutenção da mesma, conquistou espaço no mercado de trabalho sem deixar se “masculinizar”, mas ainda não conseguiu se desvencilhar do trabalho doméstico tendo que conciliá-lo com o emprego. O pai perdeu espaço e autoridade na família, mesmo assim, a mulher continua a ser a única responsável pelo serviço doméstico. Não é fácil trabalhar fora, principalmente quando o homem ganha o suficiente, as pessoas ainda condenam esta atitude.

Cuidar da casa, dos filhos e ainda trabalhar fora transforma a mulher numa espécie de heroína. Mas nem sempre a tarefa é fácil e essas “heroínas” enfrentam muitas dificuldades. Ganhar seu próprio dinheiro, ser independente e ainda ter sua competência reconhecida é motivo de orgulho para todas. Mas partir para o mercado de trabalho também significa passar menos tempo ao lado dos filhos, principalmente se forem pequenos, e cuidar de sua educação transferindo esta responsabilidade para as escolas ou matriculando a criança em diversos cursos e atividades que ocupem todo o seu tempo. Todos perdem um pouco com isso, mas não há nada que uma dose extra de dedicação e organização não resolva. Não é preciso deixar de lado o trabalho ou os filhos dá para conciliar os dois com o “jeitinho” que só a mulher tem, e sem remorsos.

### **Mulheres representam maioria na Unimed João Pessoa: um estudo de caso**

Em setembro do ano passado foi lançada a edição especial 2008 do **Guia EXAME-VOCÊ S/A - As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar**, onde pudemos constatar que ainda há uma grande desigualdade entre a quantidade de homens e mulheres nas empresas. Das 150 empresas listadas no Guia, apenas 34 empregam mais mulheres que homens. Estas empresas são em sua maioria da área de saúde, bancos e financeiras. Apenas 3 empresas apresentam número igual de funcionários do sexo masculino e do sexo feminino, são elas: Magazine Luiza do segmento de móveis, Sicredi que é uma cooperativa de crédito e Novo Nordisk do ramo farmacêutico. As duas primeiras estão entre as grandes empresas e a última é classificada como pequena empresa.

Apenas em duas das 10 melhores empresas para trabalhar o número de mulheres é superior ao de

homens. Entre as Grandes Empresas são 11 do total de 48 empresas. As Médias são 11 empresas de um total de 47. Entre as Pequenas Empresas 12 de um total de 45 possuem mais mulheres do que homens nesta categoria. Do total de 150, somente 3 empresas apresentam igualdade entre os gêneros com 50% de funcionários de ambos os sexos, que seria o ideal.

A Unimed aparece com seis de suas unidades entre as 150 melhores sendo duas médias e quatro pequenas. Diante deste fato, visitamos a Unimed João Pessoa para entender melhor estes números. Entrevistamos alguns funcionários, entre eles Rossana Vieira Macaúbas, utilizando um questionário de perguntas abertas e comparamos os dados coletados na entrevista com os contidos no Guia e análise de outras bibliografias.

Foram comparados os dados das unidades presentes no Guia com os que foram obtidos na visita. Pudemos constatar que em João Pessoa, 80% dos funcionários da Unimed são do sexo feminino, o maior número entre as unidades que aparecem no guia é de 70% na Unimed Volta Redonda. Mas é na Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo em Lajeado, com 60% de mulheres onde os funcionários estão mais satisfeitos e motivados. Em todas as unidades avaliadas há auxílio-creche e o período varia de seis meses na Unimed João Pessoa há nove anos na Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo. Na Central Nacional Unimed em São Paulo o auxílio é estendido também aos homens. Em João Pessoa, as mulheres recebem auxílio-creche até os seis meses de vida do bebê e após este período, passam a arcar com 50% do custo até o último ano do Ensino Fundamental, já os homens não têm direito ao auxílio nos seis primeiros meses, mas podem colocar seus filhos no berçário com desconto de 50%.

Na unidade de João Pessoa, não podemos afirmar que há igualdade entre os gêneros masculino e feminino já que os homens ganham mais do que as mulheres e ocupam 70% dos cargos de gerência e na direção elas não tem vez. Desde sua fundação em 1971 todos os diretores foram e são homens. Enquanto na Central Nacional, mais de 50% das mulheres ocupam cargos de supervisão.

Quanto a outros aspectos podemos dizer que há igualdade de gênero, pois não há preconceito de idade ou raça. Há funcionários negros, deficientes e de todas as idades, segundo Rossana, funcionária há 11 anos, é deficiente e se diz muito feliz com o seu trabalho. “São contratados jovens na condição de aprendiz e pessoas de qualquer idade, não é porque a pessoa tem mais de quarenta anos, é negro ou deficiente que ela não vai ser contratada. A oportunidade é para todos e dificilmente a empresa dispensa algum funcionário, normalmente, são eles que pedem para sair por terem recebido uma proposta melhor ou ter passado em algum concurso público, já que a empresa não possibilita o crescimento profissional”, afirma.

A empresa não possui recrutamento interno e possui apenas três funções: Auxiliar Administrativo, Coordenador (a) e Gerência. Os coordenadores e gerentes são recrutados externamente, ou de outras unidades. Os auxiliares administrativos não têm perspectiva de crescimento na empresa e se não estão satisfeitos em determinado setor, podem se cadastrar no “banco de talentos” informando para qual área deseja ser transferido e se surgir alguma oportunidade o funcionário pode ser ou não remanejado. Apesar de pregar a igualdade entre os sexos e participar do projeto “8 jeitos de mudar o mundo”, a Unimed João Pessoa

ainda deixa muito a desejar em relação a um tratamento igualitário entre homens e mulheres. A hegemonia masculina deveria ser deixada de lado dando lugar à oportunidade para que mulheres ocupem mais cargos de gerência e até mesmo a diretoria. Os salários também deveriam ser igualados para que houvesse uma motivação maior para o trabalho feminino. A maioria não pode ser tratada como se fosse inferior. Ambos os sexos tem qualidades e são capazes de desempenhar as mesmas funções com a mesma remuneração.

### **A inserção da mulher no mercado de trabalho**

As empresas tendem a preferir o estilo de liderança de comando e controle onde procuram encontrar soluções rápidas para os problemas, que são características masculinas. Enquanto as mulheres possuem em sua maioria, um estilo de liderança mais interativo que enfatiza a formação de consenso, bem-estar com a ambiguidade e a partilha de poder e informações. Diante deste fato, as mulheres não são vistas como possíveis líderes, por apresentarem características diferentes daquelas que são consideradas as melhores, condicionando-as muitas vezes a ocupar cargos inferiores, mesmo que tenham condições e até mesmo mais capacitação para ocupar cargos mais elevados.

Ser diferente daquilo que se está habituado pode ser configurado como deficiência. Isto está presente não só no ambiente organizacional, mas também na sociedade. Não são apenas as mulheres que sofrem com a discriminação e marginalização, ainda que sutis, mas todas as classes que são consideradas minoria: índios, negros, homossexuais, deficientes e todos aqueles que são diferentes seja na aparência, no comportamento ou na forma de pensar. Só porque alguém não é como desejamos, não podemos tratá-lo como um ser de outro planeta ou de forma preconceituosa. Se numa empresa todos os funcionários são do sexo masculino e de cor branca e são contratados dois funcionários, sendo um homem de cor negra e uma mulher para ocupar determinados cargos, os demais funcionários poderão referir-se aos companheiros recém-contratados como: “o funcionário negro” ou “a funcionária mulher”, por exemplo. Conviver com aquilo que não se está habituado pode gerar conflitos e causar marginalização do “ser diferente”. É preciso criar uma mentalidade de que todos são iguais independente da forma que se apresentem e que estes podem trazer contribuições importantes para o meio em que se inserem.

No Brasil as mulheres são maioria na população e estão cada vez mais presentes em ambientes que antes eram exclusivos dos homens. Mas ainda há uma forte resistência das empresas em geral de confiar cargos de chefia às mulheres pelo fato de serem diferentes na forma de liderança. As mulheres sofrem desvalorização pessoal quando ingressa no mercado de trabalho de diferentes formas. Ela deve ter muito cuidado ao vestir-se para não ser taxada de “sexy”, “pouco profissional” ou “muito masculina”. E também a desvalorização no nível organizacional quando a diferença é visto como deficiência e a mulher assume tarefas e posições secundárias. Um exemplo clássico é o das grandes organizações onde uma mulher raramente alcança o cargo de vice-presidente e quando conseguem, acabam assumindo papel de apoio sem muita autoridade para tomar decisões importantes. Quando uma mulher ocupa posição de executiva de alto nível, por exemplo, quase sempre ela é a única entre muitos homens assumindo assim, a responsabilidade de representar as demais mulheres sendo a “executiva símbolo” da organização.

## **Mulheres subutilizadas: homens ainda comandam e recebem mais**

No ambiente corporativo os homens são quase sempre a maioria e a cultura machista ainda impera impedindo que elas possam crescer profissionalmente e disputem em condição de igualdade cargos de liderança. As organizações não conseguem utilizar os talentos das mulheres em benefício próprio somente pelo fato de serem mulheres. Em comparação com os homens em determinados setores, as mulheres ainda representam maior número entre os desempregados, além de receberem salários menores e ocuparem a maioria das vagas de tempo parcial. Elas ocupam posições de auxílio e predominam as áreas de saúde, como enfermeiras, educação, assistência social e trabalhos de secretaria e recepção. Já os homens ocupam posições de destaque e dominam as áreas de engenharia, medicina e administração, por exemplo. No Brasil muitas mulheres trabalham na informalidade e tendem a ocupar empregos que não exigem maiores qualificações como atividades agrícolas, prestação de serviços, empregada doméstica, operária não qualificada, balconista, babá, entre outras.

A comunicação entre homens e mulheres é muito difícil pelo fato de serem e agirem de formas distintas. Enquanto os homens falam sobre o que fazem, expressando-se em poucas palavras e falando afirmativamente, por exemplo, “marque a reunião para segunda-feira às 14h”, as mulheres falam sobre o que sentem, pensando enquanto falam e de maneira que possa causar dúvidas, expressando-se com sentenças que ficam em aberto como, “você pode marcar a reunião para segunda-feira às 14h?”. Essa dificuldade de comunicação gera confusão e frustração. Dessa forma, as mulheres tendem a ocupar papéis de apoio, ou seja, eles mandam e elas obedecem. São os homens que tem o poder de mudar as coisas, mas por sentir certo desconforto em trabalhar com mulheres, medo de perder o poder e o controle ou mesmo a perda da auto-estima e identidade masculinas, impede que isto ocorra. Embora não admitam, eles têm medo que as mulheres dominem e sentem-se ameaçados com sua presença cada vez mais frequente em lugares onde só existiam homens. Por exemplo, se a mulher trabalha fora de casa, se torna independente financeiramente e isto dá uma sensação de derrota para o homem que acha que a esposa deve ser sua dependente. A quantidade de divórcios aumentou consideravelmente depois que as mulheres resolveram conciliar a tarefa doméstica com uma vida profissional. Eles não gostam de perder, e se for para uma mulher, sua auto-estima é afetada.

Quando se diz que “lugar de mulher é na cozinha pilotando fogão” ou “mulher no volante é perigo constante” não quer dizer que elas são ruins naquilo que fazem, pelo contrário, às vezes elas realizam tarefas denominadas masculinas melhor do que os homens. Mas eles acreditam que fazendo que elas se sintam mal em realizar determinada tarefa, muitas vezes de forma repressiva, elas se intimidarão e retornarão aos serviços domésticos como na Idade Média onde os homens reinavam absolutos e as mulheres viviam apenas para a família e o lar. Alguns já se modernizaram, mas outros ainda vivem na Idade da Pedra. Os homens precisam conscientizar-se de que as mulheres não representam ameaça à sua masculinidade, mas podem ser profissionais de sucesso sem deixarem se masculinizar por isso. A igualdade entre os sexos no mercado de trabalho deve ser uma realidade e não uma utopia. Mulheres são tão capazes e responsáveis quanto os

homens e têm condições iguais de assumir qualquer cargo dentro de uma empresa, seja como presidente, diretora ou gerente, elas são tão competentes quanto eles e não devem ser tratadas de outra forma senão de igual para igual. A constituição defende este direito.

A discriminação que a Constituição buscou combater, quando proibiu diferença de salários, de exercício de funções e de critérios de admissão, por motivo de sexo (art. 7º, inc. XXX, da CF/88), proibição, que, em substância, é um desdobramento do princípio da igualdade de direitos, entre homens e mulheres (STF – Pleno – ADI 1946/DF – rel. Min. Sydney Sanches, Diário da Justiça, Seção I, 16 de maio 2003, p. 90).

Algumas mulheres negam a existência de preconceito no ambiente de trabalho para não perder seu status ou por nunca terem sofrido discriminação. Outras preferem ignorar este fato ou aceitam que não podem competir em condições de igualdade com os homens por não conseguirem conciliar família e carreira. São delas os maiores níveis de absenteísmo e rotatividade, além da falta de motivação para o trabalho por não se considerarem importantes. Por outro lado, quando elas são estimuladas e valorizadas sua produção aumenta e sentem-se mais dispostas para trabalhar e os resultados são bons tanto para a organização quanto para suas funcionárias e estes resultados são refletidos não somente no trabalho, mas com a família e toda a sociedade.

### **Mulheres adiam ou desistem do sonho de ser mãe para trabalhar**

O movimento feminista resultou em muitas conquistas para as mulheres como: o direito ao voto e de pedir o divórcio, por exemplo. Mas mesmo após três séculos de lutas, as mudanças em relação à sua inserção no mercado de trabalho ainda são lentas. Para elas, o simples fato de ser ou ter o desejo de ser mãe pode tornar-se um empecilho na sua vida profissional. Muitas empresas levam em conta no momento da contratação se a mulher tem filhos ou se pretende tê-los no futuro. Além de ser mais dispendioso contratar e manter uma mulher com dependentes, a disponibilidade para viagens é quase nula dependendo da idade da criança e ainda há a possibilidade de maior número de faltas por causa dos filhos. Crianças costumam ficar doentes e não escolhem o momento para isso. Pode ser num feriado, no dia de maior movimento na empresa ou no dia de uma reunião importantíssima. Para evitar situações como estas muitas mulheres adiam ou deixam de lado o sonho de ser mãe. Mas será que esta é a melhor decisão a ser tomada?

Saber o momento certo para ter um filho é um desafio constante na vida da mulher que almeja ter uma vida profissional bem-sucedida. Engravidar significa para muitas abandonar seus objetivos profissionais e dedicar-se ao cuidado da família. Conciliar o trabalho doméstico com o trabalho fora de casa é uma tarefa árdua e exige muita paciência e dedicação. Fatores como serem vistas como “penetras” em ambientes considerados masculinos, receberem salários até 40% menores que os homens e a pouca representatividade entre os cargos de chefia nas empresas, propiciam esse afastamento. Existem leis que proíbem discriminação admissional e que garantem a permanência da mulher no emprego antes, durante e após o parto, mas muitas vezes, estas leis são ignoradas e ao saber da gravidez de uma funcionária, algumas empresas a demitem ou

após o período de licença a dispensam do trabalho sem justa causa. Esta atitude causa impacto negativo nos resultados dos demais colaboradores gerando um clima organizacional ruim e pode refletir uma imagem negativa para a empresa no mercado passando a ter dificuldade em recrutar e manter bons profissionais.

A realidade evidencia que os fatores culturais ancorados no patriarcado, privilegiando e valorizando mais os homens para colocar em segundo plano as mulheres e suas contribuições, são tão fortes que, passadas décadas e muitas vitórias no que se refere à obtenção de leis favoráveis às mulheres e à visibilidade do papel fundamental que elas desempenham na sociedade, a tão desejada equidade de gênero ainda não aconteceu. (TORREÃO, 2007, p.19)

Durante séculos elas viveram à margem da sociedade submissas a seus maridos e reprimidas por uma cultura que valoriza o homem e subestima a mulher. Agora estão tendo a oportunidade de mudar a história e conquistar sua independência invadindo o espaço que era exclusivo dos homens. O que deve ser visto como importante pelas empresas é a competência da mulher em realizar suas atribuições de maneira satisfatória e não o fato dela ser mãe ou desejar ter filhos. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, a mulher vem ganhando cada vez mais destaque no trabalho fora de casa, superando os preconceitos e mostrando que tem potencial. O sonho de qualquer profissional é ter sucesso naquilo que faz e para a mulher não é diferente. Algumas empresas já perceberam o poder da mulher e cada vez mais as agregam em seu quadro de funcionários. A empresa que valoriza o trabalho feminino e oferece melhores condições para que as mulheres conciliem trabalho doméstico e vida profissional, além de reter essas funcionárias, ganha colaboradoras mais satisfeitas e realizadas, melhorando a qualidade do trabalho e do ambiente. É uma relação onde todos ganham e deve ser cada vez mais valorizada pelas organizações.

### **Considerações finais**

Aquela mulher que vivia para o marido e para os filhos ficou no passado e, hoje, busca sua independência financeira, emocional e social. As mulheres não aceitam mais viver à sombra dos homens, mas buscam seu lugar ao sol, estudando mais, capacitando-se e sem deixar nada a desejar. Elas são capazes de competir em condições de igualdade com qualquer homem e são tão preparadas quanto eles para assumir qualquer cargo ou posição de destaque dentro de uma organização. A presença da mulher está mais frequente no ambiente de trabalho o que pode significar experiências positivas para todos os envolvidos.

As empresas precisam reconhecer o real valor da mulher e que suas diferenças de liderança são indispensáveis para as organizações de hoje, que mudam constantemente e precisam de mais flexibilidade e adaptação às mudanças num ritmo cada vez mais veloz. As mulheres possuem estas características e podem tornar as organizações mais inovadoras, produtivas e lucrativas. No entanto, seu estilo de liderança ainda é um recurso que precisa ser explorado de forma a estimular suas habilidades e capacidades.

No entanto, a realidade é bem diferente do que deveria ser: as mulheres trabalham, muitas vezes, de maneira informal e em posições que exigem menos capacitação e recebem salários muito baixos. Homens e

mulheres são tratados de maneira diferenciada. É importante manter o equilíbrio entre os sexos dentro e fora de uma organização para que todos sejam beneficiados. Características femininas complementam as masculinas e vice-versa. Uma empresa que equilibra estas características ganha muito em todos os aspectos, principalmente na agregação de valor ao resultado final. As diferenças existem e precisam ser respeitadas para que se desenvolvam e encontrem seu equilíbrio, ao mesmo tempo em que, os desequilíbrios existem e precisam ser desafiados, ou seja, homens e mulheres precisam se relacionar respeitosamente dentro de uma organização para atingirem um objetivo em comum. As mulheres não devem ser tratadas como deficientes, mas como parte fundamental da organização.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, EMILIA [Et al]. (2003). **Novas Palavras:** Português, volume único – 2ª edição – São Paulo: FTD.

CATHO, (2003). Carreira e Sucesso - Especial: **Super-Mulher:** Mãe, Esposa e Executiva -162ª edição - 06 de janeiro. Disponível na internet em: [http://www.catho.com.br/jcs/inputs\\_view.phtml?id=5202](http://www.catho.com.br/jcs/inputs_view.phtml?id=5202)

COTRIM, GILBERTO. 2005. **História Global – Brasil e Geral** – volume único – 8ª edição – São Paulo: Saraiva.

CRAIDE, SABRINA - **Empresas privadas que promovem igualdade de gênero também poderão receber selo** – disponível na internet em:  
[http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/03/05/materia.2008-03-5.1062791778/materia\\_view](http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/03/05/materia.2008-03-5.1062791778/materia_view)

FEITOSA, FERNANDA NUNES. (2008). **Penetras no "Clube do Bolinha":** a carreira política das mulheres na Câmara dos Deputados. In: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República. (Org.). 3º Prêmio Construindo a Igualdade de Gênero: redações e artigos científicos premiados. Brasília: p. 117-133.

KING, MARTIN LUTHER. (1963). **Eu tenho um sonho** - discurso público realizado nos degraus do Lincoln Memorial em Washington, D.C. como parte da Marcha de Washington por Empregos e Liberdade – Washington, 28 de agosto. Disponível na internet em:  
<http://www.portalafro.com.br/religioes/evangelicos/discursoking.htm>

MAGNANI, CYNTHIA. **Maternidade ou profissão?** Pesquisa revela que elas abrem mão do sucesso na

carreira pelos filhos. Disponível na internet em: <http://msn.bolsademulher.com.br/autor/297> acessado em 30/10/2008.

MORAES, ALEXANDRE DE. (2007). **Direitos humanos fundamentais**: teoria geral, comentários aos arts. 1º ao 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, doutrina e jurisprudência / Alexandre de Moraes. – 8ª ed. – São Paulo: Atlas.

PIERCE, JON L.; NEWSTROM, JOHN W. (2002). **A Estante do Administrador** – 5ª edição - Bookman.

RIBEIRO, URIELLA COELHO. (2007). **Participação política e as relações de gênero**: o caso do Orçamento Participativo de Belo Horizonte. Anais do II Seminário Nacional, v. 2, p. 717-735.

TORREÃO, NÁDIA. (2007). A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. **Revista Ártemis**, vol. 7, dezembro, pp. 101 – 121. Disponível também na internet em: [http://www.prodema.ufpb.br/revistaartemis/numero7/artigos/artigo\\_11.pdf](http://www.prodema.ufpb.br/revistaartemis/numero7/artigos/artigo_11.pdf)

VOCESA/EXAME, (2008). 150 melhores empresas para você trabalhar – Edição Especial – **Abril**, Setembro . Disponível também na internet em: <http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>