

A Ascensão da Mulher no Mercado de Trabalho: Um Estudo no Setor Varejista do Município de Cacoal/RO¹

OZANA RODRIGUES BORITZA
ANDRÉIA DUARTE ALEIXO
NILZA DUARTE ALEIXO DE OLIVEIRA
SABRINA BUENO FERNANDES
Universidade Federal do Rondônia
Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles
Cacoal, Rondônia, Brasil

Resumo

As mulheres estão ocupando cada vez mais o seu papel social dentro das organizações como grandes líderes, tornando-se indispensáveis para a tomada de decisão na empresa. O presente estudo teve por objetivo geral analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero no contexto varejista de Cacoal/RO. Para tanto, foi utilizado o estudo exploratório-descritivo com pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com abordagem qualitativa, sendo os dados coletados através de entrevista in loco com roteiro semiestruturado. A coleta de dados ocorreu nos dias 5, 6 e 7 de novembro de 2019 com as gestoras do setor varejista do município nos diversos ramos, tais como: supermercadista, material de construção, concessionária e vestuário. Os resultados apontaram que a mulher passou por um avanço social ao longo dos anos em virtude da competência do perfil feminino ao exercer cargos de comando. Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu aos objetivos propostos nesta pesquisa e que a liderança da mulher se tornou fundamental para as empresas, pois por meio da pesquisa pode-se verificar que houve de fato o crescimento e a valorização do papel das mulheres como

¹ The Rise of Women in the Labor Market: A Study in the Retail Sector of the Municipality of Cacoal/RO

gestoras, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento profissional.

Palavras-Chave: Liderança feminina. Organização. Diversidade de Gênero.

Abstract

Women are occupying more and more their social role within organizations as great leaders, making it essential for decision-making in the company. The objective of this study was to general discuss the differences, challenges and skills of women working in the organizational under the focus of the diversity and gender relations in the context of retail Cacoal/RO. To this end, we used the exploratory-descriptive study with bibliographical research, field research with qualitative approach, and the data collected through interviews on the spot with structured. The data collection occurred on days 5, 6 and 7 November 2019 with the managers of the retail sector of the municipality in various branches, such as: supermarket chain, construction material, the concessionaire and clothes. The results showed that the woman went through a social advancement over the years due to the competence of the female profile to carry positions of command. It is therefore concluded that the work has met the objectives proposed in this research and that the leadership of women became important for businesses, because through research you can see that there was in fact the growth and enhancement of the role of women as managers, It is not revealing practices of discrimination that affect their professional development.

Keywords: Female leadership. Organization. Diversity of gender.

1 INTRODUÇÃO

A participação das mulheres no mercado de trabalho vem apresentando um crescimento considerável no Brasil. Este crescimento está inteiramente relacionado às mudanças que as organizações estão sofrendo, à expansão do mundo do trabalho, às transformações culturais que mesmo brandas redirecionam as

mulheres a outros espaços além do âmbito privado, à própria escolarização, que hoje já apresentam indicadores educacionais superiores aos dos homens, e à redução da taxa de fecundidade, entre outros (FONTOURA; GONZALEZ, 2009).

Segundo Marinho e Gonçalves (2016), defende-se a existência de uma estrutura de poder desigual entre homens e mulheres, com maior detenção de controle e recursos por parte de homens, mas há abertura de possibilidade de exercício do poder por grupos diversificados e da resistência por parte das mulheres para alcançar seus objetivos mediante suporte, conscientização, dentre outros aspectos. É evidente que o ambiente laboral em que as mulheres estão inseridas é marcado por assimetrias entre gêneros que resultam em bloqueios estruturais à diminuição das desigualdades, fazendo-se necessário avaliar o contexto e as implicações que podem afetar o desenvolvimento profissional da classe feminina.

No que se refere ao trabalho feminino no processo de liderança dentro das organizações, as mulheres por apresentar diferenciais-chave dimensionam o processo de gestão, trazendo saúde financeira à organização, resultado de uma busca constante por instrução para seu desenvolvimento profissional. Vale ressaltar que as mulheres não são substitutas dos homens em cargos de gestão, mas possuem características exclusivas, como: maior comunicação, bom relacionamento interpessoal, empatia, que aumentam o desempenho do conselho de administração, e conseqüentemente o desempenho das organizações causando vantagem competitiva (NOGUEIRA, 2012).

Com base no exposto, procurou-se responder a seguinte questão problema: Quais são as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher na gestão no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero para o seu crescimento profissional?

O presente estudo teve por objetivo geral analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero segundo a visão das gestoras do setor varejista de Cacoal/RO.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa, tendo como método o dedutivo. Como técnica de pesquisa, foi adotado a entrevista com roteiro semiestruturado

aplicada às gestoras das empresas do setor varejista. A coleta de dados ocorreu nos dias 25,26 e 27 de novembro de 2019.

Os resultados apontaram que a liderança feminina se destaca no mercado de trabalho em virtude da competência e habilidades com que a mulher exerce suas funções. Verificou-se, que o crescimento e valorização da mulher líder se tornaram evidentes, tornando-as fundamentais para o processo de decisão da empresa por meio de agregação de valores, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento e menos expressivas as desigualdades de gênero.

A MULHER NO AMBIENTE DO TRABALHO

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho vem sofrendo diversas transformações, relacionadas às condições econômicas, sociopolíticas, legais, demográficas, diversidade de gênero, inovação tecnológica, dentre outros. Contudo, surgem novos arquétipos de comportamento produzindo implicações na estrutura e funcionamento das organizações de trabalho. E, como consequência dessas transformações, as pessoas são as primeiras a serem afetadas nesse processo, sendo delas exigidas readaptações físicas e psicológicas. (ZANELLI, 2004).

Assim, Fontoura e Gonzalez (2009), ressaltam que o trabalho é considerado de suma importância para a formação do indivíduo, pois é um dos campos da vida social em que se obtém autonomia, reconhecimento social, elevação da autoestima, construção de relacionamentos, acesso a bens de consumo e se adquire uma identidade pessoal.

A presença da mulher no mercado de trabalho existe desde os primórdios, onde o lar era a principal unidade econômica de produção de artesanatos, vestuários entre outras atividades que eram exercidas pela mulher, ficando o homem com as atividades fora do lar, sendo a caça e pesca (GOMES, 2005).

Pinho (2005) lembra que na evolução histórica das identidades de gênero, as mulheres são responsáveis pelos papéis de mãe, esposa e do lar, enquanto aos homens, a responsabilidade do sustento do lar como trabalhador e provedor financeiros da família. As mulheres estariam associadas às forças da natureza, à reprodução, à emoção e ao corpo, e

os homens à produção, à cultura, à mente e à razão (FOLLADOR, 2009).

Em virtude das funções pré-definidas aos gêneros, Thimóteo *et al.* (2015, p.5) ressaltam que:

As mulheres não poderiam competir com os homens, visto que tinham papéis sociais distintos a cumprir e, principalmente, características próprias à sua natureza feminina. Adequar o tipo de trabalho a cada sexo foi, assim, a maneira encontrada nas sociedades ocidentais para manter a harmonia familiar e no mercado de trabalho. Deste modo, foram se estabelecendo e naturalizando as profissões consideradas masculinas e femininas.

Deste modo, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu de forma significativa ao longo das últimas décadas. Fontoura e Gonzalez (2009) pontuaram os diversos fatores que contribuem para este crescimento, tais como: a) expansão do mundo do trabalho; b) transformações culturais; c) nível de escolaridade das mulheres, que apresenta indicadores superiores aos dos homens; e d) redução da taxa de fecundidade.

Assim, a autonomia econômica da mulher, dentre outros fatores, contribuiu para o aumento do número de brasileiras no mercado de trabalho, representando 45,4 % da população ocupada e 46,1% da economicamente ativa (IBGE, 2011). Apesar do positivo crescimento econômico da mulher, a classe representa a maior parte da população que ocupa funções temporárias, empregos informais e profissões socialmente desvalorizadas.

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2014), a participação das mulheres no mercado de trabalho formal tem aumento contínuo em seu processo, elevando o percentual de 42,79% em 2013 para 43,25% em 2014. Quanto à remuneração, apesar de apresentar um aumento de 1,89% nos rendimentos médios, (contra 1,83% dos homens) as mulheres permanecem recebendo menos, com uma média de R\$ 2.184,65 contra R\$ 2.651,52, recebidos pelos homens em 2014.

Segundo Castells (1999) a explicação para os baixos salários e a falta de valorização é devido à ocupação das mulheres em cargos que exigem qualificações semelhantes em troca de salários menores, com menos segurança e menores chances de se chegar a posições mais elevadas. A classe não é relegada pelo fato de executar serviços que

exijam menos especialização, pois até são empregadas em todos os níveis da estrutura organizacional e esse crescimento do número de emprego de mulheres é cada vez maior.

O capital intelectual das mulheres nas organizações é um diferencial evidente. A mulher terá cada vez mais importância estratégica na empresa do conhecimento, pois sabe lidar com a diversidade e processos multifuncionais. Através da sensibilidade feminina é possível constituir equipes de trabalho marcadas pela diferença e heterogeneidade proporcionando soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis (PROBST, 2010).

No que concerne à ocupação feminina em cargos de chefia no Brasil, de acordo com pesquisa *International Business Report (IBR) — Women in Business* (2016), a presença de mulheres em cargos de diretores executivos (*CEO*) obteve aumento de 5% em 2015, para 11% em 2016. “Nos cargos de direção e planejamento das empresas, os mais bem pagos na estrutura salarial, a participação feminina em geral é muito restrita e a das mulheres negras é bem menor do que a das não negras” (ETHOS, 2004, p. 23).

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FEMININA

De maneira geral no mundo dos negócios existe um domínio masculino. Contudo, as mulheres vêm se destacando na forma de gerir recursos e coordenar pessoas na organização. Segundo NOGUEIRA (2012), a busca por mulheres capacitadas para o mercado vem crescendo gradualmente e a valorização por se destacarem em postos de liderança, tendo como consequência a recorrente ascensão. Trata-se de um reconhecimento do valor da diversidade de gênero e de pensamento para os negócios. Nunca as mulheres tiveram tanto poder e oportunidades nas empresas. Quando se confirmam como ‘líderes centradas’, podem ser a chave para um futuro melhor para os negócios e para a sociedade (BARSH, 2015, p. 2).

Segundo Barsh (2015), a gestão feminina pode ser caracterizada através da “liderança centrada” que é uma abordagem diferente de liderança que visa valorizar atributos femininos. A diversidade feminina em sua forma de liderar vem ocasionando cada vez mais resultados notáveis e se fortalecendo nas organizações.

Os aspectos da Liderança Centrada feminina são expressos por Barsh (2015) dos seguintes atributos:

- a) Lideram com base em algo que tenha significado, tirando proveito de forças suas e de outros, e construindo propósito compartilhado;
- b) Entendem desafios, sobretudo como oportunidades de aprendizado substituindo padrões de comportamento reativos;
- c) Alavancam confiança alheia para criar relações com as pessoas e com a comunidade e forte senso de pertencimento;
- d) Mobilizam os outros por meio da esperança, combatendo o próprio medo de assumir riscos e de agir de maneira ousada sobre as oportunidades;
- e) Injetam energia positiva e renovação no ambiente mantendo alto desempenho.

A liderança feminina apresenta várias diferenças-chave que enriquecem e aperfeiçoam o funcionamento da empresa no seu processo de gestão, tendo como consequência o aumento da saúde financeira em todas as dimensões. Segundo a Barsh (2015), esses diferenciais de gerenciamento, bem como, as dimensões que são particulares as mulheres as tornam desse modo a “peça-chave” na organização conforme demonstra a figura 1.

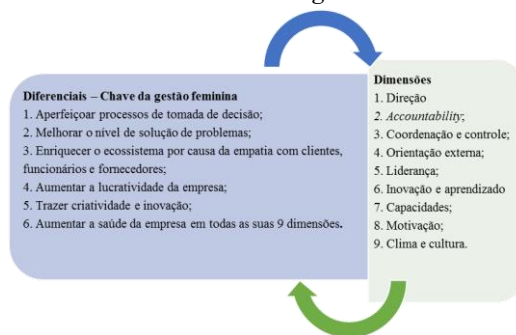


Figura 1: Características da Gestão Feminina.

Fonte: Adaptado por Barsh e Lagarde (2015) - HSM Management

Para Favaro *et. al.* (2015), as mulheres representaram 3,6% dos novos Ceo's (Diretores executivos) nas 2,5 mil maiores empresas de capital aberto do mundo. De 2004 a 2013, houve 68% mais mulheres assumindo do que deixando o posto de CEO. No entanto, nesse período, as mulheres presidentes foram mais contratadas de outras

organizações (35%) do que os homens (22%), já que empresas individuais não foram capazes de desenvolver e promover executivas em número suficiente.

Conforme Lagarde (2015), do Fundo Monetário Internacional, “todas as economias obtêm ganhos em poupança e produtividade quando as mulheres têm acesso ao mercado de trabalho”. Assim, a figura 2, destaca exemplos de mulheres que ingressaram no mundo dos negócios e obtiveram sucesso e reconhecimento pelo trabalho oferecido.

Empresa	Mulheres	Histórico de Liderança na Empresa
Dudalina	Sônia Hess	Presidente da camiseria Dudalina. Com forte dedicação, foi a herdeira escolhida para dirigir a Dudalina em 2003 e expandiu notavelmente o negócio, que hoje tem mais de 2 mil colaboradores, cinco fábricas e 50 lojas.
General Electric (GE)	Adriana Machado	Vice-presidente de assuntos governamentais e políticas públicas para a América Latina da General Electric (GE). A primeira mulher a chegar ao alto comando de uma subsidiária latino-americana da gigante GE.
Momentive Química (multinacional de origem norte-americana)	Marcia Gouveia Schultz	Economista formada pela Universidade Federal do Paraná e pós-graduada em marketing, Marcia chegou a um posto executivo responsável pela área de comércio exterior após 12 anos na empresa. Tinha boa renda, 14º salário, um bom plano de saúde e outros benefícios.
Plataforma Bliive	Lorrana Scarpioni	Lorrana. Criou, em 2013, a plataforma Bliive, baseada na <i>internet</i> , que hoje tem 75 mil usuários em mais de cem países. Recentemente, seu empreendimento social foi reconhecido pelo <i>Massachusetts Institute of Technology (MIT)</i> , que incluiu Lorrana em um <i>ranking</i> dos dez brasileiros mais inovadores com menos de 35 anos, publicado na edição em português da revista <i>Technology Review</i>
C2M RH	Carolina Fernandez	“Busquei adaptar toda a minha vivência de RH ao cenário de residências e pequenas e médias empresas, e nasceu a C2M”. Hoje a C2M tem mais de dois mil clientes cadastrados entre pessoas físicas, pequenas e médias empresas, operando em todo o estado do Rio de Janeiro.
Bacardi	Raquel Alvarenga	Representa a primeira mulher em posição de liderança na Bacardi Brasil e que levantou a bandeira da diversidade de gêneros. Bacardi é um exemplo de empresa que valoriza o ingresso feminino, ao modo que visou ampliar o número de cargos de liderança e mudar a composição, dando ênfase à atuação das mulheres.

Figura 2: Perfil de Líderes Femininas

Fonte: Barsh; Lagarde (2015) — Revista *HSM Management*

Para Kets de Vries (1997), os talentos femininos são tão perceptíveis que a grande maioria das empresas no momento está sob medida para

as habilidades das mulheres. O desafio agora é encontrar e mostrar em sua própria personalidade um ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

Portanto, a liderança feminina é almejada pelas empresas em geral, uma vez que elas possuem diferenciais – chave que beneficiam as organizações. O exercício da liderança por parte das mulheres está muito mais receptivo, apesar de ainda apresentar um baixo número, pois o mercado e o mundo dos negócios atual estão em busca de soluções alternativas para se tornarem diferenciais e competitivas e a partir da gestão feminina que se tem obtido tais resultados (TONANI, 2011).

METODOLOGIA

Nessa seção tratou-se dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Quanto aos objetivos propostos, tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Segundo Cervo *et. al.* (2007), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas de uma situação e procura descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes.

Já a descritiva tem como objetivo descobrir com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO, 2007). Assim, a pesquisa exploratório-descritiva proporcionou ao pesquisador analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher na gestão no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero no contexto varejista do município de Cacoal/RO.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classificou-se como bibliográfica e de campo. Por meio da bibliográfica, o pesquisador busca informações e dados já existentes sobre o assunto em livros, artigos e publicações. Para Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se por ter investigações que vão além da bibliográfica e/ou documental, com coleta de dados, utilizando-se diversos meios de pesquisa como ferramenta.

No que se refere à abordagem qualitativa segundo Cooper e Schindler (2016, p.146), esta é definida como sendo um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir

e, de outra forma, apreender o significado”, ou seja, visa alcançar uma percepção mais profunda da situação. A abordagem qualitativa é responsável pelo estudo do uso e coleta de dados sobre grupos, sendo utilizado na pesquisa a entrevista e o conhecimento da experiência pessoal para posterior tabulação de informações.

A pesquisa foi realizada com 5 (cinco) gestoras das maiores empresas do setor varejista do município de Cacoal/RO. O levantamento das empresas foi realizado junto à Câmara de Dirigentes e Lojistas de Cacoal (CDL) e Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo de Cacoal/RO, objetivou-se identificar quantas empresas estariam aptas a participarem da pesquisa. Após o levantamento, 20 (vinte) empresas varejistas foram identificadas, todavia, apenas 5 (cinco) foram selecionadas por representarem as maiores empresas varejistas, obtendo a quantidade mínima de funcionários, 60, e por obterem mulheres em sua gerência. Destacando-se as empresas: 2 (dois) supermercados, 1 (um) material de construção, 1 (uma) vestuário e 1 (uma) de concessionárias.

Quanto às técnicas de pesquisa foram adotadas, para a coleta de dados, entrevistas com roteiro semiestruturado em conformidade com o referencial teórico. A coleta de dados aconteceu nos dias 25, 26 e 27 de novembro de 2019, *in loco* com as gestoras a fim de avaliar sua atuação no âmbito organizacional, analisando as diferenças e desafios vivenciados, bem como as habilidades do perfil de gestão feminina sob o contexto das diversidades e relações de gênero.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção descrevem-se os resultados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos à luz do referencial teórico abordado. O primeiro ponto abordado refere-se à remuneração salarial. Questionados se existe na empresa equiparidade salarial quando se trata de pessoas do sexo masculino que exercem a mesma função de gestor na empresa. A pesquisa demonstrou que existe equidade entre os pares, a partir da resposta de 3 (três) gestoras que alegaram a equidade na empresa, podendo-se perceber que as empresas específicas do setor varejista apresentam um cenário diferenciado quanto aos demais setores, por visar avanços quanto às políticas de igualdade e valorização entre os gêneros.

No que diz respeito à organização, foi indagado às líderes se o ambiente de trabalho em que atuam são “dominados” pela presença masculina. A partir das considerações feitas pelas três gestoras dos ramos de supermercado, material de construção e concessionária, os homens são em número superior às mulheres. Entende-se o número elevado de homens nesses ramos pelo fato de ainda serem “tachados” como setores masculinos, e por exigirem uma capacidade física maior. Quanto aos cargos de chefia, 3 são ocupados por mulheres, segunda a pesquisa.

Quanto aos maiores desafios encontrados pelas mulheres para o desenvolvimento profissional no cargo de liderança, de acordo com as gestoras, são: competitividade, desigualdade e o preconceito. As líderes relataram que a atuação feminina na gestão procura atender às diversas perspectivas para o desempenho considerável, sendo elas a busca efetiva de igualdade entre gêneros, a conquista incansável por um maior espaço em cargos estratégicos, a eliminação de fato de todo e qualquer preconceito, respeito profissional e confiança na competência da mulher para enfim alcançar a tão almejada ascensão em cargos gerenciais.

No tocante ao ingresso das gestoras dentro da organização, buscou-se compreender como elas chegaram a função atual e os motivos que as impulsionaram para entrar para o mercado de trabalho como gestoras, conforme se pode observar na figura 3.

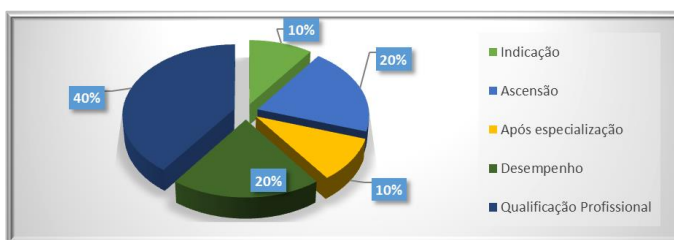


Figura 3: Posição das gestoras dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme Ethos (2004), ter uma qualificação profissional foi o diferencial para que as gestoras obtivessem a oportunidade de gerir os negócios da empresa e a busca por crescimento profissional foi o fator relevante para a entrada no mundo da gestão, uma vez que mulheres

mais qualificadas e com maior renda geram um mercado consumidor maior e mais dinâmico, com repercussões positivas em toda economia. A satisfação de exercer o cargo em que atua, assim como ter o privilégio de desempenhar a função de liderança foram pontos abordados e considerados fundamentais pelas gestoras para se obter um bom rendimento na empresa, como também são expressões próprias de realização profissional que sentem no momento. Outro ponto em questão é o fato de que ser bem-sucedida na função em que atua aliado à busca constante por aperfeiçoamento e qualificação são consideradas por elas a “peça-chave” para atender as demandas da empresa e obter, portanto, êxito nas decisões.

Quanto à liderança feminina, as gestoras foram indagadas sobre a postura utilizada para solucionar problemas na equipe. As líderes ressaltaram a importância de ter o diálogo, o *feedback* para resolver conflitos, ouvindo as partes a fim de se chegar a uma solução que beneficie a coletividade. Acrescenta-se também a postura de mediador e facilitador, sabendo ouvir as opiniões de forma imparcial e tomar a atitude correta. Nota-se que as mulheres executivas buscam maior apoio de sua equipe para tomar decisões, são mais receptivas, cuidadosas, o que implica em escolhas mais assertivas, garantindo a eficiência que se traduz em bons resultados para a empresa (NOGUEIRA, 2012).

Após análise de frequência, no que se refere aos atributos essenciais para o exercício da liderança as gestoras atribuíram para cada habilidade apresentada um grau de relevância, conforme pode ser observado na figura 4.



Figura 5: Ranking dos atributos da liderança feminina

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda, segundo as gestoras, a comunicação e a sinceridade são as habilidades indispensáveis para um líder que almeja conquistar boas relações interpessoais e capacidade de resolver conflitos nas adversidades existentes dentro da organização, ocupando o primeiro lugar no *Ranking*. Contudo, as gestoras ressaltaram que a mulher possui um estilo único de liderança, em que o perfil feminino é baseado em habilidades emocionais e técnicas que fazem com que a mulher administre não só os negócios, como também as pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as diferenças, desafios e habilidades das gestoras do ramo varejista das empresas de Cacoal/RO, bem como constatar se há presença de discriminação de gênero e barreiras ao crescimento profissional no cargo em que atuam. Neste cenário, fez-se necessário aferir o crescimento do papel social da mulher como modelo de liderança e sua inserção no mercado de trabalho diante dos desafios enfrentados.

Pode-se notar que as empresas estão oferecendo qualificação profissional a seus funcionários de forma igualitária, principalmente no que se refere aos cargos de gestão, e a mulher vem se destacando por seus atributos e pela busca contínua por aperfeiçoamento, seja por meio de ingresso em curso superior ou por capacitação profissional oferecida pela própria empresa, fazendo com que a mulher se torne o perfil de liderança desejado pelas organizações.

Apesar de as empresas obterem um percentual alto de homens em exercício nas diversas funções, são as mulheres, em sua maioria, que ocupam os cargos de chefia. Diante desta perspectiva, as mulheres executivas possuem a habilidade de comunicação perante os liderados, alto grau de relacionamento interpessoal com a equipe a fim de motivá-los à participação e apoio, sendo estes os elementos facilitadores que contribuem para o processo decisório na empresa.

No tocante à remuneração salarial, constatou-se que as gestoras das empresas varejistas de Cacoal/RO, em sua maioria, são satisfeitas com o que recebem e não há evidências de discriminação de gênero no ambiente em que exercem a função. Entretanto, há indícios de práticas de diferenciação, quando homens são mais favorecidos que mulheres na atuação de mesmo cargo, gerando desigualdade que

ainda persiste no meio corporativo como desafio a ser ultrapassado na atualidade.

Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu aos objetivos propostos nesta pesquisa e que a liderança da mulher se tornou fundamental para as empresas, e por meio dos resultados desta pesquisa pode-se verificar que houve de fato o crescimento e a valorização do papel das mulheres como gestoras, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

1. BARSH, J.; Entrevistada: Christine Lagarde. **A ascensão das mulheres e a transformação do Capitalismo**. HSM Management, 2015
2. CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
3. CERVO, L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
4. COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. AMGH Editora Ltda. 12ª edição, 2016
5. ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil**, São Paulo, 2010.
6. FAVARO, ; KARLSSON, P.-O.; NEILSON,. Melissa, a líder de 2040. **HSM Management**, 2015.
7. FOLLADOR, K. J. **A mulher na visão do patriarcado brasileiro: Uma herança ocidental**. Revista Fato & Versões, v. 1, p. 3-6, 2009. ISSN 2. Acesso em: 27 Maio 2016.
8. FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**, Fortaleza: UEC, 2002.
9. FONTOURA, N. D. O.; GONZALEZ, R. **Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade?** IPEA Mercado de trabalho, Novembro 2009. Acesso em: 15 maio 2016.
10. GOMES, A. F. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1, julho/setembro 2005. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/313.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016.
11. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2011.
12. KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na Empresa — como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
13. NOGUEIRA, E. C. D. O. R. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres**. Universidade municipal de São Saetano do Sul. Pró-reitoria de

- pós-graduação e pesquisa. Programa de pós-graduação em Administração, São Saetano do Sul, 2012.
14. PINHO, A. P. D. D. **Nem tão frágil assim:** Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social), Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005. Acesso em: 20 Maio 2016.
 15. PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Revista Leonardo Pós Órgão de Divulgação Científica e Cultura do Instituto Catarinense de Pós Graduação, v. 1, n. 2, jan-jun 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 30 Maio 2016.
 16. ROMBACH, M. **Trabalho, Mulheres,** Tecnologia e Políticas públicas: um diálogo possível? Seminário Internacional Fazendo Gênero 10 (Anais Eletrônicos), FLorianópolis, 2013. Acesso em: 15 Maio 2016.
 17. QUEIROZ, M. G. et al. **Diversidade nas Organizações:** Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. ENANPAD 2010 - XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010. Acesso em: 28 Maio 2016.
 18. TEIXEIRA , L. M.; POPADIUK,. **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual:** o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, abril/jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000200005>. Acesso em: 5 Junho 2016.
 19. THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa,** Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 1, 2015. ISSN 1982-2537.
 20. TONANI, A. V. **Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade,** 2011. ISSN 1984-9354. Disponível em:<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2131.pdf>. Acesso em: Maio 2016.
 21. ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil,** Porto Alegre: Artmed, 2014.