

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA A DISTÂNCIA**

**GLAUCIENE DE MELO SILVA**

**RELATÓRIO FINAL MEMORIAL**

**UBERLÂNDIA – MG**  
**2021**

**GLAUCIENE DE MELO SILVA**

**MEMORIAL: Gênero, Educação e Liderança**

Relatório apresentado como requisito parcial de avaliação do curso de Pedagogia, modalidade a Distância da Universidade Federal de Uberlândia.

Polo: Uberlândia

Orientadora: Professora Elenita Pinheiro de Queiroz Silva.

Profa: Gláucia Signorelli de Queiroz Gonçalves

UBERLÂNDIA – MG

2021

## **MEMORIAL: Gênero, Educação e Liderança**

Relatório final, apresentado a Universidade Federal de Uberlândia, como parte das exigências para a obtenção do título graduação no Curso de Pedagogia Ead (Ensino à Distância).

Uberlândia, 11 de Junho de 2021.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Elenita Pinheiro de Queiroz Silva

---

Professor Doutor Hélio Carlos de Miranda

## RESUMO

O tema ao qual pretendo aprofundar no desenvolvimento do memorial diz respeito às questões de gênero nas múltiplas organizações, inclusive escolares, bem como na liderança organizacional. A escolha desse tema se deu devido às experiências vividas ao longo da minha vida profissional na área de gestão organizacional. Serão abordadas experiências da minha atuação nesta área de modo que inter-relaciono às dimensões culturais, sociais, históricos e legais da educação feminina. Serão discutidos os avanços e conquistas nos últimos anos e a quebra de paradigmas construídos por séculos numa sociedade patriarcal repleta de machismo sistêmico em todas as suas instâncias. Pretende-se abrir um leque de discussão sobre diversidade de gênero, ampliando espaço para mais avanços e, principalmente, conscientização sobre a importância em eliminar as desigualdades entre os gêneros, de forma a efetivamente alcançarmos a equidade de direitos. Nesse sentido, será apresentado, a partir de minhas memórias, um cenário que envolve as mulheres bem como os desafios na carreira feminina. Serão analisados aspectos do preconceito interno instalado ao longo dos anos nos modos de pensamento das mulheres, ou seja, o fato de não se enxergarem como líder, de não acreditarem em si ou de não se reconhecerem no que faz. Outro cenário de ampla desigualdade que apresentamos é a posição feminina na liderança e gestão de múltiplas organizações inclusive instituições escolares. Atualmente, segundo dados do IBGE as mulheres representam apenas 38% dos cargos gerenciais no Brasil. Falaremos sobre a atuação inovadora e estratégica das mulheres na gestão das grandes marcas, e de como a complementaridade é essencial na condução de uma organização. Apontaremos a importância dos distintos modos de ver, independente do gênero, de um mesmo tema e situação, para se encontrar caminhos que sejam mais sustentáveis à longo prazo, pois assim como os homens as mulheres possuem características únicas e essenciais. Em última análise, o memorial abordará os Desafios da maternidade, Jornada dupla, Posições ocupadas pelas mulheres, Resistência à liderança da mulher, Diferença salarial e outros. Logo é possível concluir, que esse Trabalho de Conclusão de Curso em forma de Memorial, será uma defesa da abordagem de gênero feminino em cargos de gestão, com o objetivo de que provoque mudanças na forma de como as pessoas compreendem a si próprias e aos outros e, por este motivo, espera-se que seja uma importante estratégia formadora de consciência numa perspectiva emancipadora.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina, Educação, Gestão, Igualdade de Gênero.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 Estilos de Liderança.....	19
------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 BREVE APRESENTAÇÃO PESSOAL .....</b>	<b>10</b>
<b>3 POR QUE FAZER O CURSO DE PEDAGOGIA? .....</b>	<b>11</b>
<b>4 HISTÓRICO DE CONQUISTAS X CENÁRIO ATUAL DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO.....</b>	<b>12</b>
<b>5 O DESAFIO DA DIFERENÇA SALARIAL .....</b>	<b>15</b>
<b>6 O DESAFIO DA DUPLA JORNADA, MATERNIDADE E FAMÍLIA .....</b>	<b>17</b>
<b>7 LIDERANÇA FEMININA .....</b>	<b>19</b>
7.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	19
7.2 HABILIDADES DA LIDERANÇA FEMININA.....	20
<b>8 ENTRELACEMENTO COM MINHA HISTÓRIA E MEMÓRIA PESSOAL .....</b>	<b>22</b>
<b>9 CONCLUSÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>25</b>

*Sou aquela mulher a quem o tempo muito ensinou.  
Ensinou a amar a vida e não desistir da luta,  
Recomeçar na derrota  
Renunciar palavras e pensamentos negativos.  
Acreditar nos valores humanos e ser otimista.  
Creio na força iminente que vai gerando a família humana,  
Numa corrente luminosa de fraternidade universal.  
Creio na solidariedade humana,  
Na superação dos erros e angústias do presente.  
Aprendi que mais vale lutar do que recolher tudo fácil,  
Antes acreditar do que duvidar.  
Cora Coralina*

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha de um tema histórico, a mulher em seus modelos educativos e os modelos educativos de liderança, emerge de questionamentos pessoais vivenciados antes mesmo da graduação em Pedagogia. Algumas idealizações a respeito do feminino como a ordem da submissão aos homens e a restrição de suas ações aos espaços privados, ainda são perceptíveis na sociedade, embora muitas já sejam consideradas ultrapassadas neste século XXI. Contudo, algumas marcas históricas persistem, demonstrando que a questão da mulher brasileira, no que se refere à ampliação de seus direitos, foi resultado de uma intensa luta por melhores condições sociais e de vida.

A presença das mulheres em altos cargos no mundo do trabalho vem aumentando ao longo dos anos, mas as dificuldades com relação à diferenciação no tratamento do gênero feminino ainda persistem. O objetivo deste memorial é identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher, baseando-se em relatos pessoais, e entender como ela se reconhece na posição de líder, seus principais desafios e como ela pode superá-los. As mulheres trabalhadoras, no Brasil, lidam com situações como da desigualdade salarial, do assédio no ambiente de trabalho, da jornada tripla que muitas precisam realizar, além da grande dificuldade de ocupar cargos de liderança.

Este trabalho se justifica tendo em vista que a igualdade de gênero ainda não foi atingida em muitas sociedades contemporâneas, portanto, a liderança feminina ainda é um campo que precisa ser considerado com atenção. E tal situação pode ser comprovada, por exemplo, com a apresentação do terceiro Objetivo do documento Organização das Nações Unidas (ONU) - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Milênio (ODMs), que é “Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres”. (ALMEIDA, 2007).

A Declaração do Milênio representa a busca do desenvolvimento econômico, social e ambiental mundial, na qual se espera ações de governos, empresas e sociedade civil organizada. Esse objetivo descrito na conferência demonstra a grande relevância do tema igualdade de gênero, bem como questões relacionadas á autonomia das mulheres. Desse modo, neste memorial objetivei, a partir da minha história pessoal, estabelecer uma relação com os avanços e as conquistas das mulheres no mundo de trabalho em uma sociedade patriarcal. A estrutura escrita desse texto está assim organizada: parte introdutória, contendo a descrição do meu processo de aprendizagem na infância e de alguns personagens. No item “Breve apresentação” eu delinieo a trajetória antes do meu ingresso no curso de Pedagogia a Distância/UFU, processo de escolha do curso e principais desafios enfrentados. Ao longo do

trabalho, serão realizadas análises sobre o tema e aprofundamento das questões de gênero e o desafio das mulheres para conquistarem e se manterem em cargos de liderança/chefia.

Finalmente, na conclusão apresento uma análise sobre os avanços conquistados e desafios a serem ultrapassados pelas mulheres a fim de garantir espaço na profissão e em cargos de liderança. Tudo isso com base em experiências vividas e a luz de autores e referenciais teóricos que estudei.

## **2 BREVE APRESENTAÇÃO PESSOAL**

Nasci e cresci na cidade de Uberlândia, em fevereiro de 1972, período do regime militar no Brasil. Meu pai trabalhava no ramo de alfaiataria e minha mãe aliava os cuidados do lar com sua função de costureira para diversas “confeções” existentes na época aqui na cidade. Tenho dois irmãos e uma irmã de coração adotada pelos meus pais. Convivi com minhas primas e primos ao longo de minha infância: nós morávamos na mesma rua.

A situação financeira da minha família, quando eu criança como da maioria dos brasileiros e brasileiras na década de 70, era muito era muito precária. Muitas vezes, construíamos nossos próprios brinquedos. Na minha infância, não havia a internet, e poucos eram os brinquedos eletrônicos. Fazíamos pipa com papel de seda e cola feita em casa. Brincávamos de cantigas de roda, escolinha no quintal de casa, pique e pega e amarelinha. Acredito que as aprendizagens das crianças, naquela época, eram na maioria de maneira informal, a criatividade era estimulada e havia mais relacionamento interpessoal. Hoje temos crianças presas ao celular e ao computador e muitas vezes não atuam em atividades coletivas, o que fortalece ao individualismo e a pouca criatividade.

Dessa época da minha infância guardo a imagem de minha professora bondosa, a que me ensinou as primeiras letras, e, talvez, tenha sido o referencial para o meu interesse pela área da Pedagogia. Iniciei o curso de Pedagogia EAD aos 45 anos, já mãe de duas filhas adolescentes (15 e 19 anos). Mas antes do curso de Pedagogia, cursei Administração e ingressei-me no mercado de trabalho. Precisei, como grande parte das mulheres, que conciliar trabalho, casa e estudos.

Comecei o curso de Pedagogia com grandes expectativas e anseios para trabalhar na área educacional, porém ao longo do curso houve desafios a serem enfrentados por mim. Considero que o principal deles foi o fator “tempo”, pois tive que dedicar parte de minhas noites e vários finais de semana em prol dos estudos. Isso devido a grande quantidade de atividades a serem postadas no ambiente Virtual, e leitura das diversas disciplinas, uma vez que o meu curso é na modalidade à distância.

### **3 POR QUE FAZER O CURSO DE PEDAGOGIA?**

O trabalho de um Pedagogo/a está relacionado com o planejamento, a organização e o desenvolvimento de suas atividades e com a seleção e/ou produção os materiais e recursos que serão utilizados nos espaços educativos onde atua. De maneira geral, a principal função do pedagogo/a seria o ensino, no entanto, o especialista dessa área pode desenvolver atividades na área educacional ligadas à coordenação de professores, acompanhamento e gestão de escolas, orientação e gestão de sistemas de ensino, além de atividades da docência em sala de aula e outras mais.

O pedagogo/a também pode desenvolver a elaboração de materiais (livros, programas de computador, vídeos, sistemas de aprendizagem, etc.) próprios para a área educacional escolar e não escolar. O educador/a pode trabalhar na formação de novos profissionais com treinamentos, capacitação e cursos de formação inicial ou continuada de futuros/as especialistas que vão ingressar no mercado e que já estão inseridos/as na área da educação.

Portanto, como se vê, a Pedagogia tem um vasto ambiente a ser explorado pelas pessoas interessadas em estudar e ingressar nessa área de grande importância para a formação humana, afinal, todos os profissionais necessitam da ação de um pedagogo/a em sua formação. Logo, resolvi fazer o curso de Pedagogia porque queria ampliar meu leque de atuação no mercado de trabalho podendo desenvolver atividades na área de ensino. O fato de poder aliar meus conhecimentos da área administrativa com a parte de capacitação em ambientes escolares e não escolares me chamou bastante atenção.

## 4 HISTÓRICO DE CONQUISTAS X CENÁRIO ATUAL DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO

Nos dias atuais, ano 2021, a presença feminina é marcante em todos os níveis de formação escolar, mas nem sempre foi assim. Segundo artigo publicado no site Multirio, por Fernanda Fernandes (2019), as mulheres na época da colonização ingressaram na escola tardiamente e com formação voltada para os cuidados com o lar e a família, sendo que essa ideia teria vindo da época do Brasil Colônia, onde a educação era feita principalmente pelos Jesuítas<sup>1</sup>, que também foram responsáveis pelas primeiras escolas implantadas no Brasil do período colonial.

Quando foram criadas as primeiras escolas no Brasil pelos jesuítas durante o período colonial, elas eram somente para meninos e homens da elite. Após a independência do Brasil (1822), com uma lei de 1827, é reconhecido o direito das meninas na escola. Começaram a surgir escolas femininas que, além de serem separadas das masculinas, tinham características diferentes. Para as meninas, o foco era prepará-las para cuidar da casa e da família, e conteúdo, como a matemática, eram reduzidos. (AÇÃO EDUCATIVA, 2019, p. 11).

Além de terem reduzidos os conhecimentos escolares, não foram todas as meninas que tiveram acesso à educação escolar.

É preciso lembrar que ainda assim esse direito não era para todas as meninas: durante a maior parte da nossa história, a maioria da população – que era formada por pessoas negras escravizadas - estava fora da escola e os índices de analfabetismo eram enormes. Naquela época, a elite, os donos do poder do Brasil não queriam que a população pobre e negra tivesse acesso à educação, mesmo assim, muitas mulheres e homens se organizaram e buscaram formas de promover a educação. No caso da população negra, escolas e grupos de estudos foram criados nos quilombos, nos terreiros de candomblé, nas irmandades religiosas e em outros muitos espaços. Porque Educação é poder! (AÇÃO EDUCATIVA, 2019, p. 11)

A história das mulheres no Brasil, nos mostra que muito caminho foi percorrido para que a mulher pudesse ter direito a uma educação digna, ou seja, mais igualitária e menos discriminatória e com mais acesso ao mercado de trabalho. Será a partir da quarta década do século XX, o momento em que, no Brasil, as meninas passaram a acessar, na escola, os mesmos conteúdos destinados aos meninos e as meninas negras começam a ter acesso a educação escolar. Estas são conquistas do movimento feminista e do movimento negro no

---

<sup>1</sup> Os Jesuítas são religiosos que pertencem à Companhia de Jesus, uma ordem religiosa vinculada à Igreja Católica, fundada por Ignácio de Loyola, em 1534. A ordem tem como missão evangelizar e expandir conhecimento e educação. Informação disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/03/130314\\_papa\\_jesuistas\\_mm\\_ac](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/03/130314_papa_jesuistas_mm_ac). Acesso 01/12/2021.

Brasil. A partir do século XXI, as mulheres passaram a ser maioria no ensino superior, mas elas continuam assumindo baixos salários e várias tarefas ao mesmo tempo que estudam e se formam. Após conquistarem o acesso aos cursos superiores, as mulheres seguiram progredindo no campo da educação, tornando-se mestras e doutoras em diferentes áreas do saber. Contudo, as mulheres negras e indígenas ainda são as mais atingidas pelas desigualdades sociais e de gênero. Além das diferenças existentes entre mulheres brancas, negras, indígenas, sabemos que às mulheres e aos homens ao longo da história são atribuídos papéis sociais muito diferentes. Porém, esse quadro tem sofrido algumas alterações. Conforme nos conta o sociólogo Paulo Silvino Ribeiro (2021, p. 2):

Após um longo período de opressão e discriminação, a passagem do século XIX para o XX ficou marcada movimento feminista, o qual ganharia voz e representatividade política em todo o mundo na luta pelos direitos das mulheres, dentre eles o direito ao voto. Essa luta pela cidadania não seria fácil, arrastando-se por anos. Prova disso está no fato de que a participação do voto feminino é um fenômeno também recente para a história do Brasil. Embora a Proclamação da República tenha ocorrido em 1889, foi apenas em 1932 que as mulheres brasileiras puderam votar efetivamente. Esta restrição ao voto no Brasil seria consequência do predomínio de uma organização social patriarcal, na qual a figura feminina estava em segundo plano.

Segundo Franchini (2017), é comum encontrarmos menção sobre as três ondas do movimento feminista. A Primeira Onda teria ocorrido no século XIX e avançado pelo começo do século XX. Este período aborda uma grande atividade feminista desenvolvida no Reino Unido e nos Estados Unidos. Foi o momento em que o movimento se consolidou em torno da luta pela igualdade de direitos entre homens e mulheres. Estas se organizaram e protestaram contra as diferenças contratuais, a diferença na capacidade de conquistar propriedades e contra os casamentos arranjados que ignoravam os direitos de escolha e os sentimentos das mulheres.

A Segunda Onda é uma continuidade da Primeira, com as mulheres se organizando e reivindicando seus direitos. Entretanto há características que distinguem as duas ondas. Enquanto no primeiro momento as mulheres lutavam por conquista de direitos políticos, no segundo momento as feministas estavam preocupadas especialmente com o fim da discriminação e a completa igualdade de gênero.

A Terceira Onda, apontada a partir da década de 90, se apresentou como meio para corrigir as falhas e as lacunas deixadas pela fase do movimento que veio antes. Logo, esta representou uma redefinição das estratégias da fase anterior. Segundo Ilze Zirbel (2021), em Ondas do Feminismo do Blog da Unicamp, o início do século XXI trouxe uma nova onda

feminista, havendo controvérsias se é a terceira ou a quarta onda. Com o avanço das novas tecnologias da comunicação, grupos feministas conquistaram maior visibilidade nesse período, ao lado das feministas brancas e de classe média que as mídias tradicionais colocavam em evidência.

Segundo Franchini (2017), existe a chamada quarta onda cujas palavras chave são “liberdade” e “igualdade”. O mesmo autor descreve como pautas frequentes em discussão a cultura do estupro, a representação da mulher na mídia, os abusos vivenciados no ambiente de trabalho e nas universidades, e a postura de denúncia e de recusa ao silêncio. Contudo, apesar de suas conquistas, as mulheres enfrentam diversos desafios em sua carreira profissional. E são de alguns desses desafios que abordarei a seguir.

## 5 O DESAFIO DA DIFERENÇA SALARIAL

Além de todo o contexto histórico que atribuiu às atividades domésticas às mulheres e restringiu seu acesso à educação, Em pleno século XXI, as mulheres ainda são preteridas no mercado de trabalho, mesmo com as mudanças sociais que vivemos. A maternidade, ou o preconceito com ela, é um dos fatores que impulsionam a desigualdade entre homens e mulheres. Ainda há um estigma por parte das corporações de que não é possível um equilíbrio entre as tarefas profissionais e maternais, o que resulta na resistência de contratação das mulheres para exercerem determinados cargos.

O predomínio dos homens em cargos de liderança, com salários mais avantajados, ainda é uma realidade no mercado de trabalho. Prova disso é o resultado da pesquisa realizada IBGE Em 2019, onde as mulheres receberam 77,7% (ou pouco mais de  $\frac{3}{4}$ ) do rendimento dos homens. Enquanto o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.555, o das mulheres era de R\$1.985. Em minha experiência profissional, pude notar essa diferença de tratamento nas instituições. Mesmo com capacitação e experiência, a empresa em que eu trabalhava em determinada época, contratou um rapaz para exercer a liderança do setor, sendo que fui a encarregada de fazer o seu treinamento, mesmo com salário bem inferior. Infelizmente, o que pude constatar com minha experiência profissional é que as mulheres tendem a receber salários menores do que o dos homens, mesmo sendo ela de mesmo nível escolaridade.

Muitos gestores e recrutadores mantem a perspectiva machista e patriarcal de que a mulher é sexo frágil, ou seja, ela apresenta incapacidade para executar funções importantes dentro de uma empresa. Dessa forma, as mulheres são privadas de desempenhar cargos de liderança ou de grande responsabilidade, e, muitas vezes não são consideradas nem mesmo a sua candidatura para essas posições. No campo educacional, a liderança feminina é mais presente e mais aceita, Alane Mendes Martins, Pedro Paulo Souza Rios e André Ricardo Lucas Vieira (2016, p. 5) afirmam:

Por meio de constantes diálogos com profissionais da educação foi possível perceber que no interior da escola ainda perpassa a ideia de que o homem possui uma superioridade em relação à mulher, no que diz respeito a sua atuação como diretoras e diretores escolares. Ideia esta, que está pautada nas construções socioculturais que, perpetuando um modelo patriarcal, torna a mulher um indivíduo inferior ao homem em assuntos/situações que exijam liderança e autoridade.

A sutileza das dinâmicas de gênero e do pensamento machista e exista, não deixam de

atingir as mulheres em cargos de liderança no mundo do trabalho da educação escolar. Neste espaço precisamos considerar as diferenças entre os níveis escolares.

Nesse contexto, era comum que as mulheres tivessem predisposição para assumir a sala de aula e cuidar da educação das crianças, todavia, quando surgem os cargos de direção e administração escolar, a ideia de que uma mulher possa administrar passa por alguns percalços e entra em questão novamente a ideia de que o comando é do homem, uma vez que só ele tem pulso para dar conta dos desafios que uma liderança traz em si. (MARTINS; RIOS; VIEIRA, 2016, p. 6).

Nas escolas da educação infantil e ensino fundamental, nos anos iniciais, a presença majoritária das mulheres as coloca, naturalmente, nos cargos de liderança. Nas escolas de anos finais do ensino fundamental e ensino médio estes postos já são colocados em outros patamares. Nestas últimas escolas, as mulheres enfrentam o preconceito e discriminação de modo menos aparente: elas são confrontadas pelo desafio permanente de demonstração das suas capacidades de realizar o trabalho.

## 6 O DESAFIO DA DUPLA JORNADA, MATERNIDADE E FAMÍLIA

Outro desafio vivido pelas mulheres é a dupla, tripla jornada de trabalho que enfrentam. Além de trabalharem, são responsáveis por cuidar da casa e da família, tarefas que trazem consigo inúmeras obrigações. Dessa forma, pela necessidade de tempo para cumpri-las, muitas mulheres acabam renunciando as oportunidades que poderiam ser decisivas para suas carreiras profissionais. Além disso, a maternidade ainda funciona como um critério eliminatório no processo seletivo para ingressar em muitas empresas. Isso acontece, pois há uma ideia de que as mães não terão condições para se dedicarem satisfatoriamente às atividades do trabalho.

Todos esses fatores mencionados ainda podem ser somados à falta de apoio das famílias, visto que muitas delas ainda acreditam em uma estrutura familiar tradicional, em que o homem trabalha para pagar as despesas da casa e a mulher é responsável pelos cuidados domésticos, incluindo a família. Por outro lado, a inserção da mulher no mercado de trabalho não eximiu a responsabilidade das atividades domésticas, e sim gerou uma nova desigualdade existente tanto no âmbito privado como no doméstico.

Assim, a mulher acabou por acumular as funções de dona de casa, além de ser provedora de grande parte da renda do lar. Santana (2006) destaca que a esfera privada de trabalho é caracterizada como trabalho não produtivo, portanto, não criador de valor. Assim, esse trabalho, que é realizado em grande parte pelas mulheres, se torna desconhecido e desvalorizado. Dessa maneira, os companheiros dessas mulheres não reconhecem a importância do trabalho doméstico e na sua maioria não partilham da divisão das tarefas domésticas. O que aconteça na prática, é que a mulher passa a exercer múltiplos papéis, pois ainda que esteja trabalhando no espaço público, estará subjugada a trabalhar também na esfera privada, além de ter que exercer o papel de mãe e de esposa. Esse processo é descrito de maneira clara por Perez (2001, p. 52), na citação abaixo:

Responsáveis pela maioria das horas trabalhadas em todo o mundo, as mulheres, generosamente, cuidam das crianças, dos idosos, dos enfermos, desdobrando-se em múltiplos papéis. Esquecidas de si mesmas, acabam por postergar um debate que se faz urgente: a divisão desigual das responsabilidades da família, a injustiça de sozinha, ter de dar conta de um trabalho de que todos usufruem.

Além do preconceito, um dos principais desafios que mulheres enfrentam no mercado de trabalho está relacionado à autoconfiança e ao medo de falhar, especialmente quando envolve filhos e família. Por outro lado, existe a batalha pelo reconhecimento profissional.

Por isso, buscam provar que são tão capazes quanto os homens no exercício de suas funções. Nesse sentido, podemos dizer que elas se colocam numa luta interna contra a autodiscriminação e ao mesmo tempo buscam superar as expectativas a que lhe são impostas. Sobre esse assunto comenta Yannoulas (2002, p. 18):

...A autodiscriminação. uma espécie de vigilância internalizada que assegura o comportamento de acordo com os parâmetros delimitados pela manifestação encoberta ou indireta. Constitui-se de mecanismos internos de repressão que modelam nossos desejos, expectativas, anseios e motivações, de forma que algumas opções educacionais ou profissionais tornam-se impensáveis e outras fortemente orientadas ou condicionadas.

Durante séculos martelaram em nossas cabeças que não somos competentes o suficiente para trabalhar, fazer contas, pensar e outros. O resultado é que, inconscientemente, acabamos por aceitar e acreditar que não somos boas o suficiente para realizar qualquer um trabalho fora de casa ou trabalharmos com matemática, estatística, etc. É uma guerra interna diária que é travada para superarmos nossa falta de confiança em nós e a falta de confiança do mundo machista sobre nós. Assim, muitas mulheres se acomodam em cargos ou postos de trabalho subalternos, e mesmo tendo escolaridade formação, acabam por se resignar por anos em uma mesma função, não tendo a devida ousadia para conquistar e disputar novos espaços para o seu crescimento profissional. Eu passei por essa experiência. Quando ingressei no mercado de trabalho não acreditava muito em minha capacidade de evolução e por isso não me candidatava às vagas melhores, por achar que o que eu tinha alcançado já era o suficiente, e assim me conformava com a estagnação e a situação em que me encontrava.

Embora as mulheres sejam a maioria na maior parte dos cursos universitários, ainda continua a ganhar salários inferiores ao dos homens, mesmo ocupando a mesma posição. Vários Projetos de lei são criados para melhorar essa condição nos últimos anos, inclusive com previsão de multa aos infratores. Um exemplo é o projeto de lei aprovado no início 2021. Segundo site Jusbrasil câmara, o projeto de Lei n.º 88 (PSL 88), permite multar empresas que paguem salários diferentes a homens e mulheres. Porém, a conquista por equidade de salários no mercado de trabalho ainda não foi vencida. Mesmo depois de tantas lutas sociais, as mulheres seguem ganhando salários inferiores aos dos homens e estudos diversos mostram que essa condição ainda se perpetua. Conforme site do IPEA (2019), as mulheres brasileiras ganham, em média, 76% da remuneração masculina.

## 7 LIDERANÇA FEMININA

Chiavenato (2012) define liderança como sendo um processo que influência e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos. Drucker (1996) diz que a liderança pode ser nata ou aprendida, portanto, um gerente deve procurar qualificação criar a capacidade de identificar como motivar sua equipe de uma forma consistente, para que essa produza sempre além das expectativas.

De maneira ampla, a liderança feminina pode ser vista como uma adaptação do conceito de liderança, dedicando-o às mulheres. A liderança feminina se destaca por oferecer inúmeras vantagens para organizações em geral. Dentre seus pontos fortes, estão a flexibilização, colaboração, criatividade e inovação. E esses fatores são essenciais para que as empresas se mantenham competitivas.

### 7.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O “Estilo de Liderança” e suas teorias são temas estudados e discutidos há várias décadas e vão se adaptando conforme os estilos e processos de trabalho evoluem. Entretanto, eles fazem parte do comportamento humano, o que faz com que consigam ser significativas ainda nos dias de hoje. Conforme Chiavenato (2004), os estilos de liderança mais conhecidos são: Autocrático, liberal e democrático.

Tabela 1 Estilos de Liderança

Autocrático	Democrático	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo"	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz

a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.
--	---	--

Fonte: Chiavenato (2011, p. 121)

Há autores que descrevem o estilo de liderança feminino sendo mais parecido com o estilo democrático, sendo que em minha atuação como gestora, foi possível me identificar mais com as características desse tipo de liderança. Segundo Rodrigues e Silva (2015), as mulheres adotam um estilo de liderança participativa mais rapidamente do que as suas contrapartes do gênero masculino. Uma possível razão é que, em comparação com os meninos, as meninas são criadas para atuarem de forma mais igualitárias e menos orientadas para o status, o que é coerente com a liderança participativa.

## 7.2 HABILIDADES DA LIDERANÇA FEMININA

A liderança da mulher é diferente, tendo como origem essa diferença e o papel cultural e tradicional da mulher, que paradoxalmente permitiu o desenvolvimento de algumas características importantes atualmente nos cargos de liderança, com destaque para habilidades como a facilidade para a criação de equipes unidas, que apresentam comportamentos cooperativos e adaptação às mudanças e aos novos contextos com mais flexibilidade, pois são menos ligadas a paradigmas profissionais do passado.

Para Loden (1988), a vantagem feminina ao atuar na liderança é que, de fato, as mulheres já possuem atributos essenciais para uma boa liderança, como: facilidade de delegação de tarefas, autoridade, realização de várias atividades ao mesmo tempo, trabalho em grupo, autodisciplina, organização, carisma, capacidade de influenciar, comunicação, capacidade de admitir erros, capacidade de negociação e resolução de problemas. A mulher, no século XXI, chegou acompanhada de mais autonomia onde suas ideias e posicionamentos outrora sufocados, podem ser expressos com maior liberdade.

Em outras palavras, ela deixou de ser mera auxiliadora para assumir um lugar diferente na sociedade, com novas possibilidades e responsabilidades, dando voz ativa a seu senso crítico. Ela deixou também de acreditar numa inferioridade natural da mulher diante da figura masculina nas mais diferentes áreas da vida social. Nesse sentido, Nye (2013, p. 70) diz que:

No passado, quando as mulheres abriram caminho a duras penas para o topo de organizações, elas precisaram adotar, um estilo masculino, infringindo a norma social geral de simpatia feminina, porém, a revolução na informática e a democratização demandam uma liderança mais participativa, o estilo feminino está se tornando um caminho para uma liderança mais efetiva. Para liderar com sucesso, os homens terão não somente de valorizar esse estilo próprio de suas colegas mulheres, mas também dominar as mesmas habilidades.

A autora nos faz pensar na luta das mulheres para conquistar um espaço de liderança em sua trajetória profissional. Segundo a mesma, as mulheres possuem um estilo próprio de liderar que as diferencia do estilo masculino. Para que ocorra uma mudança nesse sentido, é necessária a criação de um novo paradigma organizacional, baseado em um estilo de maior humanização das estruturas organizacionais, ou seja, dar maior atenção ao outro, intuição, empatia, flexibilidade, cooperação grupal, entre outras. E, essas são qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres.

## **8 ENTRELAÇAMENTO COM MINHA HISTÓRIA E MEMÓRIA PESSOAL**

Considerando os diversos aspectos colocados até aqui, sobre a luta das mulheres em conquistar seu espaço na sociedade, posso analisar que senti na pele cada desafio citado ao longo desse trabalho. Após meu ensino básico em escola pública, fiz opção por Administração e desde início recebi crítica de familiares e amigos que essa não era uma profissão ideal para mulheres. Ao longo dos estudos, tive que conciliar estudos e trabalho o que me trouxe certa prática profissional.

No início do curso, consegui um estágio no período da manhã no Banco do Brasil e a tarde trabalhava em um projeto da Prefeitura Municipal para Alfabetização de Adultos. Assim dava aula em algumas instituições como o Ceasa da cidade. Ao me formar consegui um emprego como analista administrativo em um atacadista de Uberlândia e fiquei lá por cerca de 10 anos. Já casada e com duas filhas, resolvi trabalhar com o meu esposo que era veterinário e possuía uma loja de produtos agropecuários. Assim conciliava as atividades de casa e de mãe num período do dia e no outro trabalhava na loja. Mas diante de problemas familiares e do divórcio, acabei voltando para o mercado de trabalho.

Consegui ser aprovada em um processo seletivo para trabalhar no grupo FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais) onde tive oportunidade de conhecer pessoas legais e ótimos líderes, mas infelizmente embora tivesse qualificação, ocupei o mesmo cargo por alguns anos. Tentei processos seletivos externos com vistas a uma melhoria salarial, pois com duas filhas precisava aumentar meus rendimentos. Finalmente, consegui ser aprovada nas provas para Administradora em uma Unidade de Saúde do Município. Com o cargo de direção, participava de reuniões com os administradores de outras unidades, líderes e até com o prefeito em algumas ocasiões.

Nesse ambiente, pude perceber que o gênero feminino era minoria nos cargos de liderança e na política. Tive que lidar com diversos tipos de pessoas e situações desafiadoras. Como sempre tive sede de conhecimento e de desafios, busquei no curso de Pedagogia abrir um leque para atuar na área da educação e treinamento. Acredito que o curso abre espaço para pensarmos criticamente a respeito de questões de nossa sociedade, como especificamente a questão aqui abordada sobre gênero e as mulheres no mundo do trabalho, analisando suas vitórias e conquistas.

Diante desse contexto, foi possível fazer uma reflexão crítica sobre o tema de gênero e o quanto podemos ainda avançar em termos de participação feminina em cargos de liderança. No campo educacional, atuei por pouco tempo em atividades administrativas de secretaria e no

auxílio a atividades diversas da diretora como eventos, prestação de contas e outras, também na rede municipal de Uberlândia. Pela minha experiência, verifico que no setor educacional os cargos de liderança ocupados por mulheres são mais aceitos. Talvez por nossa história e outros aspectos culturais de nossa sociedade.

## 9 CONCLUSÃO

Com base nos diversos autores e autoras estudados e na experiência pessoal adquirida ao longo dos anos, entendo que houve avanços na sociedade a partir das lutas das mulheres na conquista de espaços e alcance na ocupação de cargos de liderança. Vimos, pelas pesquisas que a liderança feminina cresce a cada dia, principalmente em ambientes escolares. Contudo, a luta continua... Somos a grande maioria no requisito preparo e escolarização, mas ainda enfrentamos barreira de gênero no que tange à inferioridade feminina histórica imposta pela sociedade em geral.

Devemos combater o preconceito e quebrar os paradigmas com vistas ao nosso reconhecimento e aos nossos direitos. Pois só assim, poderemos ampliar os espaços para avançarmos mais e para que as nossas meninas alcancem o que não nos foi nem é ainda possível. E, talvez, a principal saída seja a conscientização sobre a importância em eliminar as desigualdades e violências que ainda existem, de forma a efetivamente promovermos equidade entre os gêneros.

## REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA. **Quando a nossa voz ganha o mundo: garotas pelo direito à educação.** 2019. Disponível em: [https://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2019/09/quandonossavozganhaomundo\\_v6.pdf](https://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2019/09/quandonossavozganhaomundo_v6.pdf). Acesso em: 7 dez. 2021.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS IBGE. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso em 07 dez. 2021.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/>. Acesso em: 7 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Disponível em: Acesso em: 06 abr. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro.** São Paulo: Editora Futura, 1996.

FERNANDES, Fernanda. **A história da educação feminina.** 2019. Disponível em: [https://Multirio/A história da educação feminina/.htm](https://Multirio/A%20hist%C3%B3ria%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20feminina/.htm). Acesso em 07 dez. 2021

FRANCHINI, Bruna Santiago. O que são as ondas do feminismo? **Revista QG Feminista.** 2017. Disponível em: <https://medium.com/qg-feminista/>. Acesso em 07 dez. 2021

IPEA – INSTITUO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA Disponível em <https://www.ipea.gov.br/portal>. Acesso em 07 dez. 2021

JUSBRASIL. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/jusbrasil>. Acesso em 07 dez. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. **Revista e ampliada.** 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

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

MALUF, Vera Maria Daher. **Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea.** São Paulo: PUC/SP, 2009.

MARTINS, Alane Mendes; RIOS, Pedro Paulo Souza; VIEIRA, André Ricardo Lucas. **Relações de gênero na gestão escolar a dicotomia entre mulheres e homens no cargo de diretora/diretor escolar.** 2016. 13 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Educação, Universidade do Estado da Bahia, Bahia, 2016. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/enfope/article/viewFile/1847/630>. Acesso em: 7 dez. 2021.

NYE, Joseph. **Mulheres, a nova força da economia.** São Paulo, Exame CEO, abr. 2013.

PEREZ, Lícia. **Os desafios para o século XXI**. In: GALEAZZI, I.M.S. (Org) Mulher e Trabalho. Publicação Especial do Convênio da Pesquisa e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PEDRMPA) v. 1, 2001.

REIS, Greissy Leoncio. **O Gênero e a docência: uma análise de questões de gênero na formação de professores do Instituto de Educação Euclides Dantas**, 2011.

RIBEIRO, Paulo Silvino. O papel da mulher na sociedade. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/o-papel-mulher-na-sociedade.htm>. Acesso em 02 nov. 2021.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de Administração Faciplac**, vol. 1, 2015.

SANTANA, Mônica Cristina Silva. **Muito Trabalho, Pouco Poder: Participação Feminina Mitigada Nos Assentamentos Rurais do Estado de Sergipe**. In: GROSSI, Miriam Pilar.

SCHUMAHER, Schuma. **Um Rio de Mulheres: a participação das mulheres fluminenses na história do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro: REDEH, 2003.

SILVA, Daniel Neves. O que eram os Jesuítas?. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/o-que-e/historia/o-que-eram-os-jesuitas.htm>. Acesso em 02 nov. 2021.

ZIRBEL, Ilze. **Ondas do feminismo**. Blog de Ciências da Universidade Federal de Campinas. Disponível em <https://www.blogs.unicamp.br/mulheresnafilosofia/ondas-do-feminismo/>. Acesso em 07 dez. 2021.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**/Silvia Cristina Yannoulas. – Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002. 93 p.