

A PARTICIPAÇÃO FEMININA NA GESTÃO EMPRESARIAL NO SÉCULO XXI: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MAGAZINE LUIZA

Patricia Nunes Costa Reis

patricia.nunes@foa.org.br

UniFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo

fernanda.melo@foa.org.br

UniFOA

Emanuelle Marczuk Schettino de Paula Almeida

UniFOA

Luis Celso de Carvalho

UniFOA

Maurício Alexsandro Coelho Siqueira

UniFOA

Resumo: Este artigo teve como objetivo geral analisar a participação feminina na gestão empresarial no século XXI, mediante estudo de caso na empresa de varejo de móveis e eletrodomésticos denominada Magazine Luiza. No intuito de atender ao objetivo específico, esta investigação avaliou os desafios e dificuldades encontrados pelas mulheres que exercem liderança ao tentar conciliar sua vida profissional e com a vida pessoal. Metodologicamente, este paper guiou-se por levantamento bibliográfico fundamentado em livros indicados pela orientadora, revistas, sites e teses sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, bem como os estilos de liderança proposto por Chiavenato (2005). A investigação propôs, a título de contribuição, estudos e discussões a médio prazo, no intuito de implementar Universidades Corporativas (UC) ou estabelecer parcerias com instituições de ensino superior (IES) na busca de requalificar seus colaboradores (tanto do gênero feminino e masculino) afim de gerar profissionais modernos capazes de refletir e corroborar no processo em que se encontra a gestão de pessoas no século XXI.

Palavras Chave: Mulher - discriminação - mercado de trabalho - liderança - educação corporativa

1. INTRODUÇÃO

A conquista da mulher por um espaço no mercado de trabalho remonta no início do século XIX, quando a sociedade acreditava ser o homem o único provedor das necessidades da família, cabendo à esposa a função de manter o lar na mais perfeita ordem, além de educar seus filhos.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a participação feminina na gestão empresarial no século XXI, tendo como estudo a empresa Magazine Luiza, cujo segmento é varejista de móveis e eletrodomésticos. Já o objetivo específico foi avaliar os desafios e dificuldades encontradas pelas mulheres que exercem liderança ao tentar conciliar sua vida profissional e à sua vida pessoal.

Os relatos dos artigos demonstram uma mulher mais moderna e madura para o mundo dos negócios, e que a presença feminina está cada dia mais consistente e sólida no mundo do mercado de trabalho. Isso se deve ao contexto da globalização que propiciou a conscientização do público feminino da necessidade de independência financeira e realização profissional, fazendo-a atentar para a sua potencialidade e habilidades, com o objetivo de ocupar cargos de liderança, até então, privilégios dos homens.

A metodologia abarcada para o progresso desta investigação teve um embasamento bibliográfico, artigos acadêmicos e sites, tendo como principal *corpus* Chiavenato. A pesquisa retrata inicialmente a discriminação da mulher no mercado de trabalho, em seguida, descreve a evolução do direito do trabalho da mulher, suas primeiras conquistas e o avanço na legislação acerca do seu trabalho, com suporte nas Constituições de 1932 a 1988. Além disso, conceitua os principais estilos de liderança, bem como fundamenta suas características. Salienta ainda o papel da mulher no mercado de trabalho em números, por meio de quadros.

Para tanto, utilizou-se o estudo de caso por meio de dados o estilo de Liderança Democrático exercido na empresa Magazine Luiza.

Sobretudo, o artigo propõe estudos e discussões em médio prazo, com intuito de implementar Universidades Corporativas (UC) ou estabelecer parcerias com instituições de ensino superior (IES) na busca de requalificar seus colaboradores (tanto do gênero feminino quanto do masculino) a fim de gerar profissionais modernos capazes de refletir e corroborar no processo em que se encontra a gestão de pessoas no século XXI.

2. A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

2.1 DISCRIMINAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A conquista da mulher por um espaço no mercado de trabalho remonta ao início do século XIX, quando a sociedade acreditava ser o homem o único provedor das necessidades da família, cabendo a esposa função de manter o lar na mais perfeita ordem, além de educar seus filhos.

O autor ressalta ainda, que as atividades realizadas na época, tais como: (a) a fabricação de doces por encomendas; (b) o arranjo de flores; (c) os bordados e, (d) as aulas de piano. Ressalta-se que as atividades eram mal vistas pela sociedade machista e pouco aquilatadas dificultando de certa forma, a inserção da mulher no mercado de trabalho. Mesmo

diante deste cenário, algumas feministas conseguiram transpor as barreiras do papel de ser apenas esposa, mãe e dona do lar.

Pesquisas recentes evidenciam o crescimento do número de mulheres que estão conquistando cargos de direção nas organizações. De uma maneira coincidente, a ascensão da mulher nos cargos de liderança se dá em diversos países, de maneira análoga, como se houvesse um silencioso e pacífico levante de senhoras e senhoritas no sentido da inclusão qualificada no mundo do trabalho.

No Brasil, uma das características mais relevante do mercado de trabalho é a ocorrência de distorções salariais entre homens e mulheres. Tal discriminação por gênero ocorre quando estes trabalhadores recebem remunerações diferenciadas na força de trabalho em termos de salários e ou de acesso ao trabalho.

Entretanto, é visceral em nosso cotidiano a diferença salarial entre os sexos devido a vários fatores. Pode-se citar o fato de a mulher possuir dupla jornada de trabalho, tendo que conciliar o seu trabalho com as funções domésticas e as responsabilidades familiares, a impedindo de estender sua jornada e buscarem cursos extracurriculares de aperfeiçoamento e aprimoramento profissional.

A situação complica ainda mais para a empregada gestante. A licença maternidade, direito fundamental de afastamento de cento e vinte dias da gestante, com garantia de seu emprego e do salário correspondente é vista como custo. Nesse período, cujo afastamento é compulsório, interrompe-se o contrato de trabalho e a remuneração devida à empregada (salários integrais), constitui o que se denomina salário-maternidade, benefício de natureza previdenciária, regulamentado pela Lei n.º 8.213/91 e pelos Decretos n.º 611/92 e n.º 2.172/97.

Isso se deve ao fato de que ainda são raras as empresas que dispõem de uma infraestrutura adequada para a mulher quando retorna de sua licença maternidade que possibilita a mãe desfrutar da presença de seu filho em seu ambiente de trabalho, com isso muitas desistem de retornar ao trabalho e voltam a ficar em seus lares como mães e donas de casa.

No que tange à evolução feminina, torna-se imperioso ressaltar que a inserção da mulher no mercado de trabalho e a elevação de sua renda pauta-se essencialmente, em dois fatores, considerado de suma importância neste processo: a) a queda da taxa de fecundidade; b) O aumento no nível de instrução da população feminina.

Destaca-se que a criação da pílula anticoncepcional ocorrida na década de 60 foi um grande progresso para o sexo feminino na busca de sua independência profissional. A opção de controlar a fertilidade, favoreceu a mulher no sentido desta poder escolher o momento ideal para ingressar no mercado de trabalho. Hoje, elas já dominam o meio organizacional e ocupam cada vez mais cargos de liderança nas empresas.

A Síntese dos Indicadores Sociais, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) afirma que o aumento da escolaridade feminina, reduz fecundidade e mortalidade infantil, mas, no mercado de trabalho, acentua a desigualdade entre homens e mulheres.

O IBGE afirma ainda que a probabilidade de uma mulher com 8 anos ou mais de estudo, com dois filhos, vir a ter o terceiro era de pouco mais de 50%, ao passo que a mesma probabilidade associada a uma mulher com até 3 anos de estudo era de 90%.

De acordo com o SEBRAE Bahia (2011) a redução da fecundidade aconteceu com mais amplitude nas décadas de 70 e 80. Nos anos 90 já começaram com uma

taxa baixa de fecundidade: 2,6% que cai para 2,3% no fim da década, ou seja, com menos filhos, as mulheres puderam conciliar melhor o papel de mãe e trabalhadora.

Quanto à diferenciação dos direitos do trabalho da mulher, pode-se dizer que perdura por conta da proliferação das desigualdades entre as classes, que começou há muitos anos e que persiste existir no mundo contemporâneo.

A ausência de estudos feministas pós-coloniais nos principais periódicos nacionais, levantada pelo autor reforça a contribuição deste estudo no sentido de estimular trabalhos que reconheçam as diferenças para além do sexo, de forma a incluir outras categorias, desconstruindo a representação de um sujeito universal. Considerando o contexto apresentado, nosso objetivo, neste artigo, é abordar a questão de gênero com base no feminismo pós-colonial, por meio de análise das configurações de gênero em uma lavanderia (CAPPELLE et al., 2006, p. 9).

Barros (1997, p. 1085) comenta a necessidade de as empresas adotarem jornadas mais flexíveis e cursos de reciclagem para as mulheres que, afastadas do mercado em razão da maternidade, desejem readquirir experiência e eficiência ao retornar ao trabalho.

Contudo, apesar da grande evolução alcançada ao longo dos anos, a luta pelo direito e exercício profissional pleno da mulher não deve parar, uma vez que as leis decretadas ainda não são suficientes para que as mulheres alcancem sua capacidade profissional respeitada e admirável.

Entretanto, encontram-se hoje mulheres exercendo profissões que antes eram destinadas e reservadas somente aos homens, como de motoristas de caminhão, ônibus, policiais, seguranças entre outras. Na verdade estas profissões eram tipicamente masculinas, pois exigem força física e até mesmo o uso da violência; e segundo alguns biólogos e fisiologistas a mulher em relação ao homem possui menor resistência a trabalhos pesados, o que justifica essa cautela.

De acordo com o Artigo 373 da Consolidação das Leis Trabalhista e o Artigo 7º, inciso XIII da Constituição Federal, a jornada de trabalho da mulher é igual à dos homens. Ou seja, 8 horas diárias e 44 horas semanais, exceto nos casos para os quais for fixada duração inferior.

Quanto aos trabalhos perigosos ou insalubres, pode-se dizer que a proibição constante na alínea "b" do Artigo 387 da Consolidação das Leis Trabalhista no qual vedava a possibilidade da realização de trabalhos perigosos ou insalubres pelas mulheres foi revogada pela Lei 7.855/89. Desta forma, em se tratando de atividades perigosas, insalubres ou penosas, valem as mesmas regras referentes ao trabalho masculino. Portanto, aqueles trabalhos que até pouco tempo eram proibidos para as mulheres como, trabalhar em indústrias insalubres, exercer trabalhos subterrâneos, mineração em subsolo, pedreiras e obras de construção já podem ser praticados por elas, bem como trabalhar em locais perigosos, insalubres ou penosos, mesmo em postos de gasolina.

2.2 A EVOLUÇÃO DO DIREITO DO TRABALHO DA MULHER

Na antiguidade as mulheres não possuíam direitos próprios, eram qualificadas como “rainhas do lar”, onde a figura do homem era de provedor e da mulher somente e exclusivamente responsável pela condução do lar e da criação dos filhos. Ocupavam seu tempo fiando, tecendo e cuidando de seus afazeres domésticos. Recebiam muito pouca instrução e se engravidassem eram obrigadas a se casarem, deixando assim de lado seus estudos.

Uma mulher no mercado de trabalho era total exceção e quando havia, não era valorizada e recebia o salário menor que o do homem, ainda que fosse para executar o mesmo tipo de trabalho, era tão discriminada que em qualquer ficha cadastral feminina encontrava-se no campo profissão como a descrição “do lar” e não bastando, ao chegar em casa continuava com aquela rotina diária e exaustiva de cuidar de filhos, marido e todos os seus afazeres domésticos. Porém, os tempos mudaram e a realidade destas mulheres também mudou.

Sabe-se de fato que o grande início da inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu com as I e II Guerras Mundiais, onde a necessidade de sobreviver à Guerra trouxe à mulher a possibilidade de sair de casa e se dedicar a algo mais do que as tarefas domésticas, pois com os homens nas frentes de batalha, as fábricas ficaram vazias, fazendo com que a economia entrasse cada vez mais em crise. Com isso, as indústrias se utilizaram da mão de obra disponível, ou seja, mulheres e crianças. Enquanto os homens lutavam, as mulheres fabricavam as armas, as munições e tantos outros insumos que abasteciam não somente a Guerra, mas toda a economia em geral.

Acabada a guerra, muitos homens não voltaram e ainda os que voltaram se encontravam incapacitados para assumirem suas antigas funções em seus postos de trabalho, fazendo assim com que a mulher assumisse o papel por eles antes ocupados, e esta inserção da mulher no mercado de trabalho não parou mais de crescer e de se consolidar.

Vale salientar que a Constituição de 1937 omitiu de seu texto questões relativas à garantia de emprego à gestante e à isonomia salarial entre homens e mulheres. Dessa forma, o Decreto-lei n. 2.548 abriu a possibilidade de as mulheres perceberem salários até dez por cento menores do que os pagos aos homens.

Embora ainda haja muita diferenciação sofrida pelas mulheres no mercado de trabalho, a Constituição Federal de 1988 e a Consolidação das Leis Trabalhistas garantiram para as mulheres, o direito à licença gestante de 120 dias, sem prejuízo do emprego ou salário, bem como a proibição de diferenças de salários e o estabelecimento de critérios de admissão e exercício de função em relação ao gênero e igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres.

Mesmo assim, apesar de uma cultura ainda machista a mulher vem ganhando grande espaço na sociedade, porém, a ocupação de cargos de liderança ainda é menor em relação ao do homem e ainda existe uma grande diferença de salários entre eles. Mas esta realidade vem mudando a cada geração, a independência feminista vem lutando, não somente pela forte pressão das mulheres em ocupar seus espaços, como pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo modo de liderar. Acredita-se que elas podem fazer várias coisas ao mesmo tempo, pois hoje uma grande parte das mulheres tem obrigação de manter sua casa além de zelar pela educação dos filhos, manter sua vida profissional estável, isso que há pouco tempo fora um fardo, as transformou, amadurecendo-as nas vivências e preparando-as para este novo grande desafio.

Desde o início da I e II Guerras Mundiais que as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho. Com a instalação do sistema capitalista no século XIX, leis foram sendo instituídas no intuito de proteger, de alguma forma, essas mulheres, favorecendo a conquista destas no ambiente organizacional através da evolução do tempo. Mesmo diante de conquistas consideradas relevantes pelo sexo frágil, explorações ainda persistem. Entretanto, ao analisar o comportamento da força de trabalho feminina no Brasil no último quarto de século observa-se o vigor e a persistência na conquista do seu espaço. Segue na tabela 01 um resumo sintético da evolução do direito do trabalho da mulher no Brasil:

Quadro 1: Evolução do direito do trabalho da mulher

<p>I. O Trabalho da Mulher na Época Colonial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A função das mulheres na época colonial restringia-se “ao bom desempenho do governo doméstico e na assistência moral à família, fortalecendo seus laços”; ▪ Apenas às mulheres de famílias remediadas era possível exercer o papel de guardiã do lar e da família; ▪ Às de famílias pobres e às escravas restava somente trabalhar por seu sustento e enfrentar o preconceito que tal gesto causava em uma sociedade que via o espaço público como domínio privativo dos homens.
<p>II. O Trabalho da Mulher na Idade Moderna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surge então, a Idade Moderna, e com ela o advento da Revolução Industrial; ▪ No espaço de tempo que se inicia no final do século XVIII e prossegue pelos mil e oitocentos, a par da renovação das idéias políticas e das repercussões sociais que destas resultaram, outra “revolução” de igual porte também estava ocorrendo, traduzindo-se na passagem do artesanato para a manufatura fabril. ▪ Colocava-se, por isso, mais uma indagação, referente ao aproveitamento do trabalho feminino nessa transformação e expansão das atividades desenvolvidas nos centros industriais, e na possibilidade de compatibilizar suas tarefas domésticas com aquelas que as mulheres fossem desempenhar fora do lar; ▪ A solução não lhes foi benéfica, provocando, mais uma vez, desigualdade no seu estado, com reflexos diretos no salário, sempre mais baixo do que aquele pago aos homens; pior, esse tipo de trabalho, porque menos remunerado, era tido, também, como menos produtivo e, conseqüentemente, não se lhe dava igual valor e mérito.
<p>III. O trabalho da Mulher na fase Republicana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O fim da escravidão foi um marco na história do direito do trabalho, pois a partir dele, novos postos foram criados, novos grupos foram homogeneizados e novas relações de trabalho foram implantadas; ▪ Os trabalhos de agulha eram tradicionalmente realizados no domicílio das costureiras e bordadeiras. ▪ No caso da indústria de sacaria para o café, utilizou-se a costura domiciliar desde o século XIX, quando as telas ainda eram importadas pelo comissariado nas principais cidades portuárias, prática que se manteve mesmo após a implantação da indústria de fiação e tecelagem de juta. ▪ Há registros de que a costura à mão persistiu pelo menos até 1924, sendo, a partir de então, gradativamente substituída pela costura à máquina.

Fonte: Calil (2000); Cortez Wissenbach (2008); Fonseca (1997); Sâmara (1989).

2.3 AS PRIMEIRAS CONQUISTAS E O AVANÇO NA LEGISLAÇÃO ACERCA DO TRABALHO DA MULHER

A concepção do projeto do código de trabalho, em 1912, foi o primeiro passo na criação da norma de proteção ao trabalho da mulher, representando dentre outras coisas, a

conquista da legislação específica do trabalho feminino. Ressalta-se que o projeto em si foi debatido exaustivamente no Congresso Nacional durante 30 anos.

Segue no quadro 02 um resumo das Constituições Federais de 1932 a 1988, que trata dos direitos do trabalho da mulher no Brasil, fundamental para sua evolução até a chegada do século XXI.

Quadro 2: Relação das Constituições Federais

<p>I. A Constituição de 1932:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata dos direitos do trabalho da mulher, tendo sido promulgada em 1932. Proibiu em seu artigo 121 a discriminação das mulheres quanto aos salários; ▪ Estabeleceu outras garantias, tais como a proibição do trabalho da mulher em locais insalubres; ▪ O direito ao gozo de repouso antes e após o parto sem prejuízo do salário e do emprego e alguns serviços que deveriam ser disponibilizados em amparo à maternidade, tais como a instituição da previdência em favor da mesma.
<p>II. A Constituição de 1934:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Constituição de 1934 abandonou os ideais do pensamento liberal do tempo de início da república. a) Continha direitos protetivos do trabalhador. Direitos esses, muitos já conquistados por diferentes categorias profissionais, dentre eles: a) a jornada diária de 8 horas; b) o descanso semanal; c) as férias anuais remuneradas; d) a igualdade de salário entre homens e mulheres; e) a proibição do trabalho feminino em ambientes insalubres; f) a assistência médica e sanitária à gestante; g) o salário maternidade; h) licença maternidade.
<p>III. A Constituição de 1937:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frutificada por um golpe de Estado promovido pelo presidente Getúlio Vargas, a Constituição de 1937 garantiu assistência médica e higiênica à gestante, antes e depois do parto, sem prejuízo do emprego e do salário da empregada. (a) Entretanto, omitiu de seu texto questões relativas à: a) a garantia de emprego à gestante; b) A isonomia salarial entre homens e mulheres. ▪ Em decorrência disso, o Decreto-lei n. 2.548 abriu a possibilidade de as mulheres perceberem salários até dez por cento menores do que os pagos aos homens.
<p>IV. A Constituição de 1946:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgida em substituição à que foi imposta em 1937, numa época em que o país atravessava grandes mudanças socioeconômicas, como a instalação de um parque industrial com o objetivo de substituição das importações, a Constituição de 1946 trouxe, além dos direitos já existentes dos trabalhadores do Brasil, a seguinte novidade: (a) A assistência aos desempregados; (b) A garantia do direito de greve; e, (c) A participação obrigatória e direta no lucro das empresas.
<p>V. A Constituição de 1967:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com a reestruturação política oriunda do golpe militar de 1964, a Constituição de 1967 foi promulgada em substituição à de 1946 e trouxe consigo grandes alterações no seu texto através da Emenda Constitucional n.1 de 17 de outubro de 1969. Tantas foram as reformas, que alguns juristas passaram a considerá-la como uma nova constituição. ▪ A Constituição de 1967 trouxe inovações com a proibição de critérios de admissão diferentes por motivo de sexo, cor ou estado civil, além de assegurar aposentadoria à mulher aos 30 anos e com salário integral. Tais mudanças figurariam numa nova reformulação político-econômica, tendo em vista a existência de um viés econômico que seria gerado para atender as metas do governo, para evitar por exemplo, o aumento da inflação.
<p>VI. A Constituição de 1988</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A CLT de 1988 garantiu: a) O direito à licença gestante de 120 dias, sem prejuízo do emprego ou salário; b) Realização de ações que visassem a proteção do trabalho da mulher; c) Proibição de diferenças de salários, estabelecimento de critérios de admissão e exercício de função em função do gênero e igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres.

Fonte: disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=6254#_ftn4. Acesso em: 27/11/12.

3. LIDERANÇA

3.1 CONCEITOS E OBJETIVOS

A liderança tem seu objetivo no mercado de trabalho, mas qual é a contribuição que o líder pode trazer à empresa?

Nos dias atuais não se pode mais enlear a visão que se tem do líder, de ser apenas uma pessoa que dá ordens para os outros. Hoje a função de um líder é muito mais do que isso, entretanto, esse modo de pensar mudou há pouco, não foi toda vida que se pensou assim, veio evoluindo com o passar dos anos e com certeza trouxe boas mudanças para o mundo dos negócios, pois assim tornou o ambiente de trabalho muito mais agradável, fazendo com que melhorasse a produtividade dos funcionários e para a empresa claro aumentando a rentabilidade.

Porém, junto a essas mudanças ainda hoje há controvérsias, a liderança não tem uma definição exata de como ser um líder, se realmente líderes motivam pessoas, já que concluem-se que os estudos sobre liderança tem mais de um século e que os livros e publicações chegam a milhares, logo, não existe anuência sobre o assunto. Assim sendo, liderar é a própria essência do ser humano.

Hoover (2006, p. 30) diz que: "Liderança não deveria ser sinônimo de pagamento mais elevado, mais poder ou uma sala suntuosa. (...) Em vez de retratar a liderança como uma exceção para alguns poucos ungidos, ela deve ser reconhecida como a expectativa de cada um, independentemente de sua posição. Sua cultura organizacional deve dar apoio de forma consistente e inalterável a essa percepção".

O que se sabe é que a liderança vem sendo de extrema importância nas organizações, com almejo de uma estrutura mais dinâmica e flexível, pois ela não se limita aos cargos ocupados, mas às pessoas capazes de orientar, de propagar o conhecimento, o espírito de liderança e equipe. Como já dizia Chiavenato (1999) "para dirigir pessoas não basta apenas dar ordens e instruções, comunicar e motivar. É preciso ainda liderar".

Levando em conta que a palavra liderança é livre de repressão na literatura, torna-se essencial apresentar algumas definições fundamentais sobre o assunto.

No entanto, Robbins (2005, p. 258) conceitua liderança como sendo "a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas".

Silva (2005, p. 252) define liderança como sendo "um processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação".

Já Madza (2006, p. 8-9) afirma que "liderar é construir habilidades, conhecimentos e qualidades sem a vantagem de uma capacitação sistemática".

Por isso não há uma definição concreta para a liderança, mas o objetivo, a colaboração que o líder terá para com a empresa é, com certeza, ser mais que um chefe, ser uma pessoa que saiba levar a equipe ao sucesso sem deixar de motivá-las.

3.1.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Um dos primeiros estudos sobre liderança foi feito por Kurt Lewin e seus associados na *University of Iowa*. Em seus estudos, os pesquisadores exploraram três estilos ou comportamentos de liderança: a) Autocrático; b) Democrático; c) Laissez-faire (permissiva).

Chiavenato (2005) corrobora com o estudo realizado por Kurt Lewin no que tange à escolha do estilo de liderança. Desta forma, optou-se por avaliar de forma específica, os estilos e características de liderança proposto pelo mesmo, no intuito de fazer correlação do estilo utilizado na gestão feminina. Segue no quadro 3 síntese dos estilos propostos.

Quadro 3: Estilos de Liderança proposto por Chiavenato:

ESTILO DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS DO LIDER:
Liderança Autocrática:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decide e comanda sozinho todas as atividades do grupo, mas não participa ativamente na sua execução. Utiliza regularmente a crítica destrutiva e o elogio e não aceita opiniões por parte dos elementos do grupo. ▪ Conduz a uma maior produtividade no trabalho do grupo, mas os seus membros apresentam um baixo nível de satisfação pessoal gerado pelo mau ambiente existente.
Liderança Democrática:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceita opiniões e discute os problemas e os objetivos com o grupo, permitindo a estes adotarem as estratégias que acharem mais adequadas para a realização das tarefas. ▪ Acompanha solidariamente as tarefas do grupo, embora não participe ativamente. Utiliza de forma ponderada e objetiva o elogio e a crítica, procurando justificar em fatos. ▪ Resulta uma produtividade inferior à da liderança autoritária, mas as pessoas demonstram um elevado nível de satisfação.
Liderança Laissez- faire:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atua de forma passiva. Não toma iniciativas, não critica nem elogia os elementos do grupo e dá-lhes total autonomia na definição das atividades. ▪ Resulta uma menor produtividade relativamente aos outros dois tipos de liderança e a satisfação pessoal também é baixa porque ocorrem frequentemente discussões no seio do grupo durante a realização das tarefas.

Fonte: Chiavenato (2005)

3.3 A LIDERANÇA FEMININA E SUAS CARACTERÍSTICAS

Enquanto os estudos sobre liderança avaliam o poder das mulheres no comando, as virtudes inerentes desse talento feminino são ocultadas. A sensibilidade, a empatia, a ousadia, o alto grau de criatividade, a versatilidade, a percepção aguçada, a flexibilidade, são algumas das características femininas que fazem a diferença, ao passo que a grande maioria dos homens por essa cultura machista escondem ou “afogam” para não parecerem frágeis.



Frankel (2007) esclarece que “todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”.

Acontece que nessa nova era na qual vivemos a matéria prima básica é a imaginação humana, a criatividade, a inovação e as empresas que desejam sobreviver a esse novo cenário não podem mais se dar ao luxo em permanecerem com padrões ultrapassados onde somente homens ocupavam cargos de liderança. Então, é nessa hora que a presença feminina se encaixa, pois precisam utilizar melhor a diversidade de talentos, a heterogeneidade de percepções que a mistura de sexos proporciona e também não deixar as empresas de identificar cada vez mais que as mulheres possuem características peculiares que as tornam o diferencial com as habilidades de liderança desejada. Vale lembrar que talento criativo não tem sexo, cor, nacionalidade, tamanho ou idade.

Para Vries (1997): os talentos femininos estão tão perceptíveis, que na grande maioria das organizações que surgem no momento, parece que as empresas estão fazendo sob medida para as habilidades das mulheres. E com isso entram em desafio com sua própria personalidade de mostrar e encontrar seu ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

Não se trata de querer justificar uma hegemonia feminina na liderança dos negócios, é apenas ter em mente que o sexo feminino já é maioria na população em 25 dos 27 estados brasileiros e o que se vê hoje são as empresas despertando para este lado dito feminino, e, principalmente, agregando para o ganho material proporcionado ao adquirir estes valores às suas companhias. O mercado de trabalho está se curvando às características tipicamente femininas que até bem pouco tempo, de forma preconceituosa, eram consideradas fraquezas.

Segundo Castells (1999): as mulheres estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as novas tecnologias exigem uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas.

Conforme os dados da Catho Online existem peculiaridades marcantes na gestão de profissionais do sexo feminino. O fato de a mulher, por natureza, ser atenta aos detalhes e cuidado com o ambiente de tarefa, o que faz com que consigam ter uma visão mais ampla da empresa, por exemplo. A comunicação e a negociação ficam mais transparentes resultando em um ambiente mais harmonioso e clima organizacional que reflete de forma favorável ao ambiente corporativo.

Ressalta-se que a década de noventa foi marcante, uma vez que as mulheres aumentaram significativamente a participação em cargos de presidência, diretoria e gerência.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), mediante informações obtidas através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) 2009, divulgados em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a mulher chefe de família é a que trabalha mais, em casa e no emprego.

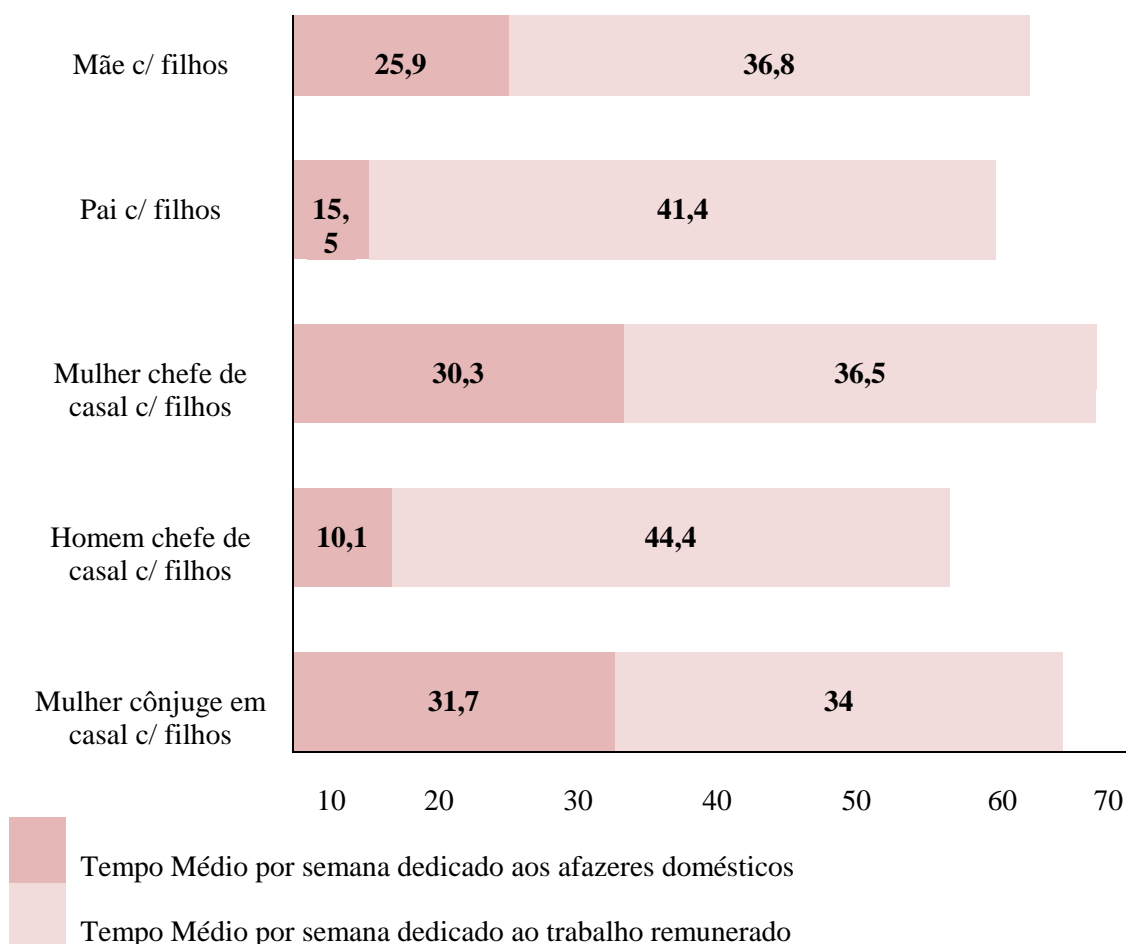
Os estudos de 2001 a 2009 apontam que as mulheres têm mais anos de estudo, se dividem entre o trabalho e os cuidados com a casa, ganham menos e trabalham mais. A proporção de famílias chefiadas por mulheres no Brasil subiu de aproximadamente 27% para 35% do total. São 21.933.180 o número de famílias que identificaram como principal responsável uma mulher, no ano de 2009.

São mulheres solteiras, separadas ou viúvas que têm filhos, solteiras sem filhos, morando sozinhas, entre outras. Mas um perfil chama a atenção: o das mulheres casadas chefiando a família, mesmo tendo um marido ou companheiro em casa, com ou sem filhos.

Mediante ocorrência, o IPEA esclarece que “o clássico arranjo casal com filhos com um homem como ‘cabeça do casal’ passa a ser substituído por situações em que a mulher é tida como a pessoa de referência na casa”. Em 2009, 14,2% dos casais com ou sem filhos eram comandados por mulheres.

O número de chefes de família mulheres aumentou, entretanto, não implicou em uma mudança nos valores familiares clássicos. O trabalho doméstico não foi transferido para o sexo masculino, tendo as mulheres que se dividir entre a jornada de trabalho e os afazeres domésticos, resultando na sobrecarga da mulher nesse contexto, ou seja, a maior jornada de trabalho entre todos os perfis estudados, podendo ser visualizado no gráfico nº 01.

Quadro 4: Jornada média total de trabalho por semana no Brasil 2009 (em horas)



Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mediante informações obtidas através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) 2009, divulgados em 2010.


Pelo gráfico observa-se que a clássica responsabilização das mulheres pelos afazeres domésticos permanece intacta ao longo dos anos, não sofrendo influência da posição da

mulher na família. Diante de pequena diferença observa-se que mulheres na posição de chefe e na posição de cônjuge respondem por grande parte do trabalho não-remunerado, essencial para a reprodução das famílias, diz a análise.

Artigo I. 3.4 O papel da mulher na liderança em números

De acordo com o banco de dados da Catho Online, contendo mais de 200 mil companhias, as mulheres aumentaram significativamente a participação em cargos de presidência, diretoria e gerência como pode ser observado no quadro 05.

Quadro nº 05 – destaque do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho em cargos de liderança

	2001 /2	2002 /3	2003 /4	2004 /5	2005 /6	2006 /7	2007 /8	2008 /9	2009/ 10	2010 /11	2011/ 12
President e	15,1 4%	15,2 4%	15,8 7%	16,7 5	20,2 1%	20,1 7%	20,5 6%	21,4 3%	21,88 %	22,9 1%	23,85 %
Vice- President e	12,8 9%	13,0 5%	13,5 1%	15,1 1%	15,5 9%	16,1 3%	16,0 4%	17,4 7%	17,79 %	19,3 2%	19,77 %
Diretor	19,2 1%	20,1 4%	21,5 9%	21,9 1%	24,3 9%	25,0 3%	25,5 6%	26,2 8%	25,45 %	23,4 0%	23,97
Gerente	22,1 6%	23,3 7%	24,9 2%	25,6 4%	28,0 3%	30,1 2%	32,0 3%	34,1 4%	35,10 %	35,2 6%	37,07 %
Supervis or	29,2 2%	30,8 1%	32,8 7%	37,1 1%	40,4 2%	42,8 4%	44,6 8%	47,5 8%	47,86	49,0 9%	48,13 %
Chefe	29,5 0%	30,2 7%	32,2 2%	34,8 4%	38,5 7%	39,3 0%	40,5 4%	42,0 7%	42,86 %	42,9 5%	43,68 %
Encarreg ado	41,6 6%	44,3 8%	45,6 3%	48,3 2%	50,9 3%	52,3 2%	53,4 9%	55,5 8%	55,00 %	54,9 9%	55,79 %
Coorden ador	40,6 5%	42,4 4%	44,6 5%	47,4 6%	49,9 6%	51,5 1%	53,8 9%	55,6 7%	56,28 %	58,6 3%	64,17 %

Fonte: [O poder da liderança feminina | Portal Carreira & Sucesso](#)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) registra a existência em torno de quatro milhões de mulheres a mais que homens no Brasil, ressaltando que as mulheres

estudam mais, se dedicam mais, e normalmente estão melhor preparadas em processos de seleção.

Salienta-se que as mulheres são mais transparentes nas dinâmicas e entrevistas. O IBGE acredita que estes sejam alguns dos fatores que fazem com que elas estejam ocupando cada vez mais cargos de gestão.

4. METODOLOGIA

Este estudo descritivo foi guiado por meio de levantamento bibliográfico através de livros solicitados pela orientadora, revistas, sites e teses sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, bem como os estilos de liderança proposto por Chiavenato (2005). Ao mesmo tempo, optou-se por realizar um estudo de caso na Empresa Magazine Luiza a fim de avaliar a participação feminina na Gestão Empresarial no século XXI.

4.1 ESTUDO DE CASO

Um caixeiro-viajante chamado Pelegrino José Donato passou pela cidade de Franca, no interior de São Paulo, em meados de 1956, por força do seu ofício. Lá conheceu uma balconista que viria se tornar sua mulher. Seu nome: Luiza Trajano.

No ano seguinte já casados, em novembro de 1957, compraram uma loja chamada A Cristaleira, que vendia móveis e eletrodomésticos em Franca.

Após a aquisição, uma jogada de mestre foi bolada para sedimentar o novo ponto comercial entre a população da cidade: Luiza e Pelegrino promoveram um concurso em uma rádio local para a escolha do novo nome da loja. Após escrutínio popular, o nome escolhido foi Magazine Luiza.

O nome Magazine Luiza tornou-se forte em Franca e os próprios donos geriam o negócio. Em 1966 a empresa familiar admite como sócios a irmã de Luiza Maria Trajano Garcia e seu esposo Wagner Garcia.

O magazine Luiza crescia sólida e lentamente. Em 1976 é inaugurada a loja que os fundadores chamam de “número 1” na cidade de Franca. A mesma seria a primeira loja de departamentos de rede, nessa época os filhos dos sócios tem atuação ativamente na direção da empresa em especial Luiza Helena Trajano.

Na década seguinte, em 1981, o Magazine Luiza implantou o sistema de computação para controle de vendas e estoque. Em 1983, a rede sai pela primeira vez do estado de São Paulo, abrindo uma filial em Minas Gerais. Já em 1986, o Magazine Luiza inaugura o centro de distribuição de Ribeirão Preto, totalmente automatizado. Na época o Magazine Luiza tinha 32 lojas.

Mas foi em 1991 que o grande salto aconteceu. A matriarca Luiza Trajano endereçou à sobrinha Luiza Helena um bilhete curto, porém decisivo: “Logo vou completar 62 anos. Estou ficando velha. Acho melhor você assumir o Magazine”.

Como principal executiva do Magazine Luiza a primeira atitude dela foi descentralizar o controle operacional, não permitiu que os egos familiares se sobressaltassem quando ela solicitou os cargos de todos os parentes e fez com que seus funcionários tivessem presença ativa nas decisões, dando agilidades a ela.



A empresa que nos dias de hoje é conhecida como Magazine Luiza, começou adquirir velocidade. A criação do holding LTD foi a mola propulsora das idéias inovadoras e do avanço exponencial da rede.

Em 1992, a rede deu uma tacada inovadora e ambiciosa: criou a Loja Eletrônica Luiza, hoje Loja Virtual, os vendedores agem como mestres de cerimônia e humanizam o atendimento.

Já em 2010, frente aos avanços da concorrência sobre a posição do Magazine Luiza no mercado, a rede do interior de SP comprou a rede paraibana Lojas Maia, atuando no mercado do Nordeste desde 1959. Com esta compra, o Magazine Luiza conseguiu penetração no Nordeste e um acréscimo de 140 lojas à sua rede nos nove estados da região.

O Magazine Luiza tem como foco atual conquistar a liderança de mercado que hoje era ocupada pela rival Casas Bahia antes do Ponto Frio ser vendido ao grupo Pão de Açúcar o Ponto Frio, se tornou a maior rede de varejo do Brasil.

A empresa ampliou também a publicidade nos veículos de mídias, também vem apostando em vendas via internet para atrair principalmente consumidores nos lugares onde não existam ainda suas lojas e os que buscam comodidade para fazer compras sem sair de casa.

A empresa foi apontada pelos próprios funcionários como uma das 10 melhores empresas para trabalhar no Brasil de acordo com pesquisa realizada pela renomada Revista Exame. Dentro do Magazine Luiza existem políticas para contratação de pessoas com deficiência física e da terceira idade e uma parcela das vendas é doada para programas da Unicef.

Em 13 de junho de 2011 o Magazine Luiza anunciou acordo para a compra das lojas do Baú da Felicidade do grupo Silvio Santos por R\$ 83 milhões. Serão 121 lojas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná segundo o documento.

O Magazine Luiza encerra o ano de 2011 com vendas que totalizaram R\$ 7,6 bilhões, superando a holding Máquina de Vendas, que faturou R\$ 7,2 bilhões, o que lhe garantiu o posto de segunda maior rede de varejo do Brasil.

Ratifica-se que o estilo de gestão implementado nas lojas é do tipo democrático pelo fato de a gerência aceitar opinião, bem como discutir os problemas e os objetivos com as equipes, permitindo a estes adotarem as estratégias que acharem mais adequadas para a realização das tarefas, conforme critérios propostos por Chiavenato (2005) em consonância com o estudo realizado por Kurt Lewin no intuito de fazer correlação do estilo utilizado na gestão feminina conforme síntese destacada no quadro 3 deste artigo.

5. CONCLUSÃO



Este trabalho analisou os desafios encontrados pela mulher que ocupa um cargo de liderança no universo empresarial, privilegiado pelos homens e concomitantemente o gerenciamento de sua vida pessoal.

No decorrer do presente estudo observou-se que o trabalho da mulher esteve presente em todas as épocas da história da humanidade e que o processo de industrialização representou uma alavancagem no qualitativo de mão de obra exigida para o trabalho, abrindo espaço para a atuação das mulheres, mas que, por outro lado, propiciou a disseminação de várias formas de exploração de seu trabalho, e de diferenciações que, infelizmente, ainda podem ser verificadas inclusive nos dias atuais.

Destaque para a criação da pílula anticoncepcional ocorrida na década de 60, que culminou em grande avanço para o sexo feminino na busca de sua independência profissional. A opção de controlar a fertilidade, favoreceu a mulher no sentido de poder escolher o momento ideal para ingressar no mercado de trabalho. Hoje, elas já dominam o meio organizacional e ocupam cada vez mais cargos de liderança.

Com relação à perspectiva da mulher no mercado de trabalho, optou-se por realizar um estudo de caso na Empresa Magazine Luiza a fim de avaliar, na prática a participação na gestão empresarial no século XXI de forma efetiva.

Valida-se que o estilo de gestão implementado nas lojas é do tipo democrático pelo fato de a gerência aceitar opinião, bem como discutir os problemas e os objetivos com as equipes, permitindo a estes adotarem as estratégias que acharem mais adequadas para a realização das tarefas, conforme critérios propostos por Chiavenato (2005) em consonância com o estudo realizado por Kurt Lewin. no intuito de fazer correlação do estilo utilizado na gestão feminina conforme síntese destacado no quadro 3 deste artigo Esta investigação propôs estudos e discussões a médio prazo, no intuito de implementar Universidades Corporativas (UC) ou estabelecer parcerias com instituições de ensino superior (IES) na busca de requalificar seus colaboradores (tanto do gênero feminino e masculino), a fim de gerar profissionais modernos capazes de refletir e corroborar no processo em que se encontra a gestão de pessoas no século XXI.

6. REFERÊNCIAS

BARROS, A.M. Proteção à intimidade do empregado. São Paulo: LTr, 1997.

CALIL, L. E. S. História do direito do trabalho da mulher: aspectos histórico-sociológicos do início da República ao final deste século. São Paulo, Ltr, 2000, p.22.

CAPPELLE, M. et al. A produção científica sobre gênero na Administração: uma meta-análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador, BA, 2006.

CASTELLS, M. A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O poder da identidade. Vol. 2. São Paulo. Paz e Terra. 1999.

CF (1988). BRASIL. Lex legislação federal, São Paulo.

CHIAVENATO, I. Iniciação à administração geral. 2.ed. São Paulo: ABDR 1999.

_____. Gerenciando com as Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



Estudo de tendências de mercado/ Eduardo Melo, Fátima Seabra, Joilson Souza et al. - Salvador: Sebrae Bahia, 2011. 108 p.: il.- (Série Tendências e Oportunidades de Negócios).

FRANKEL, L. P. Mulheres lideram melhor que homens. São Paulo. Gente. 2007

HOOVER, J.; VALENTI, A. Liderança Compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam. São Paulo: E. Futura, 2006. disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=6254#_ftn4. Acesso em: 27/11/12.

MADZA, E. et al. Mestres da mudança: liderar escolas com cabeça e o coração. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MAGAZINE LUIZA: Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/>. Acesso em: 05 de nov. 2012.

LEGISLAÇÃO DO DIREITO DO TRABALHO DA MULHER. Disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=6254. Acesso em: 05 de nov. 2012.

ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. (11ª ed.), São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE/ BAHIA (Serviço Brasileiro de apoio a micro e pequenas Empresas) Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/bahia>. Acesso em: 05 dez. 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. Liderança na empresa - como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.