



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO  
ON-LINE

02 a 04  
de dezembro 2020

## Liderança Feminina – O papel da mulher na gestão organizacional

**Ygor Geann dos Santos Leite**

Centro universitário Fametro

**Cidiane Talita Lima Rodrigues**

Centro Universitário Fametro

**Gabriela Stéfany de Souza Brasil**

Centro Universitário Fametro

**Luana Mikaely Curintina de Lima**

Centro Universitário Fametro

**Brenda Arirama do Nascimento Souza**

Centro Universitário Fametro

**Resumo:** Este artigo apresenta dados demonstrativo de uma pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), onde apontam que as mulheres estão em um nível de escolaridade mais elevado em relação aos homens, conseqüentemente, isto não reflete no mercado de trabalho. Atualmente, existe uma grande competitividade nas organizações para a mulher assumir um cargo de chefia, mesmo com indicadores educacionais baixos, os homens possuem características favoráveis aos altos cargos de uma empresa. Ainda com essa diferença, as mulheres vêm conseguindo superar as tradicionais barreiras impostas pela sociedade, isso está relacionado à sua procura por qualificação e principalmente incentivar o empoderamento feminino e sua representatividade. Por meio de uma pesquisa descritiva-bibliográfica e de uma abordagem qualitativa-quantitativa foi desenvolvida uma análise sobre a importância do gênero feminino e sua evolução no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Mulher, Liderança, Empoderamento

## Female Leadership - The role of women in organizational management.

**Abstract:** This article presents data demonstrating a survey conducted by IBGE (Brazilian Institute of Geography and Statistics), where they point out that women are at a higher level of education than men, consequently, this does not reflect in the job market. Currently, there is great competitiveness in organizations for women to assume a leadership position, even with low educational indicators, men have characteristics favorable to the high positions of a company. Even with this difference, women have been able to overcome the traditional barriers imposed by society, this is related to their search for qualification and mainly to encourage female empowerment and their representativeness. Through a descriptive-bibliographic research and a qualitative-quantitative approach, an analysis was developed on the importance of the female gender and its evolution in the corporate environment.

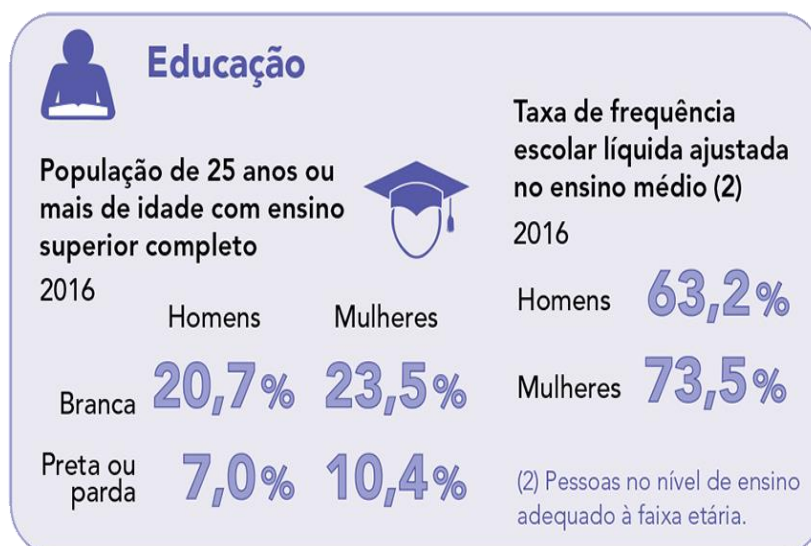
**Keywords:** Woman, Leadership, Empowerment.

## 1. Introdução

Ao longo do tempo, a participação da mulher nas organizações de trabalho sofreu modificações significativas. Para dar visibilidade às especificidades que envolvem o comando de organizações associadas à questão de gênero, este ensaio aborda a liderança feminina por meio de referências de autores e pesquisadores que apresentam contribuições ao tema.

É importante e respeitável a superação que as mulheres já percorreram para alcançar seu espaço na sociedade. A representatividade do papel feminino vem disseminando obstáculos antes nunca atingidos, assim inovando um aumento expressivo de mulheres na liderança em organizações. Informações fornecidas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), apontam que as mulheres estudam mais que os homens e são maioria com ensino superior, apesar disso, a presença delas não é vista nos elevados cargos das empresas.

**Figura 1 – Dados do IBGE sobre educação**



Fonte: IBGE, 2020

Embora ocorra esse conflito de acomodação dos homens em cargos altos, o empoderamento feminino no mercado de trabalho está se adaptando a um novo estilo de liderar, nos diversos ramos de atuação, as mulheres vem tomando espaço mostrando a sociedade que é interessante a liderança feminina nas organizações. A inovação, a forma de como lida com os diversos campos de gestão, as mulheres são mais resilientes e possuem uma aptidão capaz de contornar diversas contrariedades que apareça no percorrer do dia a dia.

Uma pesquisa realizada em 2019 pelo Ministério da Economia, informa o crescimento de mulheres no cargo de gestão comparado aos homens, vale ressaltar que a sua remuneração segue inferior à deles, nesse cenário a luta por equidade no mercado de trabalho é um desafio a ser ganho.

Neste artigo, ressaltaremos a liderança feminina, o crescimento de mulheres na gestão das organizações, suas características benéficas para um bom gerenciamento de tarefas e o empoderamento como forma de ganhar espaço no mercado de trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 Breve históricos da liderança feminina nas organizações

Sabe-se que nem sempre a mulher foi bem vista em cargos a serem ocupados nas organizações, Gomes (2005), ressalta a importância da participação feminina na população econômica ativa do Brasil, que corresponde a 40%. Desse modo indica a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho e uma pequena redução nos índices de desemprego da classe. Além de mostrar um contraste atual com relação ao período histórico onde as mulheres eram vistas unicamente do lar e dos filhos, submissa aos padrões tradicionais da sociedade, liderada pelo patriarcado colonial. Segundo (LEITE in GOMES, 2005) após a segunda guerra mundial a força de trabalho da mulher começou a reforçar a sua presença nas organizações, e isso se deve ao fato da ocupação das mulheres nos espaços dos homens nas fabricas em período de guerra.

Para Chiavenato (2004), liderança significa o processo de organizar o desempenho das pessoas, orientando para o alcance de determinados objetivos. É a habilidade de gerir e conduzir pessoas a buscar resultado a partir de seu comportamento e atitudes

Segundo pesquisa do SEADE (2013, pág. 1-12), mostra que em 2012 o número de mulheres no mercado de trabalho era de 56,1%, isso deve-se a conquistas de direitos, mudança sociocultural e principalmente o fato da mulher investir mais na capacitação e formação. A redução na taxa de desemprego feminino (12,5% em 2012) esta relacionada ao crescimento econômico e o aumento do nível de ocupação. Com o cenário atual de frequentes transformações nas relações familiares a mulher concilia a rotina do lar com os desafios do mundo corporativo. Atualmente, as mulheres não só estão inseridas significativamente nas organizações como também exercem cargos de liderança. Uma boa definição para liderança é esta, de acordo com Chiavenato (2004), é um tipo de poder pessoal, onde o líder estabelece uma relação de confiança e perspectivas com as outras pessoas. A liderança está ligada a capacidade influenciar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder demanda. Segundo Bennis in Kanan (2010), também representa o uso adequado de poder, energia e ação pessoal.

Um fato relevante para a classe feminina ocorreu na Revolução Industrial XVII, quando foram obrigadas a realizar multitarefas, com salários e situações precárias para garantir a subsistência familiar. Nesta mesma época surgia a greve das operarias em 1857, um movimento liderado por mulheres em busca de melhores condições de trabalho. Conforme Kanan (2010, pág. 244): “[...] as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma minoria nos cargos de comando nas organizações”. Para que isso mude é necessário superar alguns obstáculos que permanecem presentes ao longo da história e até enraizados de maneira cultural. Entre eles o preconceito, tabus intitulado as mulheres como o sexo frágil, é a falta de incentivos nos direitos adquiridos.

De acordo com Loureiro e Ikeda (2013), o grande desafio é mostrar para essas mulheres que vale a pena assumir um papel de liderança. Porém é essencial que as organizações tenha uma visão de oportunidade no momento da contratação, mostrar interesse em questão femininas pode reduzir o olhar de punição, pois muitas mulheres se sentem desencorajadas a migrar para cenário corporativo visando que serão avaliadas não só por suas competências mas por terem filhos, e julgadas como não capaz de equilibrar suas reponsabilidades profissionais. Por esse fato Kanan (2010), justifica que apesar do grande número de mulheres nas empresas, os cargos de liderança ocupados por elas não são expressivos, isso devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe.

Sandberg (2013) aponta que desde a infância somos influenciados pela sociedade, através da criação ligada ao gênero onde diferencia-se a força pelo sexo e assim são reforçados durante a vida, e tornando realidade no mundo do trabalho. De modo cultural, as posições de liderança sempre foram exercidas, em sua maioria, por homens. Assim, inibindo as mulheres para os cargos de líderes, o mesmo se aplica à remuneração, onde os homens permanecem ganhando mais do que as mulheres mesmo desempenhando a mesma função.

## **2.2 Influência da gestão feminina nas organizações**

Foi no século XIX que a mulher conquistou seu espaço no ambiente de trabalho. Diante de tantas mudanças no mercado de trabalho, surge um novo contexto de gestão feminina, na qual as mulheres passam a disputar lugar em novos cargos, que antes eram definidos como cargos masculinos. No passado as mulheres exerciam apenas o papel de esposas, mães e donas de casa, enquanto o trabalho era função extremamente masculina. Porém, houve a necessidade de as mulheres passarem a trabalhar para ajudarem seus maridos. A partir de então, começou uma luta contra preconceitos e discriminações que, com muito sacrifício e força de vontade, se transformaram, aos poucos, em conquistas femininas.

Na visão de Tonani (2011), muito se ganhou com o surgimento dos novos formatos familiares, onde a figura masculina antes era vista como o único provedor e a feminina como responsável somente pela condução do lar e da criação dos filhos. Com as mudanças, os lares passaram a ser chefiados por mulheres, casais começaram a dividir compromissos e responsabilidades e, como resultado, a mulher se tornou cada vez mais participativa econômica e socialmente. “Uma das grandes bandeiras das pensadoras e ativistas que defendiam os direitos femininos era a questão do voto. Foi uma luta que atravessou séculos, não obstante a forte presença feminina nas esferas do poder. Para o bem ou para o mal” (SINA, 2005, p. 27). “O objetivo do voto era então incentivar e zelar pela participação feminina na vida social, econômica e política das nações” (COHEN, 2009, p. 165).

Rodrigues e Silva (2015) relatam que a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de gêneros, somente visando a ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz. Temóteo (2013) destaca que há diferenças salariais entre homens e mulheres, e o pior de tudo é que quanto maior a renda, maior é a diferença. O problema relaciona-se ao exercício de poder e liderança dentro de uma empresa. Para Castells (1999), a inserção da mulher no mercado de trabalho modificou tanto o mercado como também a família. Ele se refere ao crescimento da economia, onde evidenciam-se as oportunidades de educação; às mudanças tecnológicas, estando a gravidez, a reprodução da espécie; o desenvolvimento do movimento feminista com busca por direitos e, por último, a difusão das ideias de forma rápida numa cultura globalizada.

## **2.3 Desigualdade no mercado de trabalho: Homem x Mulher**

A questão da desigualdade entre homens e mulheres no ambiente organizacional é visível, pode-se observar em cargos e salários, os mesmos ocupam a mesma vaga mas o homem recebe mais que a mulher, tendo as mesmas atribuições, o que não é correto visto que segundo artigo da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), se a função for idêntica e exercida no mesmo estabelecimento, para o mesmo empregador e entre pessoas cuja diferença de tempo na função não seja maior que dois anos, os salários precisam, obrigatoriamente, ser correspondentes.

Recchia (2007), consultor da Calyper Estratégias Humanas do Brasil juntamente com a HSM Educação Executiva, realizou uma pesquisa quanto ao perfil da executiva brasileira,

fazendo levantamento com 66 mulheres que ocupavam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria, e destacou em um quadro os dados coletados, conforme a seguir.

**Quadro 1 – Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino**

Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino	(%) Perfil
A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Mas a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. Os homens são mais frios, práticos, calculistas. O homem é mais focado no poder.	12%
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Sob o ponto dos negócios são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem mais capacidade de ver e ouvir mais do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar onde quer. É menos direta.	2%
A mulher frente a um problema respira, pesa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

**Fonte: adaptado de Caliper, 2007**

O perfil da mulher que exerce um cargo de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. Elas estão ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de causar inveja (COHEN, 2009, p. 30).

Segundo Cohen (2009), as mulheres possuem um quociente de inteligência (QI) e um quociente emocional (QE) elevados, que se sobressaem aos dos homens. Ele cita que a mulher possui no QI: fluência verbal e na expressão de ideias, bom intelecto e senso estético, tendência à introspecção, ansiedade e culpa e comedimento; e no QE: positivas em relação a si mesmas, comunicativas e gregárias, boa adaptação à tensão, espontaneidade, raramente ansiosas ou com culpa.

### **3. Metodologia**

O estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2007) trata-se do levantamento de bibliografias a respeito do assunto publicadas nas diversas formas da escrita (livros, artigos, revistas etc.). Para alcançar resultados a respeito da exploração deste artigo, foi aplicado o método de pesquisa descritiva com desígnio de discorrer características de uma coleta de dados, onde colhemos informações de 4 empresas do polo industrial de Manaus.

A pesquisa descreve o levantamento em determinadas opiniões, integrando um estudo profundo do tema posto. Sendo assim, sustentando uma análise produtiva de maneira que

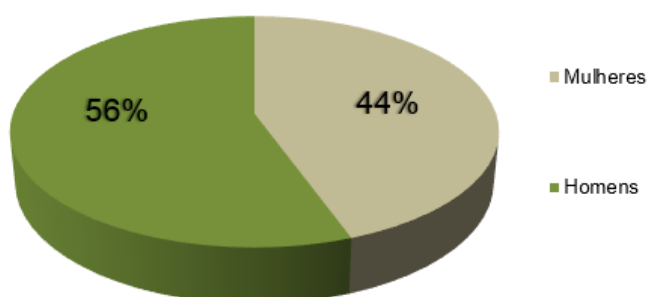
aborde os aspectos principais de relevância do artigo, a fim de chegar em um conhecimento visível que atinja a compreensão do leitor.

Dentro da abordagem qualitativa – quantitativa com conceitos e expressões em registros estatísticos. A pesquisa qualitativa estuda questões sociais, valorizando a compreensão humana, de modo que seus resultados são de diversas maneiras. De acordo com os dados citados, utilizaremos a pesquisa quantitativa baseada em dados numéricos adquirindo respostas concretas e mensurando as informações necessárias.

#### 4. Resultados e discussões

Esta pesquisa de campo foi baseada em 4 empresas do Polo Industrial de Manaus (PIM), sendo elas no seguimento de: energia solar, componentes eletrônicos, Indústria e Comércio de Pneus, produtos eletrônicos. Fez-se necessário após a pesquisa de campo a coleta de dados e análise dos resultados obtidos. Para Gil (1999)

**Figura 2 – Comparativo de cargos de chefia, Empresa energia solar**



**Fonte: Elaborado pelos autores, 2020**

De acordo com a Figura.2, baseado na coleta de dados da empresa energia solar, podemos analisar que o número de homens que exercem os cargos de gestão é de 56%, e o número de mulheres que exercem cargos de gestão na empresa é de 44%.

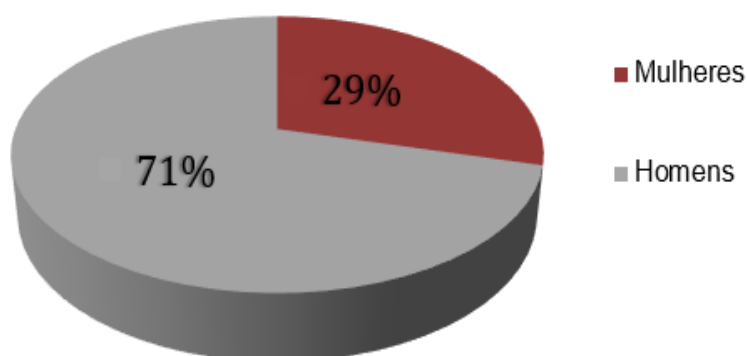
Pode-se observar que o homem é quem ocupa a maior parte do quadro de gestão nesta organização. A diferença entre um quantitativo e outro é nítido e significativo, pois a mulher ocupa um percentual menor, não deixando de ser de fundamental importância as atividades que são exercidas na empresa.

Mesmo as mulheres com qualificação maior e mais ampla que os homens, ainda assim ocupam menores cargos nas organizações, e que não era para ocorrer, se o mercado de trabalho exige conhecimento e experiência para exercer determinados cargos deve haver equidade, para que possa existir oportunidades para as mulheres.

Nesta Figura 3, observa-se uma situação mais crítica onde o percentual de homens e mulheres que exercem um cargo de gestão na organização é de grande diferença um do outro. O percentual de homens com base na análise é e 71%, e o percentual de mulheres é de apenas 29%.

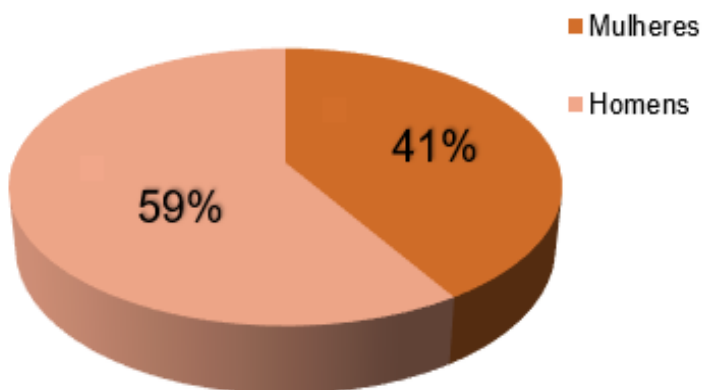
É importante que haja a pesquisa de campo e análise de resultados para identificar determinadas situações, como está onde o gráfico acima apresenta. Sendo necessário analisar o motivo do percentual de mulheres que exercem cargos de gestão nesta organização, a ser muito baixo.

**Figura 3 Comparativo de cargos de chefia, Empresa Componentes Eletrônicos**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

**Figura 4 Comparativo de cargos de chefia, Empresa Indústria e comércio de Pneus**

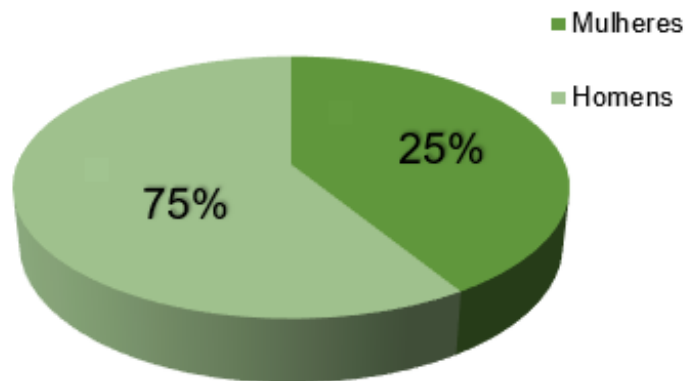


Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Na figura 4, verificamos uma diferença significativa entre os resultados de ambos. Os homens nesta organização exercem 59% do cargo de gestão, e as mulheres exercem 41% do cargo de gestão.

Observamos que essa empresa que há uma distinção de cargos, onde as mulheres ocupam os cargos administrativos operacionais. Tendo em vista que os cargos que, os cargos que as mulheres exercem onde foram realizadas as pesquisas são de suma importância para a organização, por menor que seja o percentual, ainda exercem cargos importantes.

Figura 5 – Comparativo de cargos de chefia, Empresa Aparelhos eletroeletrônico



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Na figura 5, a pesquisa foi realizada apenas no setor contábil e de planejamento da organização em questão. Onde obtemos dados que 75% dos homens ocupam cargos de gestão, e 25% das mulheres.

Sendo pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de mulheres nos cargos gerenciais caiu de quase 40% para 38%, em quatro anos. A diferença entre homens e mulheres no ambiente organizacional é notória e vem crescendo cada vez mais, as oportunidades que são propostas as mulheres são poucas.

A busca para conseguir seu espaço no mercado é grande, segundo o relatório sobre desigualdade 2020 do Fórum Econômico Mundial estima-se que serão necessários aproximadamente 250 anos para que haja igualdade n mercados de trabalho (entre homens e mulheres).

Para que haja equidade entre os gêneros no mercado de trabalho, é necessário identificar o problema e posteriormente trabalhar na implantação de ferramentas corretas para a mudança de cenário na organização.

## 5. Plano de ação 5W2H

Para o plano de ação desse artigo, iremos utilizar a ferramenta 5W2H que é um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas:

Os 5W:

- *What* (o que será feito?)
- *Why* (por que será feito?)
- *Where* (onde será feito?)
- *When* (quando será feito?)
- *Who* (por quem será feito?)

Os 2H:

- *How* (como será feito?)
- *How much* (quanto vai custar?)



Ou seja, a metodologia 5W2H é formada pelas respostas para essas sete perguntas essenciais de qualquer planejamento, seja de um projeto ou de uma área inteira.

As mulheres no mercado de trabalho, não só sofrem um pré-conceito em relação a ocupar certos cargos, como também não tem oportunidades para demonstrarem que são capazes. Na maioria das vezes por conta da própria política da empresa.

Elaborou-se um modelo de proposta para uma determinada empresa (Empresa Fictícia) com base no modelo SW2H.

Como o plano de ação 5W2H é uma ferramenta para simplificar o planejamento de atividades. Ele pode ser utilizado em diversos contextos da gestão empresarial, normalmente, na transformação dos resultados de um planejamento estratégico em ação ou na gestão de projetos, principalmente no caso de empresas de consultoria e serviços.

Figura 5 - Proposta de enquadramento de cargos ocupados por mulheres



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Interpretações sobre a imagem:

- 1) Observa-se o que seria o pilar, objetivo/ meta;
- 2) Motivo/benefício;
- 3) Responsável/equipe;
- 4) Quanto/custo, que no caso adaptamos para quantidade de pessoas envolvidas.
- 5) Atividades processos, que seriam novos ou atuais cargos sendo ocupados por mulheres.

- 6) Data/ cronograma, adaptamos para no caso, o próximo processo seletivo.
- 7) Local/departamento, que seria o próprio RH com os processos de R&S – Recrutamento e Seleção, tanto interno para que já estão trabalhando ocupando cargos direcionados para mulheres, como para externas que desejam ingressar e terem a oportunidade.

## 6. Considerações finais

O recolhimento das informações coletadas nestas organizações nos revelou o quanto as mulheres continuam buscando seu espaço no mercado de trabalho. O número delas nos cargos de liderança em empresas ainda é muito pouco para os dias atuais, e isso precisa tomar forma, e esse cenário só irá valer quando forem valorizadas pelos seus conhecimentos e habilidades de saber liderar quaisquer contratempos que ocorrer.

Portanto as organizações precisam dar chance ao um novo movimento, a um novo olhar, os homens têm sim suas características favoráveis aos cargos altos das empresas, mais as mulheres não ficam atrás, possuem aptidões e particularidades interessantes para níveis de gestão.

É um desafio grande ainda a ser alcançado, mais o poder feminino vem a anos tentando quebrar essa visão irrelevante que a sociedade impôs as mulheres. Hoje muitas empresas buscam uma liderança feminina, pelo simples fato de que a mulher tem a capacidade de solucionar problemas e consegue exercer tarefas rápidas além de sua natureza (intuição feminina).

Sendo assim, as organizações precisam romper essa regra, buscando fazer esforços valorizando qualquer tipo de gênero, em a particular as mulheres, elas precisam estar em um ambiente organizacional.

## Referências

**CASTELLS**, Manuel. A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra. 1999.

**CHIAVENATO**, I. Administração de novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**COHEN**, Marlene. Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

**GOMES, A. F.** O outro no trabalho: mulher e gestão. Revista de Gestão da USP, São Paulo v. 12, n. 3, p. 1-9

**KANAN, L. A.** Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Revista O&S, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010. Disponível em: Acesso em: 12 set. 2013.

**LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.** de A. Metodologia do trabalho científico. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**LOUREIRO, M.; IKEDA, P.** Por que elas são tão poucas? Revista Exame, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.

Fundação **SEADE. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED.** O trabalho das mulheres: mudanças e permanências. São Paulo: Região Metropolitana de São Paulo, boletim nº 24, março de 2013.

**RECCHIA**, José Geraldo. Perfil da Executiva Brasileira. Revista Fortuna. Santa Maria: HSM, 2007.

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

**SANDBERG, S.; SCOVELL**, N. Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

**SINA**, Amalia. Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

**TEMÓTEO**, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. Correio Braziliense: 2013.

**TONANI**, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

.