

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUANA DA SILVA FERREIRA

**CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA FEMININA NA DIMINUIÇÃO DE DIFERENÇA
DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES**

Maceió
2024

LUANA DA SILVA FERREIRA

**CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA FEMININA NA DIMINUIÇÃO DE DIFERENÇA
DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa.

Maceió

2024

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecário: Jorge Raimundo da Silva – CRB-4 - 1528

F38ec Ferreira, Luana da Silva.
 Contribuições da liderança feminina na diminuição de diferença de gênero nas organizações / Luana da Silva Ferreira – 2024.
 36 f. : il.

 Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.
 Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2024.

 Bibliografia: f. 34-36.

 1. Liderança Feminina. 2. Diferença de Gênero. 3. Organizações.
 I. Título.


CDU: 658

Folha de Aprovação

LUANA DA SILVA FERREIRA

Contribuições da liderança feminina na diminuição de diferença de gênero nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à banca examinadora do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas e aprovada em 25 de MARÇO de 2024


Documento assinado digitalmente
 MILKA ALVES CORREIA BARBOSA
Data: 26/03/2024 11:50:01-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Orientador(a) - Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa
Universidade Federal de Alagoas

Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 JOSE RODOLFO TENORIO LIMA
Data: 26/03/2024 16:11:06-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Examinador - Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima
Universidade Federal de Alagoas

Documento assinado digitalmente
 CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA
Data: 27/03/2024 09:45:39-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Examinadora - Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa
Universidade Federal de Alagoas

Maceió
2024

DEDICATÓRIA

Dedico minha gratidão por essa etapa concluída ao meu grandioso Deus, que me fez enxergar a todo momento que sempre esteve comigo e tudo era parte dos seus planos. Sei que sem a sua misericórdia não seria possível vencer as batalhas que foram vividas.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Maria Aparecida, que foi desde sempre minha maior incentivadora. Cuidou dos mínimos detalhes e se orgulhava grandemente pela minha aprovação na UFAL. Não deixava que nada fosse prioridade a não ser os estudos. Sinto profundamente sua perda durante esse percurso e por não tê-la fisicamente para vibrar comigo neste momento, mas hoje a tenho como minha estrela guia e sigo confiando nos planos de Deus.

À minha irmã, Lyliane Ferreira, que foi sempre minha inspiração. Nossa união foi projetada por Deus, Ele sabia o quão necessárias seríamos na vida uma da outra. Sempre compreensiva, incentivadora e persistente. Como também agradeço ao meu pai, aos meus colegas e amigos que estiveram comigo durante essa caminhada. E ao meu namorado, Paulo Henrique, que se fez presente de alguns anos em diante sempre me apoiando.

À professora Dra Milka Correia, muito obrigada por exercer sua profissão com tanta excelência. Obrigada pela disponibilidade, atenção e todo cuidado em ajudar nesse momento desafiador. Assim como agradeço à disponibilidade dos professores que estão na banca, professor Dr Carlos Everaldo e professor Dr José Rodolfo.

RESUMO

A diversidade de gênero é o ponto principal desse estudo. É possível observar que existe uma discussão acerca das diferenças de gênero dentro das organizações, a qual é de fundamental importância, tanto para possibilitar o aumento da performance, melhorando sua colocação no mercado competitivo, quanto para diminuir a disparidade de tratamento entre homens e mulheres dentro das organizações. Esse estudo visa responder o seguinte questionamento: De que maneira a presença feminina em cargos de liderança pode diminuir a diferença de gênero em uma organização? O principal objetivo desse estudo é identificar as contribuições da presença feminina em cargos de liderança na diminuição da diferença de gênero nas organizações. Os dados obtidos neste estudo, através da pesquisa bibliográfica, foram capazes de mostrar que, mesmo que a presença feminina em cargos de liderança tenha ganhado força nos últimos anos, ainda é necessário que haja um entendimento concreto que seja capaz de enumerar a forma com que uma líder mulher pode influenciar na diminuição da diferença de gênero em uma organização.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Diferença de Gênero. Organizações.

ABSTRACT

Gender diversity is the main point of this study. It is possible to observe that there is a discussion about gender differences within organizations, which is of fundamental importance, both to enable the increase of performance, improving their placement in the competitive market, and to reduce the disparity of treatment between men and women within organizations. This study aims to answer the following question: How can the presence of women in leadership positions reduce the gender gap in an organization? The main objective of this study is to identify the contributions of the presence of women in leadership positions in reducing the gender gap in organizations. The data obtained in this study was able to show that, even though the presence of women in leadership positions has gained strength in recent years, it is still necessary to have a concrete understanding that is able to enumerate the way in which a female leader can influence the reduction of the gender gap in an organization.

Keywords: Women 's Leadership. Gender Difference. Organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre a literatura e o que foi feito	13
Quadro 2 - Estudos consultados	15
Quadro 3 - Principais conceitos de liderança	18
Quadro 4 - Principais conceitos de diferença de gênero	21
Quadro 5 – A diferença de gênero no ambiente organizacional	22
Quadro 6 – Comparativo entre 2017 e 2019 segundo Linhares (2019)	24
Quadro 7 – Características da liderança feminina	27
Quadro 8 – Dificuldades de mulheres em cargos de liderança	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 METODOLOGIA

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

3.1 Objetivo Específico 1

3.2 Objetivo Específico 2

3.3 Objetivo Específico 3

3.4 Objetivo Específico 4

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a mão de obra nas organizações tem se diversificado cada vez mais, principalmente no que diz respeito à inclusão no ambiente organizacional, confrontando assim, de maneira direta, o ideal de neutralidade e tecnicismo no que diz respeito às relações humanas no interior dessas organizações.

Na visão de Souza *et.al.* (2020), para que seja possível que uma empresa apresente um bom posicionamento no mercado, é necessário que ela possua formas criativas e inusitadas de cativar seu público e manter seus funcionários motivados. Os autores destacam que existem duas visões pelas quais as organizações veem a diversidade: a vantagem competitiva e a responsabilidade social, sendo as duas de caráter benéfico para as empresas. Tanto a vantagem competitiva, quanto a responsabilidade social, fazem com que a organização se destaque em meio a concorrência, por apresentar estratégias como atendimento personalizado, investimento da qualidade final do produto, inclusão social entre outros.

A diversidade de gênero é o ponto principal desse estudo. É possível observar que existe uma discussão acerca das diferenças de gênero dentro das organizações, a qual é de fundamental importância, tanto para possibilitar o aumento da performance, melhorando sua colocação no mercado competitivo, quanto para diminuir a disparidade de tratamento entre homens e mulheres dentro das organizações.

Dados coletados na pesquisa de Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostraram que o tempo despendido por mulheres em atividades cotidianas quando comparadas aos homens: mulheres, aproximadamente 18.1 horas por semana cuidando de pessoas (crianças ou idosos), e, em contrapartida, os homens gastam em média 10.5 horas exercendo as mesmas atividades (IBGE, 2018), ou seja, a situação social da mulher brasileira na atualidade ainda pode ser caracterizada pela vulnerabilidade e desigualdade de gênero.

Em relação à diferença de renda entre os gêneros, no ano de 2019, os homens apresentavam uma renda mensal de 2.010 reais, enquanto as mulheres ganhavam em média apenas 1.985 reais (IBGE, 2019). Além disso, no primeiro trimestre de 2020, 53,4% dos brasileiros desempregados eram mulheres, em contrapartida,

46,6% eram homens (IBGE, 2020).

Essa realidade reforça que o papel desempenhado pela mulher na atualidade vem sendo uma construção gradativa, que ainda tem muito a ser desenvolvida. Muitos foram os direitos conquistados por elas em todas as esferas sociais, como por exemplo, a Declaração Universal dos Direitos Humanos quando estabeleceu em 1949 o princípio da igualdade entre homens e mulheres como um direito humano fundamental. No entanto, o aumento da participação feminina em cargos de destaques em grandes empresas tem despertado o interesse de especialistas sociais no tocante à importância da presença feminina na liderança organizacional.

De fato, o mundo formal do trabalho ainda é visto como um espaço predominantemente masculino. Frente a esse desafio, a liderança, por exemplo, exerce forte influência sobre a cultura organizacional, uma vez que o líder deve possuir recursos em tempo real para lidar com problemas e mediar a resolução de conflitos, seja entre gerentes ou funcionários.

A liderança existe em toda organização para que haja clareza e objetividade nas tarefas, pois ela possibilita a cooperação, dirime conflitos e contribui para a criatividade dos indivíduos. Associada aos estímulos e incentivos a liderança age como um elemento motivador para o alcance dos objetivos. Além disso, o líder serve para transmitir aos membros a cultura organizacional da empresa, os valores da organização bem como seus ritos e crenças (SILVA; TAVARES; FRANÇA, 2020).

Na visão de Silva e Rodrigues (2022), quando a liderança é desempenhada por uma mulher, existe uma evidência especial para a capacidade de influência e de condução de pessoas para segui-la, destacando que as organizações assinalam que o perfil feminino compreende características peculiares que as tornam alinhadas com as habilidades de liderança desejadas ao perfil de um líder.

Silva e Rodrigues (2022) afirmam ainda que, existe clareza no tocante aos talentos demonstrados pela mulher enquanto líder, desta forma, grande parte das organizações na atualidade percebem que as mulheres possuem habilidades que estão quase que sob medida para o perfil procurado em um líder gestor.

A partir dessas considerações iniciais, esse estudo visa responder o seguinte questionamento: **De que maneira a presença feminina em cargos de liderança pode diminuir a diferença de gênero em uma organização?**

O principal objetivo desse estudo é identificar as contribuições da presença feminina em cargos de liderança na diminuição da diferença de gênero nas organizações.

Os objetivos específicos definidos para esse estudo foram:

- Apresentar os principais conceitos envolvidos no tema proposto: liderança e liderança feminina;
- Discorrer sobre diferença de gênero nas organizações e em cargos de liderança;
- Apresentar dados empíricos da presença feminina nas organizações e em cargos de liderança;
- Descrever as principais características da liderança feminina.

2 METODOLOGIA

O desenvolvimento desse estudo está embasado na revisão bibliográfica, a fim de responder o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a presença feminina em cargos de liderança pode diminuir a diferença de gênero em uma organização?

Para desenvolvimento deste estudo foi utilizada a metodologia denominada de Pesquisa Bibliográfica, que de acordo com Souza et.al. (2021) se caracteriza como sendo um levantamento, ou revisão de obras já publicadas sobre o tema proposto.

Marconi e Lakatos (2021) afirmam que a pesquisa bibliográfica consiste em um conjunto de dados e informações extraídos de documentos impressos, artigos, dissertações, livros publicados, entre outros, que são utilizados como base teórica para a pesquisa. Souza et.al. (2021) destacam ainda que a pesquisa bibliográfica é de fundamental importância na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos que são utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados.

Esta pesquisa foi desenvolvida seguindo os preceitos do método dedutivo que, de acordo com Gil (2010), é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.

Quanto aos objetivos, a metodologia a ser aplicada neste estudo é do tipo exploratória que, de acordo com Gil (2010), é capaz de acomodar maior familiaridade com o problema, sendo capaz de explicitá-lo o melhor possível.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não

padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL, 2010 P. 27)

Ainda quanto ao objetivo, bem como a abordagem do problema, para o desenvolvimento deste estudo foi utilizado o método qualitativo, com caráter descritivo, que na visão de Zanella (2009) possui como principal finalidade descrever os fenômenos dentro de seu contexto natural.

Gil (2010) descreve oito etapas pelas quais é possível o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica, são elas: 1. Formulação do problema; 2. Elaboração do plano de trabalho; 3. Identificação das fontes; 4. Localização das fontes e obtenção do material; 5. Leitura do material; 6. Confeção de fichas; 7. Construção lógica do trabalho; 8. Redação do texto.

No desenvolvimento desse estudo foi utilizada a metodologia apresentada por Gil (2010) conforme mostra o quadro 01:

Quadro 1 - Comparativo entre a literatura e o que foi feito

Etapas da Pesquisa Bibliográfica	Como foi realizada
1ª) Formulação do problema: critérios a serem considerados a) a escolha do assunto deve ser de interesse do pesquisador; b) o tema deve ter relevância teórica e prática; c) deve haver material bibliográfico suficiente e disponível.	Foi encontrado um assunto de interesse, uma vez que existe uma crescente participação feminina no mercado de trabalho, logo, a discussão acerca da contribuição da presença feminina em cargos de liderança nas organizações é de fundamental importância para o entendimento e estudo do comportamento organizacional.
2ª) Elaboração do plano de trabalho: geralmente, é provisória e passa por modificações conforme a evolução do trabalho.	Foi desenvolvido um plano de acordo com as datas propostas pela universidade para entrega e apresentação do estudo, bem como a disponibilidade para orientação do mesmo.
3ª) Identificação das fontes: consiste na identificação das fontes capazes de fornecer as respostas adequadas à solução do problema proposto. É recomendável consultar catálogos de livros e outras publicações, assim como consultar especialistas ou pessoas que realizam pesquisas na mesma área.	Para a identificação das fontes foram utilizadas as ferramentas de busca padrão: Google Acadêmico e Scielo.
4ª) Localização das fontes e obtenção do material: a localização e obtenção do material pode ser feita através dos fichários das bibliotecas, que possibilitam a identificação dos livros e revistas procurados, e seu empréstimo. Há ainda a forma mais facilitada de obtenção do	Para a localização e obtenção das fontes foram utilizadas, no período de setembro a dezembro de 2023, a Scientific Electronic Library Online - Brasil (SciELO) e a ferramenta de busca Google Acadêmico, plataformas conhecidas e utilizadas durante a graduação em

material através de sites da Internet.	administração.
5ª) Leitura do material: é recomendável primeiramente uma leitura exploratória de todo material, não em sua totalidade, mas do sumário, introdução e algumas partes esparsas do texto. Em seguida é recomendada uma leitura seletiva, identificando e lendo de forma mais aprofundada as partes que mais interessam. Após segue-se uma leitura analítica, que tem como objetivo ordenar e sumariar as informações contidas nas fontes, identificando as ideias-chaves do texto e sintetizando-as. E por fim, a leitura interpretativa, que pode ser realizada juntamente com a leitura analítica, e procura estabelecer uma relação entre os conteúdos das fontes e outros conhecimentos.	A leitura do material foi realizada de acordo com a metodologia recomendada na coluna ao lado.
6ª) Confeção de fichas: Há dois tipos de fichas, as bibliográficas e de apontamentos. As bibliográficas são utilizadas para anotar as referências bibliográficas, para apresentar um sumário e a apreciação crítica do texto. As de apontamentos, são para anotar as ideias obtidas a partir da leitura de determinado texto. Tanto as fichas bibliográficas quanto as de apontamentos constituem-se de três partes: cabeçalho, referências bibliográficas e texto.	A confecção das fichas foi desenvolvida com base no modelo bibliográfico, onde foi possível organizar as principais ideias dos autores, através da qual é possível obter a matéria prima da pesquisa.
7ª) Construção lógica do trabalho: é basicamente a organização das ideias dos diversos autores, com a finalidade de atender os objetivos ou testar as hipóteses da pesquisa, possibilitando que ela seja entendida como uma unidade dotada de sentido.	Para a construção lógica foi utilizada a ferramenta do Google Documentos para marcar e dividir as ideias dos autores de modo organizado e interligadas posteriormente.
8ª) Redação do texto: consiste no raciocínio do trabalho expressa de forma literária, tendo como base o plano definitivo e as fichas de documentação elaboradas anteriormente.	Tendo como base as fichas de documentação e as divisões lógicas das ideias autores, o texto foi redigido de forma a cumprir os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Inicialmente foram realizadas buscas em duas datas diferentes, entre os meses de setembro e outubro de 2023, de estudos publicados entre os anos de 2019 e 2023, na língua portuguesa, utilizando as seguintes palavras-chave: “liderança feminina” e “diferença de gênero”, e foram encontrados 11 estudos para análise.

Em seguida, no mês de outubro, foram realizadas mais duas buscas por publicações científicas, utilizando as seguintes palavras-chave: “liderança feminina e gênero”, “liderança feminina+gênero+mulheres”, sendo encontrados mais sete artigos.

Devido ao número reduzido de publicações do tema proposto, em novembro de 2023, a busca foi ampliada para publicações científicas entre os anos de 2017 e

2023, utilizando as mesmas palavras-chave citadas anteriormente, alcançando assim, um período de 7 anos, onde foi possível encontrar mais sete publicações, totalizando assim vinte e cinco trabalhos científicos para serem analisados e estudados para desenvolvimento deste estudo, conforme observa-se no quadro 2:

Quadro 2 - Estudos consultados

Título	Autor(es)	Ano de publicação	Natureza do trabalho	Fonte da referência
Liderança Feminina: A imagem da mulher no ambiente corporativo e a importância da igualdade de gêneros.	LIMA, Adaiane de. et.al.	2022	Trabalho de Conclusão de Curso	Google Acadêmico - Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS
(des)igualdade de gênero no local de trabalho e Práticas de recursos humanos	VILELA, Giovanna Silva. et.al.	2020	Artigo	Google Acadêmico – Revista alcance
Gênero e Liderança Responsável: O papel do sexo do/a líder e das crenças dos/as subordinados/as sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.	CUNHA, Inês Mateus Silva Frazão da.	2022	Dissertação	Google Acadêmico - Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa
Gestão empresarial: os empecilhos do gênero feminino em cargos de liderança.	SANTOS, Bianca Sthephanie dos. et. al	2022	Trabalho de Conclusão de Curso	Google Acadêmico - Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS
Gênero e Comunidade: olhares sobre a liderança de mulheres em espaços comunitários	SANTOS, Layane Gomes Marreiros dos. Et. al.	2020	Artigo	Google Acadêmico – Revista Científica UMC
Efeito do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes.	RAMOS, Amanda Marques; FÉLIX, Bruno.	2019	Artigo	Google Acadêmico - Revista Ibero Americana de Estratégia
Desigualdade de gênero em cargos de liderança nas organizações	LINHARES, Beatriz Himes.	2019	Trabalho de Conclusão de Curso	Google Acadêmico – Repositório PUC-RIO
A percepção de mulheres em cargos de liderança sobre suas realidades organizacionais	OLIVEIRA, Adrilane Batista, ET.AL.	2020	Artigo	Google Acadêmico – Revista Razão Contábil e Finanças.
Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança	SILVA, Verislania Silva;	2022	Artigo	SciELO – Revista de Psicologia

Organizacional	RODRIGUES, Luciana da Luz Rodrigues.			Online
A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina	GOMES, Gisele et. al.	2023	Artigo	Sielo – Revista de Gestão e secretariado
Liderança Feminina: Perspectivas e desafios de mulheres em cargos de Chefia	OLIVEIRA, Nathália de.	2022	Trabalho de Conclusão de Curso	Google Acadêmico
Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de Mulheres em cargos de liderança.	SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla.	2019	Artigo	Google Acadêmico – Revista Uniaraguaia
Liderança feminina: um movimento em constante construção.	<u>Ceribeli, Harrison Bachion</u> et. al.	2021	Artigo	Google Acadêmico – Revista Interface
Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil	SILVA, Mara Rosalia Ribeiro.	2020	Artigo	Google Acadêmico – Revista de Estudos e Pesquisas em Administração.
Percepções De Gestores Masculinos Sobre Liderança Feminina	RODRIGUES, Patrícia Aparecida Matos; DEWES, Fernando.	2019	Artigo	Google Acadêmico - Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE
Liderança feminina no mercado de trabalho	<u>SILVA, Gabriela Morais Barros</u> et. al	2022	Artigo	Gooogle Acadêmico - Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS
Liderança Organizacional Feminina: um retrato da produção científica brasileira	SANTOS, Cristiele aparecida de jesus dos. ET. AL.	2023	Artigo	Google Acadêmico – Revista Multidisciplinar do nordeste Mineiro
A liderança e identidade de gênero dos líderes: a Percepção dos seguidores	ABOBELEIRA, Ana Rita Pinto.	2021	Trabalho de Conclusão de Curso.	Google Acadêmico
Mulheres na liderança: Gênero e Gerações	CAVALCANTE, Melina Borges Rosa.	2017	Artigo Científico	Google Acadêmico
Quebrando Mitos sobre lideranças e gênero: similaridades e diferenças percebidas entre líderes mulheres e homens	HALF, Robert.	2023	Artigo Científico	Scielo
Diferenças de gênero na gestão de empresas: perfil do gênero feminino.	MARAFON et.al.	2017	Artigo Científico	Scielo
Liderança Feminina: Um Estudo	RIBEIRO,	2022	Artigo	Google

Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA	Adriano Garrido; SILVA, Rogério Sales.		Científico	Acadêmico
Liderança Feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras.	SILVA, Célia Regina Ramos, et.al.	2017	Artigo Científico	Google Acadêmico
Liderança feminina nas organizações.	FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, J.T.P.	2020	Artigo Científico	Google Acadêmico
Gestão Feminina: A liderança nas organizações brasileiras	NASCIMENTO, Marileide Alves do.	2018	Artigo Científico	Google acadêmico.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As etapas de leitura, fichamento, construção lógica e redação do trabalho foram realizadas no período de novembro de 2023 a fevereiro de 2024, sempre visando manter a atualização dos estudos publicados afim de que, os resultados alcançados sejam fidedignos e atuais.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados o alcance dos objetivos específicos determinados anteriormente, logo serão apresentados os principais conceitos envolvidos no tema proposto: liderança e diferença de gênero; uma discussão acerca da diferença de gênero nas organizações e em cargos de liderança; uma discussão sobre liderança feminina; e apresentação de dados empíricos da presença feminina no mercado de trabalho.

3.1 Objetivo Específico 1

O primeiro objetivo específico buscou discorrer sobre o conceito de diferença de gênero aplicado nas organizações e em cargos de liderança.

Sobre a diferença de gênero de forma geral, entre os artigos pesquisados destacam-se os conceitos apresentados por Abobeleira (2021) e Linhares (2019). Veja no quadro abaixo:

Quadro 3 - Principais conceitos de diferença de gênero

Autor	Conceito apresentado
Abobeleira (2021)	Cita Wolff; Saldanha (2015) que afirma que o termo gênero é usado na linguística para designar se um objeto ou pessoa é feminino ou masculino. Assim, é possível afirmar que sexo e gênero são conceitos que se referem a dois campos opostos, sendo que o primeiro desponta das características puramente bioquímicas e fisiológicas, atribuídas às biociências, enquanto o segundo remete à dimensão cultural e subjetiva do ser, sendo objeto de estudo das ciências humanas (OKA; LAURENTI, 2018 apud ABOBEIRA (2021).
Linhares (2019)	Apresenta uma citação que demonstra de forma clara, a visão e diferença de gênero apresentada por muitos em épocas passadas: “Aos homens o cérebro, a inteligência, a razão lúcida, a capacidade de decisão; às mulheres, o coração a sensibilidade, os sentimentos”. (PERROT, 1988 p.177). Com este pensamento, culturalmente a mulher foi e muitas vezes é considerada, como um ser desqualificado para exercer determinados papéis.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ainda sobre a questão da diferença de gênero, é importante destacar ainda o que diz Vilela et. al (2020), que destacam o fato de que as discussões de gênero não se referem apenas a questões direcionadas para as mulheres, uma vez que elas implicam levar em consideração as relações de poder e as desigualdades entre homens e mulheres, que estão instituídas e naturalizadas em nossas sociedades. Justamente por isso, elas extrapolam a dimensão de papéis e de funções de mulheres e homens para focalizar formas sociais e culturais que os constituem enquanto “sujeitos de gênero”.

No entendimento de Ramos e Felix (2019) a compreensão de gênero tem algumas implicações que precisam ser consideradas quando se pretende enfrentar as desigualdades e promover a igualdade de gênero nas organizações, com impactos nas sociedades e culturas das quais estas fazem parte. Assim, é necessário assumir que: 1) o gênero é aprendido na cultura, nas diferentes instâncias e relações que os sujeitos integram, ao longo da vida e, ainda, que essas aprendizagens não são necessariamente coerentes e harmônicas entre si; 2) as aprendizagens de gênero são interseccionais, ou seja, elas se dão, sempre, na interconexão com marcadores como sexualidade, raça/cor, inserção socioeconômica, idade/geração, religião etc.;

3) relações de gênero são sempre relações de poder. Investir em sua transformação implica em deslocar e dar outras configurações ao funcionamento do poder, mas não significa anular e neutralizar o poder, per se: 4) o gênero age sobre os indivíduos e seus corpos, mas vai além disso. Ele atravessa e conforma todas as instâncias e relações sociais culturais e sociais. No caso das organizações, isso implica considerar toda a estrutura organizacional, os princípios e valores que a regem, bem como os objetivos e metas a que se propõe, suas normas e rotinas, dentre outras coisas.

Ramos e Felix (2019) apresentam em seu estudo dados de pesquisas anteriores sobre a seleção de candidatos para um cargo específico em uma organização, que apresentam evidências de discriminação contra as mulheres em níveis de liderança e preferências para os candidatos homens, mesmo ambos os gêneros apresentando candidatos com o mesmo currículo e igualmente qualificados para cargo de gestão. No mesmo estudo, os autores observam que, o fator gênero não influencia apenas no ato da contratação de funcionários, mas também em casos de promoções, onde foi possível observar que os supervisores de um banco foram mais dispostos a promover um homem do que uma mulher.

Quanto ao conceito de diferença de gênero aplicado ao ambiente organizacional, destacam-se Marafon et.al (2017), e Vilela et.al. (2020):

Quadro 4 – A diferença de gênero no ambiente organizacional

Autor	Conceito apresentado
Marafon et.al (2017)	Citam Hirata e Kergoat (2007), que destacam que existem dois princípios organizadores para a divisão sexual do trabalho, sendo eles o princípio da hierarquização, em que o trabalho do homem é mais valorizado que o trabalho da mulher e o princípio da separação, que consiste em dizer que existe de fato uma segregação entre o trabalho que é estabelecido por um homem e um trabalho designado a uma mulher. Para eles, esses princípios conseguem ser eficientes em qualquer sociedade.
VILELA et.al. (2020)	Cita Mor Barak (2014, p. 132) conceitua a diversidade na força de trabalho da seguinte maneira: [...] se refere à divisão da força de trabalho em categorias de distinção que (a) têm uma semelhança percebida dentro de um determinado contexto cultural ou nacional, e que (b) incorrem, potencialmente, em prejuízos ou

	benefícios nos resultados de emprego, tais como oportunidade de trabalho, tratamento no local de trabalho e perspectivas de promoção - independentemente de habilidades e qualificações relacionadas ao trabalho.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Sobre a diferença de gênero em meio a liderança dentro das organizações, Cunha (2022) discorre que num passado recente, o homem era visto como o sustento econômico da família e as principais funções da mulher reportavam-se ao cuidado da casa e dos/as filhos/as, provocando uma relação de subordinação, mais concretamente, de dependência. Porém, no final da década de 70 do século XX, começou a verificar-se uma mudança, na qual as mulheres começaram alcançar posições hierárquicas tradicionalmente ocupadas por homens, conduzidas pela crescente industrialização onde as organizações teriam de se adaptar de forma mais dinâmica e competitiva.

Cunha (2022) afirma que para o entendimento da diferença de gênero em cargos de liderança, é de fundamental importância a observância de determinados estereótipos que são determinados pelos liderados/subordinados que podem interpretar a liderança como sendo um papel masculino. Esses estereótipos podem ser por exemplo, características do estilo de liderança que a sociedade, como um todo, aplica a personalidade masculina, como força, concentração, ausência de fatores externos (filhos, casa), entre outros.

Abobeira (2021) realizou um estudo onde analisou a percepção dos/as subordinados/as tendo em conta a identidade de gênero e confirmou que os/as subordinados/as percebem as chefias com identidade de gênero feminina como mais eficazes do que as chefias com identidade de gênero masculina.

Cavalcante (2017) afirma que o gênero tem legitimado a emergência de carreiras profissionais?" (1995, p.99). Essa questão, tão cara ao presente trabalho, é colocada por Scott (1995) ao final do texto que discute gênero como uma categoria útil para a análise histórica.

Na visão de Gomes et. al. (2023), a igualdade de gênero pode ser vista como uma meta a ser alcançada e ela consiste em garantir que mulheres e homens tenham as mesmas oportunidades de ascensão e de ocupação de espaços no âmbito político, social e econômico. Marafon et.al. (2017), destaca que a defesa da igualdade de gênero se desdobra, pois, em demandas que, em diferentes instâncias das

sociedades e das culturas, possam contribuir para sua efetiva implementação.

Vilela et.al (2020) afirma que a fim de valorizar o potencial da diversidade, faz-se necessária a presença de uma liderança comprometida, que utilize os talentos de todos os trabalhadores, independentemente de gênero, raça, ou idade, entre outras características visíveis ou invisíveis. Além disso, para que a diversidade resulte em benefícios para as organizações, são necessários ambientes de trabalho mais flexíveis e transparentes, de modo a possibilitar melhor relação entre os membros.

3.2 Objetivo Específico 2

O segundo objetivo específico buscou apresentar os principais conceitos envolvidos no tema proposto: liderança e liderança feminina. Dos artigos analisados, cinco apresentaram conceitos sobre liderança.

Quadro 5 - Principais conceitos de liderança

Artigo Analisado	Autores citados
SILVA, Verislania Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz Rodrigues. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. 2022.	Probst (2012); Minicucci (2007); Davel; Machado (2011); Almeida (2013).
RODRIGUES, Patrícia Aparecida Matos; DEWES, Fernando. Percepções De Gestores Masculinos Sobre Liderança Feminina. 2019	Robbins (2005); Jordão (2004); Maximiano (2000).
RIBEIRO, Adriano Garrido; SILVA, Rogério Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA. 2022	Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010)
SILVA, Célia Regina Ramos, et.al. Liderança Feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. 2017	Chiavenato (2004); Maximiano (2007); Vergara (2012)
FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, J.T.P. Liderança feminina nas organizações. 2020	Gehring (2008).

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dentre os artigos analisados, apenas dois autores apresentaram conceitos em comum: Rodrigues e Dewes (2019) e Silva *et.al.* (2022) que citaram o conceito de Maximiano (2000;2007) para liderança. De acordo com este autor, Liderança pode ser caracterizada como sendo a realização de metas através da direção de

colaboradores, ou seja, a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. (MAXIMIANO, 2000 apud SILVA et.al., 2022)

Ainda para Maximiano, liderança é um dos papéis exercidos pelos administradores. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa, identificando interesses entre as necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder. A liderança é definida por esse autor como uma relação de interferência, como se fosse uma virtude de competência que dá a algumas pessoas a capacidade de influenciar outras, ou seja, a liderança é mais do que somente uma competência que algumas pessoas têm e outras não. (MAXIMIANO, 2007 apud Silva et.al., 2022)

Entre os autores apresentados por Silva; Rodrigues (2022), Probst (2012) aponta que não existe um conceito universal de liderança, enquanto Davel; Machado (2011) definem liderança como sendo um relacionamento, um processo de ajuda mútua entre o líder e os seguidores. Logo, é possível afirmar que o desenvolvimento do conceito de liderança não pode ser respaldado apenas do ponto de vista do líder, uma vez que é necessária uma influência mútua entre as expectativas e os objetivos que ambos devem seguir. Sendo assim, é fundamental que exista uma identificação entre ambos os lados, ou seja, a atuação de cada indivíduo deve se relacionar com as expectativas dos outros, surgindo assim um vínculo entre líder e liderado, facilitando o alcance do objetivo pré-estabelecido. Almeida (2013) destaca a importância da liderança no ambiente organizacional e insiste em avaliá-la em termos de sua contribuição para a formação do grupo.

Silva e Rodrigues (2022) citam ainda a visão de Minicucci (2007) que apresenta três tipos principais de armas de liderança através das quais o sucesso pessoal de um líder pode ser determinado. São elas: autocráticas, democráticas e liberais. Entretanto, os autores destacam que independentemente do tipo de arma de liderança utilizada, é de fundamental importância que o líder conheça seus subordinados para que sua liderança seja a mais assertiva possível.

Os autores citados por Rodrigues e Dewes (2019), são considerados autores consagrados na área de administração: Robbins (2005) e Jordão (2004) que afirmam, consequentemente, que “[...] liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. (ROBBINS, 2005, p. 258), e “[...] liderar é fazer com que os outros façam voluntariamente o que precisa ser realizado” (JORDÃO, 2004, p. 20). Em suma, Liderança é a condução de um grupo de pessoas para realizar

determinadas ações dentro de uma organização, e é papel do líder fazer com que os colaboradores trabalhem por simples vontade de realizar determinadas tarefas, sem ser imposto e sim por saber que precisa ser feito.

O único autor citado por Ribeiro e Silva (2022), afirma que liderança pode ser conceituada como sendo um processo de adaptação as mudanças e uma busca constante para fazer com que seus liderados também se ajustem as mesmas. Neste processo, é possível que, através do uso de ferramentas, o líder descubra algumas características de seus liderados, como suas motivações, por exemplo. Assim será possível o encorajamento e transformação de forma criativa, comunicativa e flexível. Em suma, a definição de liderança abrange especificamente influenciar a condução da equipe para conquista um mesmo objetivo.

Os demais autores citados por Silva *et.al.* (2017) são Chiavenato (2004) e Vergara (2012). Na visão de Chiavenato (2004), a liderança pode ser caracterizada como sendo um fenômeno que ocorre de forma exclusiva em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Para Vergara (2012), a liderança é a capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e grupos; essa a influência é necessária para que o propósito e a missão da empresa sejam alcançados.

Na visão de Gehringer (2008), autor apresentado por Ferigato e Conceição (2020), liderança pode ser facilmente conceituada como sendo a capacidade de influenciar, e o líder possui uma aspiração natural de autoconfiança, conhecimento e vontade de liderar.

Sobre o conceito de liderança feminina, os autores pesquisados não apresentam um conceito fechado sobre o tema, apenas apresentam dados empíricos e características da liderança feminina que serão apresentados nos próximos tópicos.

A partir do conhecimento dos dados apresentados, é de fundamental importância o desenvolvimento de discussões acerca de diferenças de gênero tanto nas organizações como em cargos de liderança.

3.3 Objetivo Específico 3

O quarto objetivo específico buscou descrever as principais características da liderança feminina e as principais dificuldades das mulheres em cargos de liderança.

Veja no quadro 6 as principais características da liderança feminina de acordo com seus respectivos autores:

Quadro 6 – Características da liderança feminina

Autor	Características
Lima et. Al. (2022)	Maior empatia, maior flexibilidade, desenvolvimento de relações interpessoais, potencialização da cooperação, melhora no clima organizacional.
Silva e Rodrigues (2022)	Talento natural para comunicar e negociar; compreensão, sensibilidade emocional e empatia, eficiência na combinação de diferentes funções e tarefas
Oliveira (2022)	Harmonia, generosidade, capacidade de comunicação, liderar de forma cooperativa e participativa, facilidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e na racionalidade; atributos de determinação, dedicação e comunicação
Cunha (2022)	São menos firmes e seguras, mas mais próximas da equipa, mais humildes, mais responsáveis e mais atenciosas
Santos e Diógenes (2022)	Apetência pelo trabalho em rede, negociação, sensibilidade emocional, empatia, capacidade de conciliar diversas tarefas e facilidade de comunicação verbal são adequadas à sociedade global de hoje.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Lima et. al. (2022) citam o relatório anual Women Business Owner Spotlight do Bank of America, de acordo com o qual as mulheres são mais capazes de se adaptar às mudanças tecnológicas. Portanto, empresas que muitas vezes enfrentam mudanças, como aquelas que precisam se adaptar a novas leis, como a LGPD, podem lidar com os obstáculos com mais facilidade ao colocar mulheres em cargos de liderança. Com uma liderança feminina, pode-se observar um ambiente diverso onde o número de homens e mulheres está uniformemente distribuído, permitindo diferentes perspectivas social e contribuindo para tomadas de decisão mais justas dentro da organização. Ainda segundo o relatório, quanto mais mulheres na empresa, principalmente mulheres em cargos de liderança, melhores são os resultados.

Silva e Rodrigues (2022) destacam que as mulheres podem assumir de forma honrada papéis de liderança moderna, apesar de enfrentarem obstáculos devido a preconceitos de gênero e modelos de acompanhamento. De acordo com Oliveira (2022), as mulheres tendem a ter um estilo de liderança mais democrático, pois

encorajam seus liderados a participação ativa e podem compartilhar do poder e informações, processo que possibilita o crescimento entre o líder e seus liderados. Na visão de Cunha (2022), a liderança feminina está muito centrada na relação e partilha, encorajando os/aos subordinados/as à participação e comprometimento na organização, aproximando-se de um estilo mais democrático. Ao contrário da liderança masculina, onde os homens tendem a focar-se mais na tarefa, ao ditar ordens a executar pelos/as subordinados/as, assumindo um estilo tendencialmente autocrático.

Cunha (2022) descreve que o estilo de liderança feminino é caracterizado por estar mais ligado ao ser cooperativo, responsável, orientado para o trabalho de equipa e para a qualidade, e mais intuitivo na resolução de problemas, por oposição ao estilo de liderança masculino, mais competitivo, centrado na hierarquia, mais preocupado com a quantidade e decidir sempre de uma forma mais racional.

Sobre os autores que discutiram sobre as principais dificuldades encontradas pelas mulheres em cargos de liderança, destacam-se os descritos no quadro 7:

Quadro 7 – Dificuldades de mulheres em cargos de liderança

Autor	Principais dificuldades
Oliveira et.al. (2020)	Remuneração inferior, cultura da empresa, divisão das tarefas domésticas entre outras. Infelizmente são problemas históricos que ainda persistem em se manter; vida dupla (empresa e casa).
Silva e Rodrigues (2022)	Machismo e preconceito; administração do tempo; separação e o bom-senso entre a vida pessoal e profissional.
Santos et.al. (2022)	Preconceito, machismo, aparência, estilo de liderança, maior cobrança quando comparada a liderança masculina.
Oliveira (2022)	Discriminação e preconceito; falta de confiança, desigualdade salarial e desafios das obrigações domésticas.
Santos e Diógenes (2019)	Excessivamente sensíveis, compreensivas e atenciosas para com os outros; discriminação e assédio; salário inferior; excesso de cobrança sobre aparência e inteligência.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com Oliveira et.al (2020), as empresas que possuem 30% de executivas, tem em torno 15% a mais de lucro, ganhando não apenas no lucro da empresa, mas também na sociabilidade entre equipe. Os autores destacam ainda outras

dificuldades enfrentadas pela mulher em qualquer cargo que ela esteja inserida dentro da organização, trata-se do machismo e da misoginia que são barreiras para que muitas mulheres alcancem cargos executivos.

Sobre o machismo e preconceito citados por Silva e Rodrigues (2022), as autoras ainda destacam que é comum alguns homens mencionarem vergonha por serem liderados por uma mulher. As autoras destacam ainda que as mulheres são sensíveis e submissas, mas ao mesmo tempo, muito assertivas e decisivas quando as circunstâncias exigem esta atitude. Flexibilidade e adaptabilidade em momentos difíceis são as principais características do perfil de uma mulher líder.

Half (2023) utiliza números para apresentar os principais desafios enfrentados por mulheres brasileiras que ocupam cargos de liderança: 27% das mulheres entrevistadas disseram ser difícil conquistar uma oportunidade de liderança em qualquer organização; 26% informaram possuir dificuldade para conquistar reconhecimento e crescer profissionalmente; 18% citaram o machismo como empecilho para ocupação de cargos de liderança por mulheres; 16% apresentaram dificuldade para conciliar a vida profissional com a pessoal; e apenas 13% informaram que não enfrentam grandes dificuldades.

3.4 Objetivo Específico 4

O quarto objetivo específico buscou apresentar dados empíricos da presença feminina nas organizações e em cargos de liderança.

De acordo com Silva (2020), mediante reportagem da Revista Época Negócios, segundo dados de 2018, contemplando apenas América Latina e o Caribe, toda mulher nasce com limitações sociais e econômicas. Nessas regiões, apenas 57% delas, entre 15 e 64 anos, fazem parte do mercado de trabalho, em contraste com um percentual de 82% dos homens, algo que destaca a questão de desigualdade de gênero.

Em uma pesquisa com 40 mulheres desenvolvida pelo “Great Place to Work” e apresentada por Linhares (2019) foi possível observar que 56% dos colaboradores são mulheres; 45% dessas mulheres desempenham funções de média liderança; e 26% das mulheres desempenham funções de alta liderança. Linhares (2019) apresenta ainda uma comparação entre os anos de 2017 e 2019 dos dados

apresentados pelo Relatório do Great Place to Work” e “Women in Business ”. Veja no quadro 8:

Quadro 8 – Comparativo entre 2017 e 2019 segundo Linhares (2019)

Instituto/Pesquisa	Dados
Great Place to Work	queda de 3%, ou seja, de 49% para 45%, na alta manteve se em 26%, enquanto ocupando cargo de CEO, ocorreu uma queda significativa, de 2018 com 25% para 16,4% em 2019
Women in Business	Ocorreu um crescimento de 7%, em âmbito mundial, em comparação aos últimos quatro anos, de mulheres ocupando cargos de gestão sênior nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Sobre a liderança feminina, Oliveira et. al (2020) apresenta alguns dados colhidos do Instituto Ethos (2015) onde afirma que, no Brasil, as mulheres são maioria da população do país, com 51,4%. O seu nível de instrução também é superior ao dos homens. Apesar disso, a participação e representatividade das mulheres em cargos de poder no Brasil é muito baixa em relação aos homens. Mesmo tendo vantagem sobre os homens em cargos de aprendizes e estagiários, elas começam a perder espaço a partir das colocações de trainees, com 42,6%. Nos níveis seguintes, elas estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência, 13,6% no quadro executivo, e 11% no conselho de administração.

Muitos autores apresentam também a evolução da presença feminina em cargos de liderança, como é o caso de Oliveira et. al (2020) que apresenta uma citação de Frankel (2007) que afirma que: a liderança feminina vem evoluindo e está bastante diferente, hoje o reconhecimento do papel da mulher, está em constante desenvolvimento no mercado de trabalho.

Linhares (2019) afirma em seu estudo que, no ano de 2019, as mulheres ocupavam cerca de 25% dos cargos de liderança, enquanto os dados apresentados por Half (2023) mostram que em 2022 essa porcentagem subiu para 38%. Half (2023) apresenta dados que mostram que, na atualidade, as mulheres estão presentes em 35% dos cargos de presidente-executivo (CEO), em 47% dos cargos de liderança

financeira e apenas 6% das empresas pesquisadas, não sustentam mulheres em cargos de liderança. O autor destaca ainda que, a presença das mulheres em cargos de lideranças no país teve uma queda, elas ocupam apenas 37,4% em cargos gerenciais em 2022. Na pesquisa de Linhares (2019), observa-se que no ano de 2019, as mulheres ocupavam 39,1% nos postos de trabalho, enquanto os homens ocupavam 60,9% desses cargos.

Ramos e Felix (2019) apresentam um estudo realizado com 52 empresas brasileiras onde foi possível observar que o percentual do total de cadeiras de diretoria ocupadas por mulheres aumentou de 5,8% em 2016 para 11,9% em 2019.

Outro estudo apresentado por Gomes (2023) mostrou que entre as melhores empresas para empregar mulheres no Brasil, a administração média (executivas e gerentes) tinha 49% de mulheres em 2017, e apenas 5 mulheres ocupavam o cargo de CEO. Porém, a participação das mulheres aumentou em 2018: a média gerência permaneceu a mesma (49%), mas 10 mulheres se tornaram Chief Executive Officer (CEOs) e 26% das mulheres ingressaram na alta gerência (diretores e vice-presidentes).

Ramos e Felix (2019) destacam que a participação das mulheres nos conselhos de administração das empresas listadas aumentou de 12% em 2018 para 16% em 2019. Além disso, as empresas privadas têm 20% a mais de gestoras do que as empresas de capital aberto e as empresas familiares têm 60% a mais do que as administradas profissionalmente.

Em seu levantamento, Half (2023) afirma que estudos indicam que mais da metade (55%) das companhias com ações negociadas em bolsa no Brasil ainda não possuíam nenhuma mulher em cargos da diretoria estatutária até o ano passado. Houve melhora sensível em comparação a 2022 (61%). Além disso, mais de um terço dessas empresas (36%) não tinham participação feminina no conselho de administração em 2023. A evolução nesse caso é ainda menos expressiva: 37% no ano anterior. Foram avaliadas 343 empresas no levantamento, uma amostra significativa de um problema que se espalha por todo o mercado de trabalho.

Todavia, ainda que a presença feminina tenha aumentado consideravelmente nas organizações de uma maneira geral, ainda é notória a pequena participação das mulheres em cargos de liderança. Half (2023) apresentou em seu estudo, uma pesquisa aplicada as 500 maiores organizações do Brasil, e desenvolvida pelo Instituto Ethos no ano de 2015, onde é possível contextualizar a diferença de

gêneros em cargos de liderança e perceber o afunilamento da participação de mulheres diante do grau hierárquico exercido na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse estudo, foi identificar, através de uma revisão de literatura, de que forma a presença feminina em cargos de liderança pode contribuir para a diminuição da diferença de gênero nas organizações.

A partir da discussão do conceito de liderança, foi possível observar a importância do papel do líder no desenvolvimento da equipe e consequentemente, no desempenho das atividades e contribuição para o crescimento da organização. Apesar dos autores pesquisados não apresentarem um conceito fechado para a liderança feminina, a partir dos conceitos de liderança apresentados, foi possível aplicação do conceito junto às características de liderança apresentadas no objetivo 4 e assim entender a liderança feminina de uma forma ampla.

Foi observado que, historicamente, existe uma crença de que homens e mulheres devem possuir papéis diferentes na sociedade. Esta crença é baseada no fato de que a mulher possui a obrigação de passar a maior parte do seu tempo em casa, cuidando dos afazeres domésticos e do cuidado com os filhos/as, sendo essa sua principal responsabilidade. No entanto, através dos dados apresentados no objetivo específico 3, foi possível perceber que esse cenário vem se modificando gradativamente ao longo dos anos, e a mulher tem cada vez mais ganhado espaço no ambiente corporativo.

Geralmente as mulheres ao alcançarem cargos de alto poder em suas organizações, acabam ocupando funções na gerência ou diretoria, apesar desse crescimento com o passar dos anos, a sociedade em geral, destacando-se a brasileira não deixa de ser uma sociedade machista na maioria dos ambientes, seja domiciliar, corporativo entre outros. O machismo cria vários obstáculos na inserção da mulher no mercado de trabalho, por isso ainda existe tanta dificuldade para acabar com a discriminação especialmente no ambiente empresarial. Em resumo, a autoridade masculina permeia toda a organização da sociedade, a produção, o consumo, a política, a legislação e a cultura e está enraizada nos relacionamentos interpessoais, na estrutura familiar e na reprodução sócio biológica da espécie humana. Consequentemente, as organizações precisaram de rever as respectivas noções acerca da liderança no que se refere ao gênero, estereótipos e expectativa de desempenho de papéis, porque a discriminação e os estereótipos acabaram por gerar a crença de que as mulheres não tinham capacidade para liderar.

Sendo assim, respondendo à questão da pesquisa: De que maneira a presença feminina em cargos de liderança pode diminuir a diferença de gênero em uma organização? Os dados obtidos neste estudo foram capazes de mostrar que, mesmo que a presença feminina em cargos de liderança tenha ganhado força nos últimos anos, ainda é necessário que haja um entendimento concreto que seja capaz de enumerar a forma com que uma líder mulher pode influenciar na diminuição da diferença de gênero em uma organização. Apesar da capacidade das mulheres de alcançar posições de liderança nas organizações, ainda é preciso desmistificar mecanismos que reforçam, de forma implícita, as crenças estereotipadas de gênero, que são capazes de perpetuar as desigualdades de gênero.

As principais limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho se concentram em torno de dados atualizados sobre o tema, dentre todos os artigos encontrados e lidos, apenas 3 contam com dados atualizados (últimos 2 anos). Sendo assim, o desenvolvimento de pesquisas de campo atualizadas sobre o tema proposto é de fundamental importância para o acompanhamento contínuo da evolução da contribuição feminina em cargos de liderança para a diminuição da diferença de gênero dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- ABOBELEIRA, Ana Rita Pinto. **A liderança e identidade de gênero dos líderes: a Percepção dos seguidores**. 105 fls. Dissertação de graduação em Economia – Universidade do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/138601> Acesso em: 23 out. 2023.
- CAVALCANTE, Melina Borges Rosa. **Mulheres na liderança: Gênero e Gerações**. Seminário Internacional Fazendo Gênero. Women's Worlds Congress (Anais Eletrônicos), Florianópolis, 2017. Disponível em: https://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499466574_ARQUIVO_Mulheresnalideranca_fazendogenero.pdf Acesso em: 10 out. 2023.
- CERIBELI, H.B.; LOPES, K.S.M. MACIEL, G.M. Liderança feminina: um movimento em constante construção. **Revista Interface**, Rio De Janeiro, v. 18, 132-156, janeiro-junho 2021. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/2641> Acesso em: 29 set. 2023.
- CUNHA, Inês Mateus Silva Frazão da. **Gênero e Liderança Responsável: O papel do sexo do/a líder e das crenças dos/as subordinados/as sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres**. 2022. 75 fls. Dissertação de mestrado em psicologia social e das Organizações – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2022. Disponível em: https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/RCAP_58933bbbf3896626ce2ca24e6f857944 Acesso em: 28 set. 2023.
- FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, J.T.P. Liderança feminina nas organizações. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, .1, N.2, p. 152-178, 2020. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31> Disponível em: 16 set. 2023.
- GOMES, Gisele et. al. A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 7153 – 7173, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2112> Acesso em: 19 nov. 2023
- HALF, Robert. Quebrando Mitos sobre lideranças e gênero: similaridades e diferenças percebidas entre líderes mulheres e homens. **Núcleo de Estudos de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas / Insper**, São Paulo, p. 04546-042, 2020. Disponível em: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2023/03/Estudo-Quebrando-Mitos-Lideranca-e-Genero_Insper-e-Robert-Half.pdf Acesso em: 29 set. 2023.
- LIMA, Adaiane de. et.al. **Liderança Feminina: A imagem da mulher no ambiente corporativo e a importância da igualdade de gêneros**. 70 fls. Dissertação de graduação em técnico em secretariado – Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, São Paulo, 2022. Disponível em:

<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10409> Acesso em: 19 nov. 2023

LINHARES, Beatriz Himes. **Desigualdade de gênero em cargos de liderança nas organizações**. 38 flhs. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração de empresas – Potífica Universidade católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/47339/47339.PDF> Acesso em: 19 nov. 2023

MARAFON et.al. Diferenças de gênero na gestão de empresas: perfil do gênero feminino. **Caderno Espaço Feminino**, Uberlândia-MG, v. 30, n. 2, p. 1981-3082, Jul./Dez. 2017. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/nequem/article/view/31428/pdf> Acesso em: 20 nov. 2023.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão Feminina: A liderança nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, V. 4, N.2, p. 57-66, maio 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608> Acesso em: 20 nov. 2023.

OLIVEIRA, Adrilane Batista, et.al. A percepção de mulheres em cargos de liderança sobre suas realidades organizacionais. **Revista Razão Contábil e Finanças**, Fortaleza, v.11, n. 2, Jul./Dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uniateneu.edu.br/index.php/razao-contabeis-e-financas/article/view/210> Acesso em: 10 out. 2023

OLIVEIRA, Nathália de. **Liderança Feminina: Perspectivas e desafios de mulheres em cargos de Chefia**. 45 flhs. Trabalho de Conclusão de curso de Administração. Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33308> Acesso em: 20 nov. 2023.

RAMOS, Amanda Marques; FÉLIX, Bruno. Efeito do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v.18, n.1, pp.71-89, Jan-Mar. 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168006/> Acesso em: 18 out. 2023.

RIBEIRO, Adriano Garrido; SILVA, Rogério Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA. **Revista de Psicologia**, V.16, 60, p. 316-329, Maio/2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3419> Acesso em: 18 out. 2023.

RODRIGUES, Patrícia Aparecida Matos; DEWES, Fernando. **Percepções De Gestores Masculinos Sobre Liderança Feminina**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE, Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1572> Acesso em: 18 out. 2023.

SANTOS, Bianca Sthephanie dos. et. al. **Gestão empresarial: os empecilhos do gênero feminino em cargos de liderança**. 25 flhs. Trabalho de Conclusão de curso de técnico em administração – Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-

CPS, São José do Rio Preto – São Paulo, 2022. Disponível em:
<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11212> Acesso em: 10 out. 2023

SANTOS, Cristiele aparecida de Jesus dos. *et.al.* Liderança Organizacional Feminina: um retrato da produção científica brasileira. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v4,2023. Disponível em:
<https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1260> Acesso em: 18 out. 2023.

SANTOS, Layane Gomes Marreiros dos. *et. al.* Gênero e Comunidade: olhares sobre a liderança de mulheres em espaços comunitários. **Revista Científica UMC**, Edição Especial PIBIC, Dez, 2020. Disponível em:
https://www.umc.br/_img/_diversos/pesquisa/pibic_pvic/XXIII_congresso/artigos/g/LayaneGomesMarreirosdosSantos.pdf Acesso em: 18 out. 2023.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de Mulheres em cargos de liderança. **RENEFARA (Online)**, Goiânia v. 14, n. 02, p. 91-102, mai/ago, 2019. Disponível em:
<https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900> Acesso em: 18 out. 2023.

SILVA, Célia Regina Ramos, *et.al.* Liderança Feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2179-9636, Ano 7, número 25, fevereiro de 2017. Disponível em:
https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf Acesso em:

SILVA, Gabriela Moraes Barros *et. al.* **Liderança feminina no mercado de trabalho**. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, 2022. Disponível em:
<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/12779> Acesso em: 20 set. 2023.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, v. 4, n. 3, p. 147-169, Setembro-Dezembro, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902> Acesso em: 20 set. 2023.

SILVA, Verislania Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz Rodrigues. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. **Revista de Psicologia Online**, V.16, 60, p. 330-348, Maio/2022. Disponível em:
<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3432> Acesso em: 20 set. 2023.

VILELA, Giovanna Silva. *et.al.* (des)igualdade de gênero no local de trabalho e Práticas de recursos humanos. **Revista Alcance**, Universidade Vale do Itajaí, vol. 27, núm. 3, p. 382-398, 2020. Disponível em:
<https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/14959> Acesso em: 20 set. 2023.