

[ENTRE DESAFIOS E OPORTUNIDADES: O PROTAGONISMO DA MULHER NA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL NO INTERIOR DE MINAS GERAIS]

[Anna Clara das Graças Oliveira¹

Natalia Silva Giarola Resende²

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda³]

RESUMO

[A presença feminina no mercado de trabalho tem se intensificado ao longo do século XXI, refletindo conquistas sociais e políticas que possibilitaram às mulheres maior acesso à educação, autonomia e inserção profissional. No entanto, a evolução das estruturas organizacionais e das mentalidades sociais ainda se mostra aquém dessa realidade. Persistem barreiras culturais e estereótipos que limitam a ascensão das mulheres a cargos estratégicos e de liderança, revelando um desequilíbrio entre o avanço da participação feminina e o reconhecimento efetivo de seu potencial de gestão. A mulher ainda é frequentemente associada a papéis secundários, sendo valorizada como colaboradora dedicada, mas raramente como líder nata e apta para assumir funções decisórias. Diante desse cenário, o presente estudo busca compreender de maneira abrangente e reflexiva os desafios e as oportunidades enfrentadas pelas mulheres em posições de liderança, especialmente no contexto organizacional e acadêmico. O trabalho tem como base uma abordagem exploratória, utilizando como metodologia a aplicação de questionários estruturados elaborados via Google Forms, direcionados a colaboradoras e lideranças femininas de uma Instituição de Ensino Superior. O objetivo foi identificar percepções sobre o espaço ocupado pelas mulheres na gestão e analisar o estilo de liderança predominante, bem como as barreiras que dificultam sua atuação plena. Como resultados prévios, os mesmos se mostraram consistentes e dentro das expectativas, evidenciando que, embora a presença feminina seja significativa em funções administrativas e operacionais, sua participação em cargos estratégicos ainda é restrita. A pesquisa também apontou a predominância de estilos de liderança específicos entre as mulheres, caracterizados pela empatia, cooperação e sensibilidade nas relações interpessoais.]

Palavras-chave: [barreiras estruturais; liderança feminina; mercado de trabalho;]

1. INTRODUÇÃO

[A integração da mulher no mercado de trabalho se deu sob condições precárias, com

¹ Graduanda do curso de Administração da Afya Centro Universitário São João Del Rei - annaoliveira4182@gmail.com

² Professora do curso de Administração da Afya Centro Universitário São João Del Rei - natalia.resende@afya.com.br

³ Professor do curso de Administração da Afya Centro Universitário São João Del Rei - clodoaldo.lacerda@afya.com.br

jornadas exaustivas, salários inferiores e o desafio ao papel tradicional da mulher como cuidadora do lar. Ainda assim, as mulheres estão conquistando espaço e apostando em valores próprios, promovendo mudanças significativas nas organizações e na sociedade. Entretanto, a presença feminina em cargos de liderança ainda é limitada, reflexo de barreiras históricas, culturais e institucionais que dificultam o crescimento profissional das mulheres, dessa forma, o presente projeto irá abordar as maneiras de influência que a liderança feminina tem em uma instituição de ensino no interior de Minas Gerais, idealizando os desafios e as oportunidades na área.

Como questão norteadora desse estudo tem-se: quais são os desafios enfrentados pelas mulheres em posições estratégicas de liderança e quais os impactos gerados pela presença feminina no ambiente organizacional?

Para tanto, o objetivo geral desse estudo é compreender o funcionamento da gestão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) no interior de Minas Gerais, conduzida por lideranças femininas, bem como os objetivos específicos visam a investigar os fundamentos dos diferentes tipos de liderança, identificando aquele que predomina entre as mulheres. Busca-se, ainda, analisar os desafios e as oportunidades enfrentados no contexto geral e na IES, além de compreender a evolução da liderança feminina ao longo do tempo.

Socialmente, esta pesquisa busca contribuir para a ampliação da representatividade feminina em cargos de liderança, promovendo reflexões sobre igualdade de gênero e valorização da diversidade no mercado de trabalho, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o de número 5⁴. No âmbito acadêmico, o estudo contribui para a produção científica ao fomentar o debate sobre a diversidade de gênero na administração acadêmica e nos processos de gestão institucional. Em nível pessoal, a escolha do tema relaciona-se ao interesse em compreender e dar visibilidade ao impacto da liderança feminina no desenvolvimento organizacional e social, unindo experiências práticas e profissionais à formação acadêmica, além de representar um caminho de crescimento individual e de inspiração para outras mulheres que almejam ocupar posições de liderança.

Como base de pesquisa, será desenvolvido um estudo de caso, contemplando uma entrevista estruturada, aplicada à reitora da instituição, e a aplicação de um questionário online (Google Forms), direcionado aos colaboradores e demais lideranças femininas. O objetivo é compreender os aspectos relacionados à liderança no contexto institucional, identificando percepções, desafios e oportunidades vivenciados nesse ambiente.

⁴ O ODS 5: "Igualdade de Gênero", visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até 2030.

Portanto, compreender a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua atuação em cargos de liderança, torna-se essencial para analisar os impactos da liderança feminina na gestão de projetos.]

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo abordará conceitos fundamentais de gestão de projetos, estilos de liderança e a evolução da participação feminina em ambientes organizacionais, fornecendo a base necessária para a análise do estudo de caso realizado.

2.1. A mulher e o mercado de trabalho

Para entender a liderança feminina, é importante examinar a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, um processo caracterizado por diferentes disputas e rupturas. Historicamente, o papel feminino foi associado aos afazeres domésticos, a remunerações inferiores e às jornadas triplas, que incluem o trabalho remunerado, trabalhos domésticos e cuidado dos membros da família. Progressivamente, como resultado de um processo evolutivo e social, as mulheres começaram a questionar seu papel na sociedade, iniciando a conquista de espaços tradicionalmente considerados masculinos.

Segundo Kanan (2010), a presença da mulher no mercado de trabalho, tornou-se mais expressiva a partir do século XX, especialmente durante a Segunda Guerra Mundial, período no qual foram recrutadas para desempenhar funções essenciais. A autora destaca, ainda, que o dia 8 de março de 1908⁵ representa um marco importante na luta feminina, quando cerca de 15.000 mulheres marcharam pelas ruas reivindicando melhores condições de trabalho, jornadas reduzidas, salários justos e o direito ao voto.

De acordo com dados do IBGE (2022), no referido ano a taxa de participação efetiva no mercado de trabalho no Brasil, era de 203.080.756 pessoas, sendo que, 51,5% deste total eram mulheres. Ainda conforme os Indicadores do IBGE de 2022, aproximadamente 60,3% das mulheres concluíram o ensino superior no mesmo ano. Entretanto, apesar desse avanço educacional, ainda enfrentam obstáculos para alcançar posições de destaque nas organizações, ocupando apenas 39,3% dos cargos gerenciais ou de liderança.

Percebe-se, portanto, que no século XXI a atuação feminina é evidenciada em diversos setores, mas nem todas conseguem alcançar posições de liderança. Ainda que representem cerca de 40% da força de trabalho no mundo ocidental, elas continuam sendo minoria nos cargos de gestão e na política, permanecendo praticamente invisíveis nas posições mais elevadas (Nogueira, 2006, P. 57). Após a compreensão do processo evolutivo da presença feminina no

⁵ O dia 8 de março é reconhecido mundialmente como o Dia Internacional da Mulher.

mercado de trabalho, será destacado a liderança e seus aspectos.

2.2 Liderança e seus aspectos

Historicamente, a palavra "líder" tem origem no inglês antigo, com o sentido de conduzir uma pessoa ou um grupo. O conceito de liderança consolidou-se no século XX, especialmente com o avanço dos estudos em Administração e Psicologia, impulsionados pela necessidade de coordenação de pessoas durante a Revolução Industrial. Segundo Maximiano (2015), a liderança exige o desenvolvimento de habilidades específicas para se tornar eficaz, destacando que "não há liderança sem liderados, e não há liderados sem liderança. (MAXIMIANO, 2015. P.267).

De acordo com Tajra, Feitosa e Santos (2014), a liderança é um processo de desenvolvimento contínuo, que parte da autoavaliação e contribui diretamente para a gestão organizacional e para o alcance de objetivos por meio de métodos adequados. O líder, segundo os autores, deve possuir competências comportamentais e interpessoais, como adaptabilidade, comunicação clara e assertiva, além da capacidade de guiar sua equipe sem comprometer as relações interpessoais. Os autores ainda afirmam: "Não nascemos líderes, mas podemos desenvolver as competências em qualquer momento da vida." (TAJRA; FEITOSA; SANTOS, 2014, P. 13).

Para Lacombe (2009), liderar e administrar são atividades complementares, mas não substitutas. O autor enfatiza que o líder precisa demonstrar confiança em suas ações para transmitir respeito aos liderados, além de ter uma visão clara do futuro desejado de modo que seus liderados possam ser inspirados e convencidos. Ele também ressalta que líderes são humanos e, portanto, suscetíveis a erros, sendo essencial aprender também com aqueles que falharam.

Ainda para o autor, as pessoas podem se tornar líderes em alguns contextos, por meio de treinamentos que possam identificar o estilo de liderança pessoal, mas surge a necessidade de dizer mitos existentes sobre o conceito de liderança (Quadro 1).

Quadro 1 – Dissipando mitos sobre a liderança:

Mitos	Características
1.	A liderança é uma habilidade rara.
2.	Os líderes são natos, não feitos
3.	Os líderes são carismáticos. Alguns são, a maioria não é.
4.	A liderança existe apenas na cúpula da organização.
5.	A liderança existe apenas na cúpula da organização.

Fonte: LACOMBE, 2009, p.208 a 210

Assim sendo, percebe-se que a liderança é um fenômeno complexo que envolve o desenvolvimento contínuo de competências interpessoais, comportamentais e técnicas. A evolução do conceito de liderança ao longo da história demonstra que não se trata de uma característica exclusiva, mas de um processo que pode ser aprendido, aprimorado e adaptado aos diferentes contextos organizacionais e sociais. Dessa maneira, compreender as diversas perspectivas sobre liderança, bem como desconstruir mitos que ainda a cercam, é fundamental para promover ambientes de trabalho mais colaborativos, éticos e eficientes nos quais líderes e liderados possam crescer e se desenvolver.

2.3 Tipos de Liderança

Conforme citado, as perspectivas sobre liderança variam conforme os autores e as circunstâncias organizacionais analisadas. Segundo Maximiano (2015), o uso da autoridade como estilo de liderança remonta à Antiguidade Clássica, com a distinção entre os modelos autocrático e democrático. Adiante, essas abordagens evoluíram para modelos complexos, como a liderança bidimensional, transformacional (ou carismática) e transacional.

A liderança autocrática é caracterizada pela centralização do poder nas mãos do líder, excluindo os subordinados das decisões e da participação nos processos organizacionais. Contudo, a liderança democrática valoriza a participação ativa dos liderados, promovendo a colaboração e o envolvimento coletivo. Após a observação da eficiência e eficácia de ambos os estilos, surgiu o conceito de liderança bidimensional, que combina simultaneamente traços autocráticos e democráticos, conforme a situação exige (MAXIMIANO, 2015).

De acordo com Maximiano (2015), os estilos de liderança transacional e transformacional estão diretamente relacionados às abordagens motivacionais adotadas pelos líderes nas organizações. A liderança transacional fundamenta-se em trocas objetivas e explícitas entre líder e liderado, nas quais recompensas e punições são utilizadas como

instrumentos de controle e incentivo ao cumprimento de metas. Já a liderança transformacional ou carismática, apoia-se na capacidade do líder de inspirar, motivar e influenciar pessoas por meio do carisma, da visão estratégica e do engajamento emocional. Para o autor, esse tipo de liderança é frequentemente observado em líderes sociais, religiosos e institucionais, que buscam promover mudanças significativas por meio da inspiração e da confiança.

Além disso, Lacombe (2009) destaca a presença de diferentes estilos de liderança no ambiente organizacional, com ênfase no líder de perfil narcisista. Embora esse tipo de líder possa ser visto como inspirador em certos contextos, o narcisismo, quando exacerbado, pode prejudicar a equipe. No entanto, em momentos de crise ou caos, o comportamento narcisista pode se revelar útil, ao demonstrar disposição para mudanças e ações rápidas.

É notório que os estilos de liderança variam conforme a época, o contexto organizacional e aos aspectos do comportamento humano. Cada indivíduo possui sua própria forma de liderar, sendo todas igualmente relevantes, ainda que distintas. Diante disso, surge um questionamento importante: qual é o estilo predominante na liderança feminina e de que maneira ele impacta as organizações.

2.4 Estilo de liderança feminino

O estilo de liderança feminino é frequentemente associado a características como sensibilidade, empatia e valorização dos vínculos pessoais, divergindo com modelos tradicionais mais hierárquicos e autoritários. Segundo Munhoz (2000), a ausência de incentivo das organizações para promoverem mulheres a cargos de liderança contribuiu para que muitas delas optassem pelo empreendedorismo, criando seus próprios ambientes e desenvolvendo um estilo de liderança legítimo e autêntico. Isso se deve, em parte, ao fato de que desde a infância, as mulheres são socializadas a valorizar comportamentos empáticos e habilidades relacionadas ao convívio familiar.

Para Kanan (2010), é destacado que tanto homens quanto mulheres ainda demonstram certo desconforto diante de lideranças femininas, afirmado que: “Nos negócios, na administração, mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva” (KANAN, 2010. P.249). Apesar dos significativos avanços nas últimas décadas no que diz respeito ao acesso das mulheres a cargos gerenciais, o preconceito e a discriminação ainda persistem como barreiras no ambiente organizacional.

Para Lodi (1999) e Robbins (2000), as mulheres que ocupam posições de gestão desenvolvem características peculiares, pois precisam equilibrar as responsabilidades familiares com as exigências profissionais, adotando em muitos casos, um estilo de liderança mais democrático e participativo.

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático. (Robbins, 2000, p. 413).

Observa-se que a sucessão da mulher em posições de liderança ainda é tratada como uma exceção facilmente perceptível e comumente associada em decorrência de infortúnios familiares. Segundo Lodi (1999), a sucessão não está necessariamente relacionada a características como inteligência, senso prático, intuição, integridade, competência ou nível de escolaridade, mas, frequentemente, à capacidade de articulação política. Além disso, enquanto as mulheres tendem a buscar métodos oficiais e formais de promoção, os homens se apoiam em redes informais de amizade predominantemente masculinas.

Uma pesquisa realizada por Grzybowski, Boscardin e Bellani (2002), com o objetivo de investigar o estilo de gestão das mulheres em empresas familiares no Rio Grande do Sul, contou com a participação de 26 executivas, por meio de um questionário exploratório e entrevistas semiestruturadas. O estudo concluiu que as mulheres demonstram um estilo de liderança focado em pessoas, embora mantenham uma orientação voltada ao poder, adotando, muitas vezes, posturas baseadas no modelo tradicional masculino de gestão.

As pesquisadoras ainda destacam que, quando alcançam posições de liderança, as mulheres nem sempre expressam plena satisfação com o sucesso obtido. Percebeu-se, também, que muitas mulheres americanas preferem trabalhar em empresas com hierarquias mais permeáveis ou optam pelo empreendedorismo, criando seus próprios negócios, em que se sentem construtoras e não apenas assessoras. Assim, evidencia-se que as mulheres buscam conquistar espaços em ambientes competitivos, não se restringindo a ocupar cargos meramente decorativos.

Dessa forma, percebe-se que, apesar dos avanços na inserção feminina em cargos de liderança, ainda persistem desafios estruturais e culturais que limitam a plena participação das mulheres nas posições de poder. A busca por ambientes organizacionais mais inclusivos com políticas que estimulem a equidade e valorizem estilos de liderança diversos, é fundamental para superar essas barreiras e promover uma gestão mais humanizada, inovadora e representativa da diversidade existente na sociedade. Ademais, tão necessário quanto entender

a liderança feminina, é compreender os fundamentos da liderança na gestão de projetos e seu processo evolutivo.

2.5 Gestão de Projetos

A gestão de projetos, geralmente, é associada a lideranças masculinas, caracterizando-se por um foco no planejamento técnico, no controle e na rigidez de processos. Segundo Kerzner (2020), a evolução da gestão de projetos se tornou indispensável para a sobrevivência das organizações, uma vez que, por meio desse processo, é possível identificar e reter informações fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. O autor destaca, ainda, que as melhores práticas da gestão de projetos passaram a ser consideradas essenciais desde o período da Guerra Fria, quando surgiu a necessidade de dominar metodologias para atender às demandas da corrida armamentista.

De acordo com Cavalcanti e Silveira (2015), a gestão de projetos consiste em um conjunto de habilidades, técnicas e ferramentas aplicadas para alcançar objetivos específicos, além de suprir as necessidades organizacionais em prazos reduzidos e com planejamento estruturado. Para os autores, uma gestão de projetos eficaz representa uma chave para o sucesso organizacional, devendo envolver:

A identificação das necessidades; o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis; o equilíbrio entre demandas conflitantes de escopo, tempo, custo e qualidade; balanceamento dos objetivos do projeto em face de diferentes prioridades e expectativas das partes interessadas. (CAVALCANTI e SILVEIRA, 2015, P.3)

Em síntese, compreender como as mulheres exercem a liderança na gestão de projetos permite identificar não apenas os desafios relacionados ao gênero, mas também as contribuições singulares que elas podem oferecer à esse campo estratégico. O estilo de liderança mais colaborativo e empático, muitas vezes associado às lideranças femininas, pode ser um diferencial importante para atender às demandas complexas e dinâmicas dos projetos organizacionais. Assim, ao analisar a presença feminina na gestão de projetos, especialmente no contexto da instituição em estudo, amplia-se a compreensão sobre as transformações na cultura organizacional e sobre o potencial de inovação que a diversidade de lideranças pode proporcionar.

A ODS 5 – Igualdade de Gênero, proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) dentro da Agenda 2030, busca assegurar a participação plena e efetiva das mulheres em todos os níveis de tomada de decisão, incluindo a esfera da gestão de projetos. Essa meta reforça a importância de eliminar barreiras estruturais e culturais que limitam o acesso das mulheres a

cargos estratégicos, valorizando suas competências e promovendo a equidade nas relações profissionais. No contexto da gestão de projetos, a presença feminina representa um avanço significativo, pois traz diversidade de pensamento, empatia nas relações interpessoais e uma visão colaborativa, elementos essenciais para a condução de equipes e alcance de resultados sustentáveis. De acordo com a meta 5.5 da ODS, “é fundamental garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (ONU, 2015). Assim, ao integrar a igualdade de gênero na gestão de projetos, as organizações fortalecem seus processos de inovação, sustentabilidade e responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e o cumprimento das metas globais estabelecidas pela ONU.

Diante das contribuições teóricas apresentadas, observa-se que a liderança feminina é um tema de grande relevância social e organizacional, especialmente por evidenciar os desafios e as oportunidades que as mulheres enfrentam ao ocupar cargos estratégicos. Os conceitos e autores abordados ao longo deste referencial teórico proporcionam uma base sólida para a compreensão das práticas de liderança e suas diferentes abordagens. A partir desse embasamento, foi realizada uma pesquisa aplicada em uma Instituição de Ensino Superior de Minas Gerais, por meio de questionários direcionados à reitora e aos colaboradores, com o objetivo de identificar percepções, experiências e desafios relacionados à presença feminina em posições de liderança, permitindo uma análise prática e contextualizada do tema.]

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma metodologia qualitativa, que integra pesquisas exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é empregada devido à natureza ainda pouco explorada do tema, que é a liderança feminina na gestão. Por outro lado, a pesquisa descritiva tem como objetivo mapear e quantificar as informações sobre a presença e atuação de mulheres em posições de liderança em uma IES no interior de Minas Gerais. Conforme aponta Gil (2008), a pesquisa exploratória busca aumentar a familiaridade com a questão, tornando-a mais clara, enquanto a pesquisa descritiva foca na descrição das características de uma população ou fenômeno específico.

A abordagem qualitativa será conduzida por meio de um estudo de caso, utilizando questionário estruturado com a reitora da instituição, sendo o intuito, entender as experiências, desafios e percepções no ambiente organizacional, permitindo uma análise detalhada das práticas de liderança adotada. Além disso, será realizada uma pesquisa através de um formulário pelo Google Forms, direcionado a todos os colaboradores da unidade analisada e também para

as mulheres em posições de liderança, com a finalidade de coletar dados numéricos para estudo.

A pesquisa, segundo David (2005), configura-se como uma forma simples, rápida e eficiente de alcançar os resultados desejados, pois possibilita uma comunicação objetiva e de fácil instrução. Em contrapartida, Gillham (2000) ressalta que se trata de uma via de mão dupla, devendo ser cuidadosamente elaborada para evitar a fadiga dos respondentes, garantindo ao mesmo tempo a clareza das questões e a preservação do anonimato. Para Floyd (1993), a principal forma de coleta de dados está em extrair informações diretamente das pessoas que as possuem, sendo suficiente, em muitos casos, apenas uma amostra da população para que se obtenham resultados confiáveis.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma abordagem adequada para aprofundar o entendimento sobre fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais ou políticos, especialmente ao se buscar compreender um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. Dessa forma, a escolha desta metodologia é justificada pela necessidade de uma investigação aprofundada e específica sobre a atuação da liderança feminina na gestão, a fim de oferecer uma visão mais abrangente e integrada sobre o tema.]

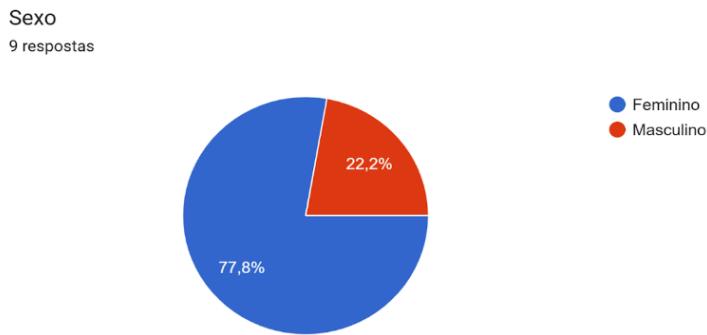
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

[Com base no método de coleta de dados, foram realizadas duas pesquisas internas na Instituição de Ensino Superior de Minas Gerais: a primeira destinada aos colaboradores em geral, com o objetivo de compreender suas percepções sobre a importância da liderança feminina e os desafios enfrentados nesse contexto; e a segunda direcionada especificamente à reitora. Para o primeiro questionário, estimava-se a participação de, no mínimo, 40 respondentes; entretanto, obteve-se o retorno de apenas 9 colaboradores, equivalendo a aproximadamente 22,5% de respostas. Ressalta-se que o instrumento de pesquisa teve caráter exclusivamente científico e foi aplicado em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Os resultados indicaram que a instituição é composta majoritariamente por mulheres: aproximadamente 80% dos cargos, em diferentes áreas, são ocupados por elas, enquanto apenas 20% são exercidos por homens. Esses dados dialogam com informações do IBGE (2022), que apontam que 21,7% das mulheres brasileiras concluíram o ensino superior e 47,3% ocupam cargos em áreas sociais e educacionais.

De acordo com o gráfico 01 se evidencia a realidade da instituição pesquisada.

Grafico 1- Percentual referente a gênero.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Segundo os resultados obtidos por meio do questionário, a liderança feminina demonstra contribuir de forma significativa e positiva no ambiente acadêmico da instituição. Esse achado corrobora o pensamento de Grzybowski, Boscardin e Bellani (2002), que destacam o papel das mulheres líderes no desenvolvimento dos colaboradores por meio de uma liderança democrática, pautada no diálogo e na cooperação. Além disso, as autoras ressaltam que as mulheres tendem a apresentar maior maturidade psicológica para lidar com situações atípicas, bem como maior estabilidade emocional diante de desafios organizacionais.

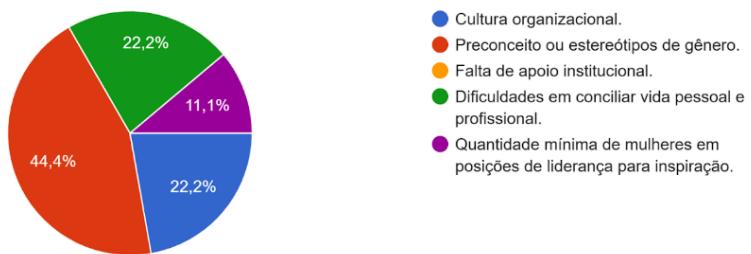
Outro aspecto relevante identificado na pesquisa diz respeito às barreiras enfrentadas pelas mulheres quando são inseridas em posições de liderança. Entre os principais obstáculos apontados estão: o preconceito e os estereótipos de gênero; seguidos pela influência da cultura organizacional das instituições; e pela dupla jornada, que exige das mulheres a conciliação entre vida pessoal, responsabilidades familiares e a manutenção da carreira profissional. Além disso, destaca-se a presença do machismo estrutural, manifestado na percepção de superioridade masculina e no menosprezo às contribuições femininas no ambiente organizacional. Nesse sentido, tornam-se notórias as palavras de Grzybowski, Boscardin e Bellani (2002, p. 192), ao afirmarem que “há preconceitos instalados nas entradas organizacionais no que tange à ascensão profissional da mulher”.

O gráfico 02 mostra as dificuldades do acesso das mulheres em posições de liderança.

Grafico 2- - Dificuldades enfrentadas pelas mulheres em posições de liderança.

Quais barreiras você acredita que ainda dificultam o acesso das mulheres a posições de liderança?

9 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Esses achados dialogam com Fleury (2000), que ressalta a necessidade de políticas organizacionais inclusivas para a valorização da diversidade de gênero como um fator estratégico. Da mesma forma, Eagly e Carli (2007) destacam que, apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam o chamado “labirinto da liderança”, um conjunto de barreiras culturais e estruturais que dificultam sua ascensão. Portanto, a superação desses desafios exige não apenas o reconhecimento das competências femininas, mas também a implementação de práticas institucionais que promovam ambientes mais equitativos e colaborativos.

Os participantes afirmam que trabalhar sob o comando de lideranças femininas é uma experiência enriquecedora, marcada pela empatia, pela flexibilidade nas abordagens e por um olhar estratégico voltado à inclusão de pessoas. Os dados também evidenciam que a liderança feminina é altamente valorizada na instituição. Contudo, um ponto de atenção levantado foi a percepção de que, embora exista satisfação no ambiente local, a nível global, a instituição ainda é majoritariamente liderada por homens. Em contrapartida, destaca-se o compromisso institucional de que, até 2030, os cargos estratégicos sejam ocupados, em sua maioria, por mulheres.

Conforme o gráfico 03, é perceptível a valorização da liderança feminina na instituição.

Gráfico 3- A valorização da liderança feminina na Instituição.



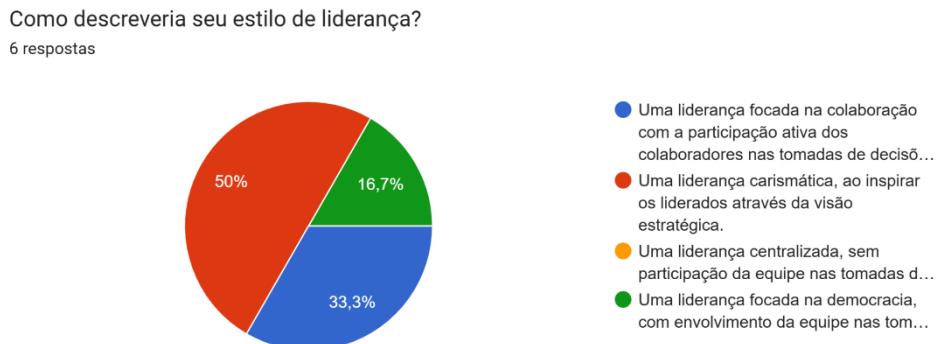
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Segundo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), foram definidas ações globais que visam garantir a prosperidade, reduzir desigualdades e promover um desenvolvimento inclusivo até 2030. Entre esses objetivos, destaca-se o ODS 5 – Igualdade de Gênero, que, em sua meta 5.5, estabelece: “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (ONU, 2015). Esse direcionamento dialoga diretamente com as ações que a instituição em estudo propõe para o futuro, reforçando o compromisso em ampliar a representatividade feminina em cargos de liderança e assegurar um ambiente organizacional mais inclusivo e equitativo.

O estilo de liderança pode variar de acordo com a cultura organizacional da instituição. No questionário aplicado, 50% das participantes indicaram adotar um estilo de liderança voltado para pessoas, pautado no carisma e na capacidade de inspirar colaboradores. Em seguida, destacaram-se a liderança colaborativa e a democrática como práticas mais recorrentes. Esse resultado evidencia a perspectiva de Alves (2018), ao afirmar que, com o desenvolvimento interpessoal desde a infância, características como sensibilidade, empatia, compartilhamento e disposição para ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central nas relações humanas.

Segundo o gráfico 04, há pequenas variações no estilo de liderança feminino.

Gráfico 4- Os estilos de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Algumas participantes apresentaram sugestões para ampliar a inserção das mulheres no ambiente organizacional de forma estratégica, trazendo também perspectivas pessoais. Entre as propostas, destacam-se: a tomada de decisões baseada em evidências; a adoção de práticas essencialistas, conforme defendido por Greg McKeown, aprendendo a dizer “não” de forma eficaz e priorizando o que é realmente relevante; a construção de um ambiente organizado e confiável; a busca constante por capacitação profissional; e, sobretudo, o incentivo ao empoderamento feminino por meio do apoio e valorização de outras mulheres.

Ainda no âmbito da coleta de dados, foi elaborado um formulário exclusivo destinado à reitora da Instituição de Ensino Superior. O questionário teve como propósito abordar aspectos relacionados à liderança feminina no contexto acadêmico, promovendo reflexões e provocando discussões relevantes sobre o tema. Ressalta-se que o instrumento possui caráter estritamente científico e foi aplicado em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A reitora atua na instituição por mais de dez anos, exercendo funções docentes e de coordenação geral, o que reforça a importância de sua contribuição e a presença das raízes da feminilidade na gestão educacional.

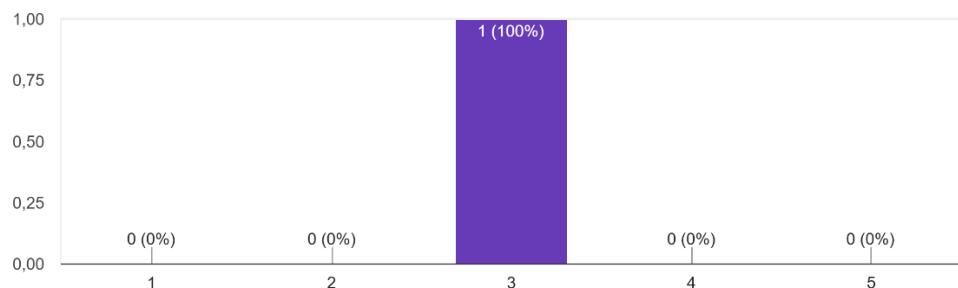
De acordo com Sharpnack (1999), as mulheres apresentam características de personalidade marcadas pelo cooperativismo e pela capacidade de estabelecer parcerias, o que contribui significativamente para uma gestão eficaz. O autor destaca, ainda, que as lideranças femininas tendem a demonstrar maior sensibilidade e empatia em suas relações profissionais, configurando um diferencial importante no contexto organizacional. Essa percepção se relaciona diretamente com a trajetória e a forma de liderança exercida pela reitora da instituição, que refletiu esses traços em sua gestão, pautada no diálogo, na colaboração e na valorização das pessoas.

A mesma expressa uma percepção de parcialidade dentro da instituição quanto à inserção das mulheres em posições de liderança, destacando a necessidade de aprimorar as estratégias institucionais para que, até 2030, a organização possa atender aos compromissos estabelecidos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o de número 5, que trata da igualdade de gênero e do fortalecimento da liderança feminina. É importante salientar que sua análise representa uma visão geral sobre a instituição, e não apenas sobre a unidade onde o formulário foi aplicado, contrapondo-se, assim, aos resultados obtidos na primeira pesquisa realizada com os colaboradores.

Segundo o gráfico 05, é notório a visão parcial sobre a frequência das mulheres em posições de liderança.

Gráfico 05- Cultura organizacional e a presença das mulheres em posições estratégicas.

Você acredita que a cultura organizacional da instituição favorece a presença de mulheres em posições estratégicas? (01 não concorda, 02 concorda parcial, 04 concorda, 05 concorda plenamente)
1 resposta



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Para a participante, a principal barreira que dificulta a inserção das mulheres em posições de poder é o evidente preconceito estereotipado de gênero, evidenciando que as habilidades e experiências muitas vezes são desconsideradas pelo simples fato do gênero ser feminino. De acordo com Schein (2001), a figura do líder é culturalmente associada a características tradicionalmente masculinas, o que reforça a percepção de que as mulheres são menos aptas para exercer cargos de comando. Esse estereótipo, denominado pela autora como “*think manager – think male*”, acaba perpetuando desigualdades e dificultando o reconhecimento das competências femininas no ambiente organizacional.

O gráfico 06 traz a percepção das barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão de cargos e posições de liderança.

Gráfico 06- Dificuldades enfrentadas pelas mulheres em posições de liderança.

Quais barreiras você acredita que ainda dificultam a ascensão das mulheres em cargos de liderança?
1 resposta



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O estilo de liderança descrito pela entrevistada é focado na democracia e com envolvimento da equipe nas tomadas de decisões, também amplamente discutido por Chiavenato (2004, 2014, 2020), um dos principais autores da Administração no Brasil. O autor enfatiza que o líder democrático incentiva a participação do grupo, promovendo a comunicação aberta e espontânea entre os membros da equipe. Para Chiavenato, esse tipo de liderança proporciona um ambiente de leveza, colaboração e comprometimento pessoal, fortalecendo o engajamento e o sentimento de pertencimento dentro das organizações.

Segundo o gráfico 07, há a predominância do estilo democrático na gestão da instituição.

Gráfico 07- Estilos de liderança.

Como descreveria seu estilo de liderança?
1 resposta



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Por fim, observa-se que os resultados obtidos estão alinhados com o contexto do problema de pesquisa, evidenciando as barreiras históricas e culturais que dificultam o acesso das mulheres a posições estratégicas e de liderança. A reitora reforça uma mensagem

inspiradora para todas as mulheres que almejam ocupar cargos de liderança: “Acredite na sua força e potencial! Nós mesmas, eu comigo mesma, somos os nossos maiores sabotadores.”]

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O processo de inserção da mulher no mercado de trabalho, historicamente, tem sido marcado por múltiplos desafios, como a sobrecarga de jornadas duplas, as desigualdades salariais resultantes de estereótipos de gênero, além da responsabilização quase exclusiva pelos cuidados familiares e domésticos. Embora a presença feminina na força de trabalho tenha se intensificado a partir do século XXI, essa ampliação ainda não se reflete de forma significativa na ocupação de cargos estratégicos e de liderança, mesmo as mulheres representando cerca de 40% da força de trabalho do mundo ocidental.

A liderança, por sua vez, não deve ser compreendida como uma habilidade inata ou exclusiva, mas como um processo dinâmico e adaptável aos diferentes contextos organizacionais. Ao longo da história, as concepções de liderança evoluíram, passando de estilos autocráticos e democráticos, predominantes na Antiguidade, para abordagens mais contemporâneas, como a liderança transformacional, transacional, carismática e liberal. Essa evolução reflete tanto as mudanças sociais quanto a complexidade das relações humanas no ambiente de trabalho.

No contexto da liderança feminina, observa-se que características como sensibilidade, empatia, cooperação e comunicação são frequentemente associadas às mulheres, o que as diferencia dos modelos tradicionais baseados na autoridade e no controle. No entanto, apesar de tais competências serem amplamente reconhecidas como essenciais à gestão moderna, ainda persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam o acesso das mulheres a posições de comando. Em razão dessas limitações, muitas optam pelo empreendedorismo como forma de exercer autonomia e protagonismo profissional.

A pesquisa realizada na instituição de ensino superior reforça essa realidade. Por meio da aplicação de formulários elaborados conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), foi possível identificar que, embora o quadro funcional seja majoritariamente composto por mulheres, a presença feminina em cargos estratégicos ainda é restrita. Tal constatação demonstra a necessidade de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 5, que visa à promoção da igualdade de gênero e ao fortalecimento da liderança feminina.

Observou-se também que a liderança exercida por mulheres na instituição tende a se concentrar em estilos carismáticos e democráticos, nos quais predominam o diálogo, a empatia

e a valorização das relações humanas. Esses traços reforçam o potencial das mulheres em promover ambientes colaborativos e produtivos, fundamentais para a gestão de projetos e para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Portanto, pode-se afirmar que a ampliação da participação feminina em cargos estratégicos requer o fortalecimento de políticas institucionais de incentivo, além do investimento contínuo em capacitação, autoconhecimento e apoio mútuo entre mulheres. A inclusão feminina na liderança não deve ser vista apenas como uma questão de justiça social, mas como uma estratégia indispensável para o avanço das organizações, que se beneficiam diretamente de uma gestão mais diversa, empática e inovadora.

As limitações encontradas durante a execução desta pesquisa se referem, principalmente, à baixa taxa de retorno por parte dos participantes selecionados. Conforme descrito no artigo, o índice de respostas foi de 22,5%, o que, embora tenha possibilitado uma análise consistente dos resultados, limitou a amplitude da amostragem e a representatividade dos dados obtidos. Uma maior adesão de respondentes permitiria um aprofundamento mais expressivo das análises e conclusões, além disso, destacou-se como desafio o acesso à reitoria da IES, que inicialmente apresentou algumas barreiras institucionais. Contudo, tais obstáculos foram superados pela receptividade e disponibilidade demonstradas pela reitora, cuja colaboração foi essencial para o desenvolvimento da pesquisa.

Como recomendação para a continuidade deste estudo, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas junto ao poder central do conglomerado educacional ao qual a Instituição de Ensino Superior (IES) pertence, bem como em outras unidades da rede. Essa ampliação permitiria verificar se os resultados observados na unidade analisada refletem uma realidade mais ampla, possibilitando uma compreensão mais profunda sobre a atuação e os impactos da liderança feminina em diferentes contextos institucionais dentro do mesmo grupo.]

REFERÊNCIAS

- [CAVALCANTI, Francisco Rodrigo P.; SILVEIRA, Jarbas A N. Fundamentos de Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. p.4. ISBN 9788597005622. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597005622/>. Acesso em: 05 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8. ed. Rio de

Janeiro: Elsevier, 2014.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Through the labyrinth: the truth about how women become leaders. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.9. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. (Métodos de pesquisa). 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. E-book. p.273. ISBN 9788563899293. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563899293/>. Acesso em: 17 set. 2025.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares Gaúchas. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, nº 2, Curitiba, maio/ago., 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: indicadores sociais. 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>

JR., Floyd J F. Pesquisa de levantamento. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. E-book. p.[Inserir número da página]. ISBN 9788563899200. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563899200/>. Acesso em: 17 set. 2025.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. 2008- Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos -4ed.: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2020. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt->

[BR&lr=&id=piTKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=gest%C3%A3o+de+projetos&ots=ek0urDm41E&sig=pMtsoa87GYyXyGZHloJJgZcdmhs#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20projetos&f=false](https://br.lisn.id=piTKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=gest%C3%A3o+de+projetos&ots=ek0urDm41E&sig=pMtsoa87GYyXyGZHloJJgZcdmhs#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20projetos&f=false)

LACOMBE, Francisco. Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009. E-book. p.189. ISBN 9788502089181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502089181/>. Acesso em: 12 mai. 2025.

LODI, J. B. Fusões e aquisições: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999
MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Introdução à Teoria Geral da Administração, 3^a edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p.265. ISBN 9788522495559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495559/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

MCKEOWN, Greg. Essencialismo: a disciplinada busca por menos. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. GESTÃO FEMININA: A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS. Ideias e Inovação - Lato Sensu, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 57, 2018. Disponível em: <https://periodicosgrupotiradentes.emnuvens.com.br/ideias-e-inovacao/article/view/5608>. Acesso em: 19 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 23 set. 2025.

SCHEIN, Virginia E. A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 675–688, 2001.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

TAJRA, Sanmya F.; SANTOS, Nádia dos. Planejamento e Liderança - Conceitos,

estratégias e comportamento humano - 1^a edição - 2014. Rio de Janeiro: Érica, 2014. E-book. p.12. ISBN 9788536530772. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536530772/>. Acesso em:
12 mai. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. p.4
ISBN 9788582602324. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em:
04 jun. 2025.]