

DESPERTANDO A EQUIDADE: ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAR A REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM POSIÇÕES DE LIDERANÇAS

- ¹ **Maria Fernanda Libório Lessa**; Graduanda em Arquitetura e Urbanismo; Centro Universitário SENAI CIMATEC; maria.lessa@aln.senaicimatec.edu.br
- ² **Mariana Carvalho Moraes**; Graduanda em Arquitetura e Urbanismo; Centro Universitário SENAI CIMATEC; mariana.moraes@aln.senaicimatec.edu.br
- ³ **Sofia Brêda Mascarenhas Lima**; Graduanda em Arquitetura e Urbanismo; Centro Universitário SENAI CIMATEC; sofia.lima@aln.senaicimatec.edu.br
- ⁴ **Gabriella Magalhães de Carvalho**; Graduanda em Arquitetura e Urbanismo; Centro Universitário SENAI CIMATEC; gabriella.carvalho@aln.senaicimatec.edu.br
- ⁵ **Larissa Rios Rezende Cerqueira**; Graduanda em Arquitetura e Urbanismo; Centro Universitário SENAI CIMATEC; larissa.cerqueira@aln.senaicimatec.edu.br
- ⁶ **Henrique de Aguiar Lima**; Mestre em Engenharia de Estruturas; Centro Universitário SENAI CIMATEC; henriqueaguiar.engenharia@gmail.com
- ⁷ **Morjane Armstrong Santos de Miranda**; Doutora em Administração; Centro Universitário SENAI CIMATEC; morjanessa@gmail.com

RESUMO

O presente estudo abordou a persistência do desequilíbrio de gênero em cargos de liderança, com os homens ocupando a maioria dessas posições. Destacou-se a resistência interna como obstáculo para iniciativas de transformação e conscientização nas empresas. Os desafios enfrentados pelas mulheres em ascensão aos cargos de liderança foram analisados, identificando barreiras institucionais e percepções individuais que contribuem para a disparidade de gênero, e buscando estratégias para promover a igualdade de oportunidades. A compreensão desses problemas e a proposição de soluções eficazes beneficiam não apenas as mulheres, mas também contribuem para ambientes de trabalho mais diversos e inovadores. O estudo destacou a urgência da questão, com dados mostrando que a falta de representação feminina nos níveis mais altos das empresas contribui para a disparidade salarial entre homens e mulheres. Foi abordada a persistência do desequilíbrio de gênero em cargos de liderança, com estatísticas que demonstram a predominância masculina nesses cargos em diversos contextos, incluindo no Brasil. Entretanto, estudos indicam que empresas com liderança feminina têm aumento na lucratividade e melhorias em índices de atração e retenção de talentos, reforçando a necessidade de implementar estratégias para promover a representatividade feminina em cargos de liderança. A obra destacou a necessidade de investimento em iniciativas que ampliem a presença das mulheres em posições de liderança, visando um futuro mais igualitário e próspero para todos. A metodologia do estudo combinou abordagens qualitativas e revisão bibliográfica para compreender os desafios das mulheres em cargos de liderança no Brasil, identificar estratégias eficazes e propor diretrizes para promover a igualdade de gênero.

PALAVRAS-CHAVE: Gênero; Liderança; Igualdade de oportunidades; Barreiras institucionais; Estratégias de promoção.

1. INTRODUÇÃO

O desequilíbrio de gênero em cargos de liderança é uma questão que persiste em diversos contextos organizacionais, inclusive no Brasil. Segundo os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os cargos gerenciais são ocupados em sua maioria por homens, representando 60,7%, enquanto as mulheres ocupam 39,3% dessas posições.¹ Além disso, um relatório elaborado pela Deloitte Brasil ressaltou a resistência interna como o principal obstáculo para o sucesso de iniciativas visando à transformação e conscientização das equipes, especialmente em um ambiente de negócios descrito como conservador.²

Diante desse contexto, este estudo propõe uma análise aprofundada dos principais desafios enfrentados pelas mulheres em ascensão aos cargos de liderança, identificando tanto as barreiras institucionais quanto às percepções individuais que contribuem para a disparidade de gênero. Além disso, buscou-se desenvolver estratégias práticas e personalizadas para promover a igualdade de oportunidades e o avanço profissional das mulheres em ambientes corporativos.

Estudos recentes têm abordado estratégias para aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança, incluindo a implementação de políticas de equidade de gênero, programas de desenvolvimento profissional e a conscientização sobre vieses inconscientes. No entanto, muitas dessas iniciativas enfrentam desafios significativos em sua implementação e impacto efetivo, evidenciando uma lacuna na compreensão abrangente dos fatores específicos que perpetuam o desequilíbrio de gênero nas esferas de liderança, bem como sobre quais abordagens são mais eficazes para superar essas barreiras.

Algumas empresas líderes como Natura, Coca-Cola, Microsoft, Grupo Boticário, Mondelez, L'Oréal e Diageo já estão implementando políticas e medidas avaliativas importantes não apenas no recrutamento e seleção da equipe, mas também em toda a jornada profissional dessas mulheres nas empresas, e estão alguns passos a frente quando o assunto é equidade entre homens e mulheres.³ Essas iniciativas incluem programas de mentoria, desenvolvimento de talentos, avaliações de desempenho imparciais, além de apoio pós-licença-maternidade e flexibilidade no local de trabalho.

“É fundamental ter programas de mentoria e desenvolvimento de talentos femininos, avaliações de desempenho mais justas e transparentes”, (Glaucia Rosalen, CFO e líder de diversidade e inclusão na Microsoft Brasil, 2024). Depois da licença-maternidade de 180 dias, o Grupo Boticário, por sua vez, oferece diferentes tipos de auxílio – educação infantil, babá, creche, material escolar, home office, entre outros – tanto para as mães quanto para os pais. “O modelo de trabalho é um diferencial, pois permite que a mãe tenha maior flexibilidade ao longo da carreira”, (Fabiana de Freitas, VP de assuntos corporativos do Boticário, 2024). Na Mondelez, dona de marcas como Lacta, Oreo e Trident, existem guias de boas práticas para apoiar gestantes antes e após a licença, grupos de mães e sala de amamentação no escritório.³ Esse tipo de apoio garante que elas mantenham o desenvolvimento de carreira.

Considerando que historicamente as empresas foram criadas e lideradas por homens, agora inicia-se um movimento de reparação e construção de ambientes seguros que atendam às necessidades das profissionais mulheres ao longo de suas diferentes fases de

vida. A Mondelez, por exemplo, oferece suprimentos menstruais gratuitos em todas as fábricas e escritórios. Também tem um canal de denúncia interno e externo contra violência doméstica.³ Na L'Oréal, um programa de assistência a vítimas em casos de violência dá apoio educacional, financeiro e psicológico, e, se necessário, transfere a pessoa de cidade. A Diageo lançou, em 2021, o guia "Prosperando na Menopausa", que orienta sobre o tema e propõe ferramentas como programas de aconselhamento e horário flexível.³

A compreensão desses problemas e a proposição de soluções eficazes não apenas beneficiarão as mulheres que buscam avançar em suas carreiras, mas também contribuirão para a criação de ambientes de trabalho mais diversos, inclusivos e inovadores. Além disso, empresas e organizações que adotam práticas de liderança inclusivas tendem a ter melhores resultados financeiros e reputacionais.

No entanto, recentes dados do Relatório Global de Disparidade de Gênero do Fórum Econômico Mundial de 2023, divulgados pela Forbes, destacam a urgência dessa questão, mostrando que a falta de representação nos níveis mais altos de empresas contribui para a disparidade salarial entre homens e mulheres. O relatório adverte que, se não forem tomadas medidas significativas, serão necessários 131 anos para atingir a plena igualdade entre os gêneros.⁴

Dessa forma, o objetivo deste estudo é investigar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no Brasil, identificar estratégias eficazes para aumentar sua representatividade e propor diretrizes práticas para promover a igualdade de gênero nas organizações.

Este trabalho está organizado em cinco seções: além desta Introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica, a seção 3 descreve os materiais e métodos utilizados, a seção 4 apresenta e discute os resultados observados e, finalmente, na seção 5 são realizadas as considerações finais e sugestões de pesquisa futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na busca por estratégias eficazes para ampliar a representatividade feminina em posições de liderança, diversos estudos têm contribuído para o entendimento do problema e a proposição de soluções. Autores renomados e estudos recentes oferecem insights valiosos que sustentam a pesquisa nesta área.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), mesmo com oportunidades iguais e iniciativas de Diversidade e Inclusão, 60% das empresas não atingem a meta mínima da liderança feminina.⁵ Seguindo por essa mesma lógica, tem-se o estudo sobre desigualdade de gênero no mundo realizado pelo Fórum Econômico Mundial que indica que apenas 37% das cadeiras de liderança em todo o mundo são ocupadas por mulheres.⁵

Em contrapartida, fica evidente que não é uma estratégia inteligente manter as mulheres longe de posições de liderança, visto que, segundo o estudo da Ernest Young, empresas com ao menos 30% de liderança feminina têm um aumento de 15% na lucratividade.⁶ Outra pesquisa, da McKinsey & Company, mostrou que empresas com

mulheres na presidência ou vice-presidência chegaram a 47% de aumento na margem de lucro.⁷ Ademais, de acordo com o relatório “Mulheres nos negócios e na gerência: por que mudar é importante para os negócios”, divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), os benefícios da liderança feminina não se limitam a aspectos financeiros, é possível observar uma melhora nos índices de atração e retenção de talentos e melhoria na reputação e imagem pública.⁸

A realidade da maioria das mulheres brasileiras, hoje, é um desafio para o aumento da representatividade feminina em cargos de poder uma vez que sua carga horária de trabalhos é dobrada. O gênero feminino é duplamente cobrado e exigido, já que além das obrigações laborais, há obrigações e trabalhos a serem feitos dentro de casa, como cuidar dos filhos, preparar as refeições e manter a casa limpa e arrumada. A exemplo disso, o livro "Garotas Equilibristas: O Projeto de Felicidade das Mulheres que Estão Chegando ao Mercado de Trabalho", da autora Cecília Russo Troiano, aborda essas questões relacionadas à inserção das mulheres no mercado de trabalho, falando sobre como elas podem enfrentar os desafios e conquistar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.⁹

“Mulher Alfa” não é um manual ou um guia de liderança. É um retrato da mulher brasileira contemporânea e uma homenagem à sua autenticidade, criatividade e resiliência para liderar sua vida pessoal e profissional.¹⁰ Escrito por Cristiana Xavier de Brito, o livro destaca a liderança feminina brasileira e as suas características, dá voz a mulheres em diferentes campos de atuação, abre um diálogo sobre os dilemas da brasileira do século XXI e serve como fonte de inspiração para contemporâneas da sua geração e as futuras líderes deste país. O livro traz o perfil de dez líderes que se destacam por seu protagonismo. Cristiana pretende reforçar a liderança não como um cargo de chefia, mas como uma postura e comportamento diante da própria vida.

Diante das evidências apresentadas, é inegável a importância de implementar estratégias para promover a representatividade feminina em cargos de liderança. Os desafios enfrentados pelas mulheres, tanto no ambiente profissional quanto no âmbito pessoal, destacam a necessidade urgente de ações concretas para criar um ambiente mais inclusivo e equitativo. Os benefícios demonstrados por estudos e relatórios, que vão desde o aumento da lucratividade das empresas até a melhoria da reputação e da retenção de talentos, reforçam a importância de promover uma liderança diversificada. Além disso, obras como "Garotas Equilibristas" e "Mulher Alfa" oferecem reflexões valiosas sobre os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho e destacam a importância de celebrar e promover a liderança feminina em todas as esferas da sociedade. Portanto, é essencial que organizações e indivíduos continuem a investir em iniciativas que visem ampliar a presença das mulheres em posições de liderança, garantindo assim um futuro mais igualitário e próspero para todos.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo forneceu uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no Brasil, identificando estratégias eficazes para aumentar sua representatividade e propondo diretrizes práticas para promover a igualdade de gênero nas organizações. Para atingir esses objetivos, uma abordagem mista foi empregada, combinando métodos de pesquisa qualitativa e revisão bibliográfica.

Inicialmente, adotou-se uma abordagem qualitativa para explorar as percepções individuais e as barreiras institucionais que contribuem para a disparidade de gênero em cargos de liderança. Essa abordagem permite uma compreensão mais profunda dos contextos organizacionais e das experiências das mulheres que buscam avançar em suas carreiras.

A pesquisa bibliográfica desempenhou um papel fundamental no embasamento teórico deste estudo, envolvendo a consulta de uma variedade de fontes, como estudos anteriores, relatórios de organizações internacionais, artigos acadêmicos e fontes jornalísticas. Isso permitiu contextualizar o problema, identificar lacunas de conhecimento e explorar as estratégias propostas para promover a igualdade de gênero nas empresas.

Além disso, foram analisados dados estatísticos e relatórios recentes, como o Relatório Global de Disparidade de Gênero do Fórum Econômico Mundial, divulgado pela Forbes, para embasar a discussão sobre a representatividade feminina em cargos de liderança e sua relação com questões como disparidade salarial e desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho.

Para complementar a análise, foram revisadas obras relevantes que abordam temas relacionados à liderança feminina, equidade de gênero e desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo, como os livros "Garotas Equilibristas" e "Mulher Alfa", que ofereceram contribuições significativas.

Após a coleta e revisão dos dados, a análise de resultados foi realizada com o intuito de identificar padrões, tendências e insights relevantes para a compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no contexto brasileiro. Os resultados revelaram uma série de obstáculos, desde barreiras institucionais até desafios pessoais, destacando a importância de estratégias práticas e personalizadas para promover a igualdade de oportunidades.

Em suma, a metodologia adotada proporcionou uma compreensão abrangente dos fatores que contribuem para a disparidade de gênero em cargos de liderança, bem como resultados valiosos para o desenvolvimento de estratégias eficazes de promoção da igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho, fornecendo uma base sólida para as considerações finais e sugestões de pesquisa futuras apresentadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ¹ ABDALA, Vitor; BRASIL, Cristina Indlo do. **Homens ocupam seis em cada dez cargos gerenciais, aponta IBGE**: mulheres só são maioria em cargos relacionados a cuidados. Agência Brasil, Rio de Janeiro, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-03/homens-ocupam-seis-em-cada-dez-cargos-gerenciais-aponta-ibge>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- ² DELOITTE BRASIL. **Diversidade, equidade e inclusão nas organizações**: pesquisa 2021. 2021. Disponível em: <https://img04.en25.com/Web/DeloitteToucheTohmatsuAuditoresIndependente/%7Bacd51eb6-0758-488c-bc93-1719233d9606%7D> . Acesso em: 12 abr. 2024.
- ³ ALMEIDA, Fernanda de. **Meio a meio**: o que diferencia empresas que têm igualdade de gênero na liderança . Forbes, 8 mar. 2024. Carreira. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/03/com-metas-publicas-e-acoes-focadas-empresas-alcancam-igualdade-de-genero-na-lideranca/>. Acesso em: 12 abr. 2024.
- ⁴ KOHLER, Lindsay. **Cada vez mais longe**: estamos a 131 anos da equidade de gênero. Forbes, 25 jun. 2024. Forbes Mulher. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/06/cada-vez-mais-longo-estamos-a-131-anos-da-equidade-de-genero/> Disponível em: Acesso em: 13 abr. 2024.
- ⁵ SANCHES, Elizabeth Navas. **Liderança feminina**: desafios e oportunidades da diversidade de gênero. Gupy, 16 nov. 2023. Cultura Organizacional. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-feminina>. Acesso em: 20 abr. 2024.
- ⁶ ERNST YOUNG. **Porque é que as iniciativas de promoção de gênero precisam de ser renovadas**. Ernst Young, 8 mar. 2021. Disponível em: https://www.ey.com/pt_ao/women-fast-forward/gender-equality-is-now-the-time-to-go-further-faster . Acesso em: 20 abr. 2024.
- ⁷ FILD, Emily. *et al.* **Mulheres no Local de Trabalho em 2023**. McKinsey & Company, 5 out. 2023 Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt>. Acesso em: 19 abr. 2024.
- ⁸ EXAME. **Liderança feminina**: desafios, benefícios e caminhos para a equidade. Faculdade Exame, 24 jan. 2024 Disponível em: <https://exame.com/faculdade/novidades/lideranca-feminina-desafios-beneficios-e-caminhos-para-a-equidade>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- ⁹ TROIANO, Cecília Russo. **Garotas Equilibristas**: o Projeto de Felicidade das Mulheres que Estão Chegando ao Mercado de Trabalho. São Paulo: Pólen, 2017.
- ¹⁰ BRITO, Cristiana Xavier de. **Mulher alfa**: Liderança que inspira. Belo Horizonte: Letramento, 2018.