

# **REVISÃO DA LITERATURA CIENTÍFICA SOBRE AS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS**

Discente: CIBELE CANDIDO DE FARIA  
Orientadora: Profa. Dra. Camila de Araújo

Trabalho defendido em: 01/02/2023

## **Resumo**

Esta pesquisa possui o objetivo de identificar quais são os desafios enfrentados por mulheres em cargos de gestão de projetos, tendo como base artigos científicos disponibilizados na base de dados Google Acadêmico, redigidos na língua portuguesa e publicados no Brasil, abrangendo o período de publicação de 2020 a 2022. Trata-se de uma pesquisa com caráter de revisão bibliográfica sistemática, atendendo aos critérios de inclusão e exclusão, com uma amostra de 6 artigos selecionados através de busca eletrônica na base de dados citada. As análises dos artigos levantaram as características gerais dos trabalhos, com relação ao ano de publicação e gênero dos autores. Analisou-se também aspectos metodológicos da pesquisa, sendo eles: dados com relação aos objetivos e resultados dos artigos. O trabalho apresenta as competências necessárias para liderar, cita habilidades de liderança exercida por pessoas em cargo de gerenciamento de projetos, e os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. Como resultado, foi constatado que todos os trabalhos selecionados, indicam a desigualdade salarial como dificuldade dominante enfrentada pelas mulheres, outros desafios foram citadas como: discriminações por gênero, por carreira, violência através da opressão, assédio moral, sexual, jornada dupla de trabalho, as práticas de Glass Ceiling, Glass Cliff e The Queen Bee Phenomenon. Além disso, o baixo índice de artigos sobre o tema mulheres em cargos de liderança em gestão de projetos, demonstra pouca visibilidade do assunto em diversas áreas inclusive na área da Administração. Por fim, são apresentadas as considerações finais com sugestões para trabalhos futuros.

**PALAVRAS-CHAVE:** gerente de projetos, liderança feminina, competências gerenciais, gênero.

## 1. INTRODUÇÃO

A equidade de gênero em cargos de liderança em projetos, é uma pauta pouco discutida pela sociedade, porém de grande relevância, uma vez que, faz parte dos direitos humanos e está introduzida no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS 5 que aborda a igualdade de gênero, defendida pela Organização das Nações Unidas – ONU, além de projetos e trabalhos desenvolvidos pela ONU Mulheres.

A igualdade de gênero é uma pauta cada vez mais frequente e importante a ser discutida no meio acadêmico, empresarial, institucional, político e não governamental. Percebe-se que, existe uma capacitação educacional vantajosa ao gênero feminino em relação ao masculino, que, partindo do pressuposto onde o mercado de trabalho é ocupado por pessoas capacitadas, as mulheres deveriam estar em maior ou igual número que os homens nas organizações, porém mesmo sendo maior parcela que se capacita tem menor contratação no mercado de trabalho.

Segundo o folheto Estatística de Gênero do IBGE, (2021 p.5), a frequência escolar feminina é igual a frequência escolar masculina apenas no ensino fundamental, sendo ambos com 95,8%, já nos ensinos subsequentes, a frequência feminina é superior ao gênero masculino, como mostra os dados embasados no 2º trimestre de 2019, sendo o ensino fundamental, liderado por mulheres com 89,3%, enquanto os homens são frequentes em 85,8%, no ensino médio mulheres representam 76,4%, enquanto os homens atingem 66,7%. Já no ensino superior a frequência feminina é de 29,7% e os homens correspondem a 21,5%.

De acordo com uma lista elaborada e divulgada pelo Departamento Nacional dos EUA contendo as áreas com maiores demandas profissionais, é possível notar que em 2020, nas áreas de STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics) foi apresentado um déficit global de profissionais atuantes, de forma que estes campos estão em prioridade e supervalorizados a nível global.

Dentre os cursos de ensino superior dessas áreas, os mesmos, não são escolhidos frequentemente pelas mulheres, além dessa questão, há desafios no mercado que dificultam a inserção das mesmas em cargos de liderança. Pelo estudo realizado pelo CENSO (2019) ainda no folheto do IBGE, (2021 p.6), é citado as áreas profissionais contendo a proporção das escolhas das mulheres que se matricularam em cursos de graduação presencial. Ao todo são enumeradas

18 áreas, podemos perceber que nas áreas STEM, em uma classificação onde 100% era o topo, a percentagem de inscritas nestas áreas são muito baixas. É importante refletir o motivo das mulheres não terem como escolha cursos e carreiras nessas áreas, o estereótipo de gênero por profissão está enraizado em seus lares? Incentivos, direcionamento ou limitações psicológicas são implantadas em sua educação em favor de algumas profissões em detrimento de outras?

Cursos nas áreas de Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação ficaram em última colocação, obtendo 13,3% de mulheres inscritas, o curso de Engenharia e profissões correlatas, ficou em penúltimo destaque com 21,6% de inscrições femininas, já a área de Ciências Físicas recebeu maior atenção feminina que as anteriormente citadas, ficando em 13ª colocação, com 46,5%.

A baixa representatividade da mulher em cargos de liderança acontece globalmente, e reproduz reduzida visibilidade da liderança exercida por mulheres, pouca referência feminina em posto de gerenciamento, e poucas políticas públicas voltadas para o gênero feminino em prol de uma sociedade mais igualitária.

Segundo um indicador utilizado para acompanhar a meta de mulheres parlamentares em exercício nos cargos políticos, mostra que, dentre os 190 países, o Brasil ocupava a 142ª posição, apontando uma evolução em relação a posições anteriores de acordo com IBGE (2021 p.8.). A pesquisa mostra que em 2020, as mulheres candidatas e eleitas ao cargo de vereadoras ocuparam apenas 16,0%, os dados mostram um crescimento de representação em relação ao ano de 2017, onde a proporção de cadeiras ocupadas por mulheres era ainda menor com 10,5%.

A estimativa da população brasileira em 213.317.639 habitantes (IBGE 2023), dos quais se estima que as mulheres representam 51,1% e os homens 48,9%, quando tratamos sobre cargos gerenciais, é expressivo a predominância dos homens com 62,6%, e 37,4% por mulheres.

O gênero masculino está presente em todos os setores da economia, de trabalho e consequentemente usufruem de maior acesso. De acordo com pesquisa publicada em 2019 pelo IBGE foi apresentado a taxa de participação na força de trabalho em relação as estruturas econômicas, acesso a recursos e participação em atividades produtivas entre homens e mulheres no Brasil com idade acima de 15 anos. Os resultados mostram que os homens alcançaram 73,7% desta taxa, sendo 54,5% atingido por mulheres, já no quesito ocupação de mulheres no mercado de trabalho, mulheres com crianças representa 54,6%, e sem crianças corresponde a 67,2%. Os

dados apontados pelo IBGE (2019), mostra que os homens no Brasil têm rendimento habitual médio mensal superior que as mulheres e que a razão de rendimentos que as mulheres recebiam foram de 77,7% do rendimento dos homens.

Este trabalho tem por objetivo, levantar quais são os desafios que as mulheres enfrentam para ocupar cargos de liderança em gestão de projetos a partir da perspectiva da literatura acadêmica, para isso os resultados foram embasados na análise da amostra e em dados científicos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Competências necessárias para liderança

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching, competências profissionais estão ligadas a qualidade de quem é capaz de resolver questões associadas àquele cargo ou situações. Quando tratamos de competências para liderar, algumas aptidões de líderes se evidenciam, como: habilidades de exercer influência positiva e inspirar confiança na equipe de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Além disso, também são fundamentais buscar foco em resultados, visão de longo alcance, inovações, flexibilidade na gestão, alinhamento constante com a equipe, orientação e motivação da equipe. É necessário frisar que as competências de uma pessoa líder não necessariamente estarão presentes em um gestor, visto que, liderança é característico da pessoa que pode, ou não exercer papel de gestor(a).

No guia PMBOK (PMI, 2017), é disposto um quadro comparativo entre gerenciamento e liderança de equipe.

**Quadro 1 – Comparação de conceitos de Gerenciamento e Liderança**

<b>Gerenciamento</b>	<b>Liderança</b>
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamento com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance
Perguntar como e quando	Pergunta o que, e o porquê

Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração.

Fonte: PMI (2017 p.64)

O autor Teixeira (1998), revalida a liderança como “[...] o processo de influenciar outros de modo a conseguir que façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”

Segundo pesquisas sobre traços de liderança por gênero, podemos afirmar que mulheres enfrentam desafios tanto na contratação, quanto na ascensão e consolidação de sua carreira no meio mercadológico, pela discriminação de gênero predominante nas culturas organizacionais e na sociedade como um todo.

Lima, Lima e Tanure (2009) apontam em sua pesquisa que tem por tema: o crescimento da presença feminina em cargos executivos, pesquisa esta que coletou os dados de entrevistados ocupantes de cargos gerenciais, os resultados caracterizam uma predominância do atributo “pensamento” em homens de 95,2% em relação ao atributo “sentimento”, com 4,8%, enquanto, as respostas das mulheres apontaram 80,9% do atributo “pensamento” em relação ao uso “emoção”, com 19,1%.

As mulheres em sua maioria utilizam um maior uso de emoções em seu papel gerencial, sendo essa análise mal-recebida em um mercado de trabalho sexista, que tende a generalizar todas as lideranças femininas como irracionais. Os resultados da pesquisa quanto a maior utilização do atributo “sentimento” pelas mulheres, comprovam uma melhor relação interpessoal, acentuando o fator empatia em um meio organizacional cada vez mais diversificado, além de refletir em sua comunicação e posicionamento com sua equipe, fornecedores e stakeholders.

Segundo Nogueira (2012), o foco da cultura em pessoas e a facilidade de comunicação da mulher são apontados como competências em liderança corriqueiramente associadas ao gênero feminino. Apesar de fatores importantes e singulares elencados à liderança do gênero feminino, mulheres sofrem ataques machistas ao serem estigmatizadas como “apenas um corpo bonito”, “menos inteligentes que os homens” e ou “empecilhos” no ambiente organizacional. Se houvesse

menos práticas machistas, haveria um grande reflexo no desempenho feminino, uma vez que exerceriam mais suas lideranças e mais portas do mercado de trabalho estariam abertas para gerenciarem equipes.

(...) a mulher executiva ainda sofre significativo processo de inserção subalterna, validada pela cultura fortemente codificada pelos valores masculinos, que criam barreiras à ascensão feminina em cargos na alta administração” (LIMA; LIMA E TANURE 2009, p. 11).

Ainda tratando da relação do impacto que o gênero reflete no perfil e nas práticas da liderança, os autores Shanmugam, Amaratunga & Haigh (2007) afirmam que há pesquisas em torno deste quesito para melhor identificação e definição das diferentes práticas. Eagly & Carli (2003) realizaram uma revisão de literatura sobre liderança feminina, e concluíram que líderes femininas são mais democráticas, e seguem uma liderança mais transformacional, uma liderança pautada na motivação da equipe, no próprio autoconhecimento afim de se adaptar e aprofundar à equipe de forma a inspirá-los a alcançar melhores resultados almejados pela organização.

No tipo de liderança transformacional, a(o) líder tem algumas funções a cumprir, dentre elas despertar em sua equipe a autoliderança para o envolvimento e comprometimento com as tarefas em prol dos objetivos da empresa. (BASS & AVOLIO, 2004; SOUZA, 2007).

## **2.2. A liderança em gestão de projeto e o cargo gerente de projetos**

O cargo do(a) gerente de projetos é o cargo hierarquicamente com maior poder em seu setor dentro da organização, é ele o responsável por viabilizar a integração da equipe em prol dos objetivos estabelecidos no projeto pela organização.

A pessoa que ocupa o cargo gerente de projetos, tem por responsabilidade o cumprimento dos objetivos do projeto, assim como o seu planejamento, controle e execução. É de responsabilidade do(a) gestor(a) de projetos, definir papéis, delegar atividades, alocar recursos, avaliar riscos, interferências, tomar decisões de mudança de estratégia, quando necessário, documentar o andamento do projeto, através de ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.

Segundo o Guia do Scrum (2020), a(o) gerente de projetos, desempenha suas habilidades em prol de sua equipe, dos stakeholders e da organização, tem uma filosofia pautada no

compromisso, foco, abertura, respeito e coragem. A teoria do SCRUM tem por base o conhecimento prático, sendo, resultados de experiências vivenciadas, e tomadas de decisões embasada nas observações do fato sofrido, e no pensamento enxuto de forma que o funcionamento seja simples, com uma equipe de até 10 pessoas, quanto menor a equipe, menores são os ruídos e mais ágil ela trabalha. Vale ressaltar que os pilares do SCRUM são a transparência, inspeção e adaptação. O Scrum Master, é o cargo desempenhado pelo profissional que realiza o gerenciamento de projetos, que tem como base a agilidade, e facilidade em resolver problemas de forma que as relações interpessoais recebam grande atenção, a sinergia é essencial no formato SCRUM.

Segundo O Guia do Scrum (2020) o Scrum Master/Gerente de Projetos GP, serve a Scrum Team, treinando os membros da equipe na auto-gestão e na multifuncionalidade que o projeto exige, ajuda sua equipe a concentrar-se na criação de Increments/incrementos de alto valor que vão ao encontro da Definition of Done, terminologia utilizada para garantir a qualidade do produto desenvolvido, causar a remoção de impedimentos ao processo da equipe, e assegurar que todos os eventos do Scrum tenham lugar e sejam positivos, produtivos e mantidos dentro do prazo previsto.

O Guia apresenta o papel do Scrum Master/GP, perante o Product Owner PO /Dono do produto, no projeto, o PO representa os interesses dos Stakeholders, e o(a) gerente de projetos tem as atribuições de ajudar a encontrar técnicas para uma definição eficaz do Product Goal/ Objetivo do produto e para a gestão do Product Backlog, que é uma lista priorizada do que é necessário para melhorar o produto. O GP ajuda a Scrum Team a compreender a necessidade de itens claros e concisos na Lista de prioridade, ajuda ainda a estabelecer o planejamento empírico do produto para um ambiente completo, e facilita a colaboração dos stakeholders quando solicitado ou necessário.

A pessoa que exerce a gerência de projetos serve à organização de várias formas, incluindo, liderar, formar e treinar a organização em sua aceitação espontânea do Scrum, assim como, planejar e aconselhar implementações dentro da organização, auxiliando funcionários e stakeholders a compreender e aderir uma abordagem empírica para trabalhos complexo, superando desafios entre stakeholders e Scrum Teams.

De acordo com estudos realizados pelo PMI, com intuito de identificar as habilidades-

chave de um GP, foi aplicado uma estrutura de desenvolvimento da competência em gerenciamento de projetos (Project Management Competency Development PMCD), e listado as habilidades necessárias aos GP's por meio do Triângulo de Talentos do PMI, são compostos:

**Gerenciamento de Projetos Técnico.** Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.

**Liderança.** Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

**Gerenciamento estratégico e de negócios.** Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio. PMI (2017 p.56).

**Figura 1 - O Triângulo de Talentos do PMI**



Fonte: PMI, 2017 p.57

Tanto o PMI (2007 p.51), quanto Goleman (1998), citam a importância das habilidades de adaptação e flexibilidade do(a) gestor(a) de projetos diante dos conflitos e desafios vivenciados, de acordo com o cenário apresentado, buscando analisar os riscos, para exercer a melhor postura de liderança que o quadro apresenta, de forma a motivar e inspirar a equipe rumo ao sucesso.

Ainda no PMI (2017 p.60), são destacadas habilidades de liderança do GP, de forma a conduzir um bom andamento do projeto. Habilidades como capacidade de orientar, motivar e



dirigir uma equipe são mencionadas e ainda incluídas as aptidões essenciais como: negociação, resiliência, comunicação, solução de problemas, pensamento crítico e desenvoltura interpessoal. As organizações estão cada vez mais, utilizando estratégias através de projetos e os projetos estão se tornando cada vez mais complexos. O gerenciamento de projetos vai além dos recursos físicos e intelectuais, o fator comum, são as pessoas que fazem parte das equipes, cada qual com suas singularidades a serem geridas, desenvolvidas e potencializadas.

### **2.3. DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO ATUALMENTE**

Alcançar a inserção no mercado de trabalho, com perspectivas de crescimento profissional e consolidar-se em cargos de liderança, são obstáculos frequentes enfrentados pelas mulheres que atuam em desvantagem em relação aos homens, com a cultura machista que domina a sociedade e conseqüentemente culturas organizacionais. Não há embasamento para tamanha desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro, visto que segundo a projeção populacional do IBGE (2023), mulheres representam 51,14% da população, enquanto os homens apontam 48,86%.

Na Declaração Universal dos Direitos do Homem, documento base não jurídico, adotado pela ONU em 1984, contêm trinta artigos que tratam da proteção universal dos direitos humanos básicos, como os direitos civis, políticos, culturais e sociais, segue os artigos pertinentes ao tema:

Artigo 1 - Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade.

Artigo 6º -Todos os indivíduos têm direito ao reconhecimento em todos os lugares da sua personalidade jurídica.

Artigo 23º -Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego. Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual.

Apesar da busca por equidade de direitos, dignidade, gênero e salarial ser pauta mundial, a ONU criou em 2010 a ONU Mulheres, que é um legado do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para Mulher - UNIFEM, através da ONU Mulheres, projetos e trabalhos são desenvolvidos para apoiar e impulsionar o movimento de mulheres no mundo. São três as pautas primárias defendidas, sendo elas: liderança e participação política, governança e normas globais,

segunda: empoderamento econômico, e terceiro, não menos importante, a prevenção e eliminação da violência contra mulheres e meninas, paz e segurança e ação humanitária.

Segundo IBGE, (2019 p.11), a violência letal contra a mulher aponta que 30,4% de homicídios ocorreram em domicílio, e 69,6% fora do domicílio, a mesma pesquisa aponta que os homens sofreram 11,2% homicídios no domicílio, uma diferença de 19,2% a menos de homicídios no domicílio em comparação com as mulheres, no quesito homicídios fora do domicílio os homens expressaram 88,8%.

A dominação masculina não só através da força física, mas também de forma a oprimir, coagir, chantagear e ameaçar, infelizmente está presente não só nos lares, mas também em ambientes laborais e em culturas organizacionais que não se preocupam em solidificar as práticas inaceitáveis no manual de organização da empresa. O poder público precisa criar incentivos e políticas voltado ao cenário da mulher dentro das organizações.

A ONU Mulheres, publicou em 22 junho 2019 o relatório Progresso das Mulheres do Mundo 2019-2020: Famílias num Mundo em Mudança, os resultados mostraram que há grande número de mulheres adentrando ao mercado de trabalho, e destaca uma das principais causas da desigualdade refletida no trabalho, essa barreira é a jornada dupla, praticada constantemente em maior grau por mulheres, realizando trabalhos não remunerado, como: trabalho doméstico e cuidados com a família e familiares, essa diferença equivale a três vezes mais que a prática do homens. O relatório aponta que ocorreram avanços na licença parental com a participação dos pais, em países que vigoravam incentivos específicos para a prática.

Abordando o poder legislativo, em prol da proteção às mulheres, podemos citar a Lei Maria da Penha, sancionada em 8 de agosto de 2006, como a Lei nº 11.340 que tem por objetivo proteger o gênero feminino da violência, estando a mesma em situação de vulnerabilidade em relação ao agressor, sem necessariamente ser um familiar.

Segundo a Organização Mundial de Saúde - OMS, o Brasil está na quinta colocação mundial em feminicídios, a Lei 13.104/15, mais conhecida como: Lei do Feminicídio, a mesma, alterou o Código Penal brasileiro e ocupa o quadro de crime de homicídio, sendo por decorrência da violência doméstica e familiar, ou por discriminação à condição de mulher.

A atuação de políticas públicas e empresariais em prol às mulheres é importante visto que o processo de conscientização é lento nos lares e na sociedade, com um fenômeno cultural

pautado na cultura patriarcal, que associa as diferenças biológicas à organização da sociedade e aos papéis que cada gênero deve desempenhar. Para que haja queda na desigualdade de gênero, é necessário mulheres em igual representatividade no poder público, para defender mulheres em todas as áreas, inclusive no mercado de trabalho.

A participação da mulher na sociedade brasileira como ser atuante é consagrada apenas pela Constituição de 1934, quando legalmente, elas passam a exercer o direito de voto (OLIVEIRA, MENEZES e SANT'ANNA, 2012). Forma-se assim, embora tardiamente, a tríade mulher, mercado de trabalho e política, fator importante na conjectura política do país. Ademais, por mais independente financeiramente que a mulher se torne, ela ainda não alcança uma independência social e psicológica, uma vez que a sociedade ainda a percebe como secundária (KANAN, 2010 apud, Miltersteiner et al., 2020 pag 407)

De acordo com pesquisas, as mulheres estão ganhando mais espaço no mercado de trabalho, diminuindo a percentagem de desigualdade de gênero, porém em processo lento e inconstante. Muitas das vezes por não haver portas abertas no mercado de trabalho, as mulheres lideram suas carreiras profissionais através do empreendedorismo. Segundo o IBGE (2019), foi listado a ocupação dos cargos gerenciais segundo a cor ou raça, e classes da população em ordem crescente de rendimento, e os dados apontam que da fatia total, mulheres ocupam 37,4% enquanto os homens lideram com 62,6%, sendo que em 2016 mulheres ocupavam 1,7% a mais que 2019. Segundo uma pesquisa publicada pelo Sebrae (2019), com dados da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), das 49 nações participantes do estudo sobre mulheres empreendedoras, o Brasil é o sétimo colocado com mais de 24 milhões de brasileiras gestoras do próprio negócio e que movimentam a economia brasileira. Grandes desafios são enfrentados por mulheres no mercado de trabalho, alguns dele são: discriminações por gênero, por carreira, violência através da opressão, assédio moral, sexual, jornada dupla de trabalho, as práticas de Glass Ceiling, Glass Cliff e The Queen Bee Phenomenon.

O gerenciamento necessita de um profissional que seja capacitado, e habilitado com competências interpessoais para garantir uma equipe alinhada, não sendo necessário um sexo específico, visto que a estrutura fisiológica não influencia na inteligência entre os gêneros.

### **3. MÉTODO**

Este trabalho é pautado na revisão sistemática da literatura, sendo essa uma pesquisa

exploratória e de procedimento bibliográfico. Visto que, o objetivo da pesquisa é explicitar quais são os desafios que as mulheres enfrentam para ocupar cargos de liderança em gestão de projetos, a partir da perspectiva da literatura acadêmica. Segundo Gil (2002) o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática (RBS), seguindo o seguinte protocolo, com base em Conforto, Amaral e Silva (2011), com as seguintes etapas:

- 1- Estabelecimento do problema: Para que haja o desenvolvimento do trabalho de maneira objetiva, é necessário que o problema seja explicitado de forma a auxiliar o desenvolvimento do trabalho. O problema em questão é: Por que há poucas mulheres em papéis de liderança em Gestão de Projetos? Definição do objetivo: Levantar quais são os desafios que as mulheres enfrentam para ocupar cargos de liderança em gestão de projetos a partir da perspectiva da literatura acadêmica.
- 2- Busca das fontes primárias: O primeiro contato com o tema foi através da leitura de artigos, teses e anais na área de estudo, sem o rigor de uma revisão sistemática, onde o critério de inclusão foi a abordagem do objetivo proposto - Mulheres em cargos de liderança em gestão de projetos. As fontes primárias estão apresentadas no quadro 2, a seguir.

**Quadro 2 - Fontes primárias de informação**

<b>Autoria</b>	<b>Link</b>
DA COSTA (2020)	<a href="https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/292">https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/292</a>
LEME (2020)	<a href="http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1400?show=full">http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1400?show=full</a>
GONÇALVES e BARBOSA (2016)	<a href="https://www.researchgate.net/publication/317313135_Minha_gerente_de_projeto_e_mulher_Percepcoes_da_influencia_do_genero_no_gerenciamento_de_projetos_de_software">https://www.researchgate.net/publication/317313135_Minha_gerente_de_projeto_e_mulher_Percepcoes_da_influencia_do_genero_no_gerenciamento_de_projetos_de_software</a>
DIAS (2017)	<a href="https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9661">https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9661</a>

Fonte: elaborado pela autora

- 3- Fonte e Strings de buscas: Para nortear uma leitura exploratória voltada para o tema proposto, foi necessário diferenciar os materiais através do estabelecimento de palavras-chave, de forma que a identificação dos materiais subsequentes fosse

satisfatória a pesquisa. As palavras-chave utilizadas nas fontes primárias são: *liderança, inteligência emocional, gênero, liderança feminina, gestão de projetos, gestão de Stakeholders, desafios, igualdade de gênero, gerenciamento de projetos, habilidades de gerência de projetos, teoria fundamentada, gestor de projetos, perfil profissional, e projetos*. As palavras-chave selecionadas para atender o objetivo do trabalho foram: *gerente de projetos, liderança feminina, competências gerenciais, gênero*.

- 4- Critérios de exclusão: O critério utilizado para a exclusão de materiais, foi o de eliminar trabalhos que não citassem em nenhum momento: mulheres em cargos de liderança em gestão de projetos.
- 5- Critérios de inclusão: Para estabelecer uma leitura exploratória em consonância com o objetivo almejado, alguns critérios foram estabelecidos. A ferramenta gratuita, de propriedade do Google, nomeada de Google Scholar, foi utilizada para localizar o material acadêmico, com a utilização do filtro para apenas páginas em português, restrita ao período de 2020 a 2022 pois a proposta foi elencar desafios atuais, com as palavras-chave: mulher gerente com a frase exata na pesquisa avançada “gerenciamento de projetos”.

Os resultados da RBS estão apresentados a seguir.

#### 4. RESULTADOS

A pesquisa eletrônica conferiu 134 resultados dentro dos parâmetros estabelecidos, e após leitura exploratória dos resumos, e palavras-chave, foram selecionados seis artigos que satisfaziam o objetivo do trabalho (quadro 3).

**Quadro 3- Artigos selecionados sobre liderança e GP**

<b>Ano</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Onde foi publicado</b>
------------	-------------------------	----------------	---------------------------

2022	1 - Liderança feminina: breves considerações sobre a desigualdade salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos de gerente em Pirapora-MG	Ana Paula Veloso Lopes Brenda Caroline Santos Rodrigues Josiele Mendes Viana Wellington Alves de Moura Luan de Oliveira Queiroz	Revista Humanidades (Montes Claros) v. 11 n. 2 (2022)
2022	2 - Mulheres na gestão: reflexões sobre a distinção salarial entre homens e mulheres que atuam na função de gerente na cidade de Várzea da Palma -MG, Brasil	Igor Soares Santos Júnia Laila Pereira Bento Mayanny Rodrigues Ferreira Patrícia Costa de Alkimim e Luan de Oliveira Queiroz	Revista Humanidades (Montes Claros) v. 11 n. 2 (2022)
2019	3 - A gerente de projetos: Uma análise sobre liderança em projetos e equidade de gênero	Isabella Cristina Ferreira da Costa Pedro Cunha	Revista Eletrônica Boletim do Gerenciamento v. 33 n. 33
2021	4 - A desigualdade das mulheres no mercado de trabalho na área de tecnologias da informação e comunicação	Milena da Cunha Constante	Repositório Institucional UFSC
2021	5 - Assédio sexual nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em	Alice de Freitas Oleto	FGV Biblioteca Digital

	<b>cargos de liderança</b>		
2020	6 - Liderança feminina nas organizações: Contribuições da gestão de projetos	Viviane Carolina de Oliveira Leme	Repositório Digital UNINOVE - Mirage

Fonte: elaborado pela autora

Foram realizadas as leituras seletivas e analíticas focada em liderança feminina em cargos de gestão de projetos. No início da pesquisa, percebeu-se o escasso material acadêmico sobre o tema mulheres em cargos de liderança em gestão de projetos, após análise dos artigos, os desafios que se repetiram entre eles foram: desigualdade salarial, discriminação por gênero, discriminação pela carreira, opressão, dupla jornada de trabalho, assédio moral, sexual e discriminação por ser mãe. A síntese de cada um dos artigos encontrado está apresentada no Apêndice deste trabalho.

A análise evidenciou uma desigualdade expressiva entre gêneros, que reflete em várias disparidades. Com intuito de mensurar os desafios mais citados, foram levantados tais desafios embasados nos artigos pesquisados e apresentados na tabela 1.

Também foi possível identificar alguns fatores importantes dentre eles, o envolvimento do gênero masculino no assunto de desigualdades de gêneros, sendo as análises de: autores por gênero e a porcentagem de gênero envolvido por artigo, apresentados na tabela 2.

**Tabela 1- Frequência que os desafios enfrentados se repetem nos artigos selecionados**

<b>Desafio</b>	<b>Frequência de menção nos artigos</b>
Desigualdade Salarial	100%
Discriminação por gênero	83,33%
Discriminação pela carreira	66,66%
Opressão	50%
Afazer domésticos e cuidados	50%
Assédio moral	50%
Assédio sexual	33,33%
Discriminação por ser mãe	16,66%

**Tabela 2 – Gênero de autoria**

<b>Ano</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>% de autores por gênero</b>	
2022	Liderança feminina: breves considerações sobre a desigualdade salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos de gerente em Pirapora -MG	40% homens	60% mulheres
2022	Mulheres na gestão: reflexões sobre a distinção salarial entre homens e mulheres que atuam na função de gerente na cidade de Várzea da Palma - MG	40% homens	60% mulheres
2022	A gerente de projetos: Uma análise sobre liderança em projetos e equidade de gênero	50% homens	50% mulheres
2021	A desigualdade das mulheres no mercado de trabalho na área de tecnologias da informação e comunicação		100% mulher
2021	Assédio sexual nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em cargos de liderança		100% mulher
2020	Liderança feminina nas organizações: Contribuições da gestão de projetos		100% mulher

Fonte: elaborado pela autora

Dos artigos analisados, os três primeiros trabalhos constavam cinco autores cada um, sendo dois autores do gênero masculino, representado 40%, e 60% do gênero feminino. No terceiro artigo, há dois autores, um de cada gênero, representando 50%, finalizando a análise com os últimos três artigos, somente mulheres participaram dos trabalhos. Porém dos três artigos que continham a participação masculina, repete-se um autor em ambos. Pode-se concluir que a presença masculina no tema em discussão está presente em maior número em 2022, com dois artigos, sendo um publicado em 2021. Percebe-se um feito importante para discussão, originando tanto por homens, quanto por mulheres, a fim de trazer mudanças culturais, organizacionais e sociais. A visibilidade de artigos com o tema em questão necessita de maiores divulgações para



que os dados ganhem notoriedade e o status quo seja questionado e resignificado.

Percebeu-se lacunas de dados citados nos artigos e pelo IBGE, os mesmos, não seguem uma constância de análises na linha cronológica, sendo 2019 o ano com maior exposição de dados em todos os artigos pesquisados. O ano de 2019 foi selecionado para análise por haver informações factíveis de comparações com os demais artigos.

Os rendimentos em cargos gerenciais citados nacionalmente e regionalmente mostram que os rendimentos pagos em cargos gerenciais no Brasil eram de menos 37,9% para as mulheres do que aos homens, analisando as cidades mineiras citadas nos artigos, Pirapora e Várzea da Palma as mesmas apresentaram uma desigualdade salarial de respectivamente, menos 44,3% e menos 49,4% para as mulheres em comparação aos homens. Pode-se concluir que as cidades apontaram uma desigualdade ainda maior do que a nível nacional, podendo ser motivo de reflexão, as culturas municipais refletem nas práticas do mercado de trabalho, quanto menor a população maior o impacto.

Ainda em 2019, o índice brasileiro em relação ao grau de ensino médio ocupado por homens, foi de 66,70%, e mulheres foi de 76,40%, em comparação com a cidade Várzea da Palma, o índice feminino também liderou com 77,30%, similar a realidade nacional.

Notou-se ainda, que os cargos na esfera política ocupados por mulheres, foram citados apenas em um artigo, referenciando o ano de 2017. A ocupação do gênero feminino foi de 10,50% na câmara dos deputados, evidenciando tanto a falta de destaque da representatividade feminina no poder público nos demais artigos, quanto a baixa percentagem de mulheres nestes cargos de poder.

Todos os materiais anunciaram a desigualdade salarial como fator crítico de mudança.

## **5. CONCLUSÃO**

Este trabalho teve por objetivo levantar quais são os desafios, que as mulheres enfrentam para ocupar cargos de liderança em gestão de projetos, a partir da perspectiva da literatura acadêmica. Para isso, os resultados foram embasados na análise da amostra e em dados científicos, tratando-se de pesquisas brasileiras, publicadas no período de 2020 a 2022.

Foi utilizado uma amostra de seis artigos, onde foi possível observar os objetivos comuns, características e dificuldades frequentes enfrentadas por mulheres em cargos de GP e/ou

a ingressar em cargos de liderança.

Após a leitura analítica dos artigos selecionados, foi possível perceber que, mesmo havendo vantagem na formação escolar em relação aos homens, as mulheres continuam ocupando menor fatia do mercado de trabalho, baixa representatividade em cargos de liderança como um todo e salários abaixo do praticado para o gênero masculino.

Alguns artigos citam sobre a escassez de profissionais na área STEM / TIC, abrindo cenários de possibilidades a serem vislumbrados e ocupados por mulheres. Os trabalhos ainda citam que, apesar da área de projetos ser majoritariamente ocupada por homens, a mesma, apontam baixo nível de desafios de entrada.

O mercado está em ascensão, não é necessário ter formação específica de gerente de projetos para gerenciar uma equipe ou fazer parte da equipe de projetos, outra questão é o ambiente de trabalho ser coeso, o que possibilita troca de conhecimento e aprendizado com mais agilidade, ainda abordando sobre o desenvolvimento na equipe, esse formato pode gerar um crescimento profissional mais rápido devido a maior visibilidade e exposição aos Stakeholders.

Ainda elucidando as possibilidades de atuação em gestão de projetos, habilidades específicas são indicadas para desenvolvimento, são elas: soft e hard skills, liderança participativa e empática, feedback e relacionamento interpessoal.

Foi possível observar a relevância de se incentivar meninas e mulheres, em fase de aprendizagem em cursos STEM / TIC, através de palestras, seminários, projetos voltados para mulheres, de forma a diminuir a desigualdade salarial em relação ao mercado, também com o intuito de se tornarem profissionais que o mercado disputa, aumentando a representatividade feminina não só nas áreas STEM / TIC, mas em poderes públicos e em cargos de gestão de iniciativa pública e privada.

As organizações, estão buscando adequar suas culturas com a inserção de políticas em prol da diversidade de gênero, sempre com foco em melhores resultados, equipes mais eficientes, redução de erros, fazer mais com menos. Esses tipos de liderança mais participativas, com alta habilidade interpessoal, e mais democrática, podem ser identificadas com mais facilidade através de lideranças praticada por mulheres.

A transformação da cultura em prol de uma futura geração menos desigual precisa ser pautada em temáticas voltadas a transformação de uma cultura dominadora e opressora para uma

cultura de igualdade, pluralidade e respeito. Práticas de conscientização das desigualdades e indicações de projetos voltados a impulsionar mulheres, podem ser realizados em unidades de postos de saúde através de folhetos informativos.

É importante ressaltar que, a prática de desconstrução da cultura patriarcal na sociedade, pode ser desenvolvida através de palestras, projetos e programas dentro das escolas, faculdade e organizações, sendo estas práticas vitais para minimizar e erradicar práticas de repúdio de homens e mulheres contra outras mulheres em cargos de liderança ou não. Potencializar projetos já existentes como os que disponibilizam a ONU Mulheres à sociedade é um meio de dar visibilidade ao tema abordado.

Essencial a conscientização da importância da mulher em cargos de poder público, uma vez que, as mulheres correspondem a 51,5% da população brasileira, porém a participação em cargos ministeriais do Governo corresponde a apenas 8,7%, na proporção de cadeiras ocupadas por mulheres na Câmara dos Deputados é de 14,8%, e na Câmara de vereadores de 16,0% (IBGE 2020). Através dos dados apresentados pelo IBGE, percebe-se a fraqueza da representatividade feminina em defesa de pautas femininas, dentre elas: garantir a segurança das mulheres no mercado de trabalho, criação de incentivos e mecanismos para reduzir essas desigualdades com intuito de reduzir as desigualdades até igualar as oportunidades.

Como limitação do trabalho, a dificuldade em localizar amostras foi um fator crítico, pois não há volume de materiais acadêmicos sobre o tema mulheres em cargos de gestão de projetos no Google Scholar, vale ressaltar que a pesquisa foi realizada apenas no Google Scholar, não foi baseada em artigos em inglês e o período de abrangência nas publicações foi de três anos.

Para estudos futuros, sugere-se que pesquisas nos municípios sejam realizadas com a pauta mulheres em cargos de liderança em gestão de projetos afim de quantificar uma melhor representatividade e desigualdade local nesse universo em expansão. Essa sugestão também, tem intuito em dar visibilidade às práticas municipais, sendo possível reivindicar, e planejar ações estratégicas para transformar a realidade rumo a igualdade de gênero.

## **Referenciais bibliográficas**

BRASIL. Agência Brasil. Agência pública de notícias brasileiras. Estudo revela tamanho da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. 2021. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/estudo-revela-tamanho-da-desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 09 jan. 2023

BRASIL. IBGE Educa. Conheça o Brasil população quantidade de homens e mulheres. PNAD. 2021. <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em 27 jan. 2023

BRASIL. IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Arte folha uol gráficos. 2014. Apresenta percentual de mulheres e homens chefes de família com filhos na última década. Disponível em: <http://arte.folha.uol.com.br/graficos/ttUNM/?w=620&h=455>. Acesso em: 24 jan. 2023

BRASIL. IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Biblioteca. Estatísticas de Gênero. Indicadores sociais das mulheres no Brasil 2ª ed. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. nº 38. 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101551>. Acesso em: 06 jan. 2023

BRASIL. IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Projeção da População do Brasil e das Unidades da Federação. Disponível em: <https://ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 23 jan. 2023

BRASIL. IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Biblioteca. Estatísticas de Gênero. Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Tabela resumo dos indicadores. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em: 06 jan. 2023

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. 2022. Observatório nacional da família. Fatos e números de famílias e filhos no Brasil. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/observatorio-nacional-da-familia/fatos-e-numeros/familias-e-filhos-no-brasil.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2023

CAMPOS, Leandro S. O gerente funcional como gestor de projetos: Um estudo de caso baseado no PMBOK; *Faculdade Anhanguera-Uniderp*, ano. Disponível em: [http://www.leandrocampos.com.br/ulbra/Gerente\\_funcional\\_PMBOK.pdf](http://www.leandrocampos.com.br/ulbra/Gerente_funcional_PMBOK.pdf). Acesso em: 5 jan. 2023

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. atual. São Paulo Atlas 2021: Atlas ltda, 2021. 352 p. Disponível em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=9a625e15-b49e-4543-bbc2-d99102c14aea%40redis&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc210ZT11ZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=sa-pere.000192564&db=cat08055a>. Acesso em: 13 jan. 2023.

CONFORTO, Edivandro. AMARAL, Daniel e SILVA, Sérgio. 2011. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos: Visão Geral do RBS (Roadmap). *Conference: 8o. Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto At: Porto Alegre, RS - Brasil [s. l.]*, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/267380020\\_Roteiro\\_para\\_Revisao\\_Bibliografica\\_Sistemica\\_Aplicacao\\_no\\_Deenvolvimento\\_de\\_Produtos\\_e\\_Gerenciamento\\_de\\_Projetos](https://www.researchgate.net/publication/267380020_Roteiro_para_Revisao_Bibliografica_Sistemica_Aplicacao_no_Deenvolvimento_de_Produtos_e_Gerenciamento_de_Projetos). Acesso em: 12 jan. 2023.

CONSTANTE, Milena da Cunha. A desigualdade das mulheres no mercado de trabalho na área de tecnologias da informação e comunicação. *Repositório Institucional UFSC. 2021*. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229015>. Acesso em: 10 jan. 2023

CORREIO BRAZILIENSE. Eu, estudante. Mercado de trabalho ainda é rígido com mulheres que são mães. 2021. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/05/4923276-mercado-de-trabalho-ainda-e-rigido-com-mulheres-que-sao-maes.html>. Acesso em: 16 jan. 2023

DA COSTA, Isabella Cristina Ferreira; CUNHA, Pedro. A gerente de projetos: Uma análise sobre liderança em projetos e equidade de gênero. *Boletim do Gerenciamento*, v. 12, n. 12, p. 40-48, 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/292>. Acesso em: 12 jan. 2023

DIAS, Daiane Souza *et al.* Perfil da liderança na gestão de projetos: Uma pesquisa com profissionais da área. *UNINOVE, GEP - Revista de Gestão e Projetos*, ano 2017, v. 8, n. 1, p. 1-18, 2017. DOI <https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.486>. Acesso em: 12 jan. 2023.

ECONOMIA SC. Redação Economia SC. 2021. Cai para 37,4% o aumento de número de mulheres em cargos gerenciais no Brasil. Disponível em: <https://economiasc.com/2021/03/08/cai-para-374-o-numero-de-mulheres-em-cargos-gerenciais-no-brasil/#:~:text=O%20estudo%20aponta%20que%2037%2C4%25%20das%20mulheres%20brasileiras,1%2C7%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20registrado%20anteriormente%2C%20em%202016>. Acesso em: 23 jan. 2023

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz: Uma instituição a serviço da vida. Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios. 2022. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios>. Acesso em 16 jan. 2023

GRUPO ANIMA EDUCAÇÃO. *Manual de revisão. Manual de revisão bibliográfica sistemática integrativa: a pesquisa em evidência*. Biblioteca COFEN: Grupo Anima Educação, 2014. 59 p. Disponível em: [http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/manual\\_revisao\\_bibliografica-sistemica-integrativa.pdf](http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/manual_revisao_bibliografica-sistemica-integrativa.pdf). Acesso em: 12 jan. 2023.

JUNIOR, Roque R. A importância das habilidades do gerente de projetos. *Revista de Administração*, São Paulo v36, n.1, p.92-100, janeiro/março 2001.

KERZNER, H. Project management for executives. New York, Van Nostrand Reinhold, 1982.

LEME, Viviane Carolina de Oliveira; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri. Liderança feminina nas organizações: Contribuições da Gestão de Projetos. **UNINOVE**, Repositório Digital, p. 29-131, 7 ago. 2020. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1400?show=full>. Acesso em: 12 jan. 2023.

LOPES, A. P. V., RODRIGUES, B. C. S., VIANA, J. M., MOURA, W. A. de, & QUEIROZ, L. de O. . (2022). Liderança feminina: breves considerações sobre a desigualdade salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos de gerente em Pirapora-MG . *Humanidades (Montes Claros)*, 11(2), 178–185. <https://doi.org/10.53303/hmc.v11i2.47>. Acesso em: 14 jan 2023

MARTINS, Everton. Citação de citação segundo as regras ABNT: acabe com suas dúvidas! **Blog PPEC**, Campinas, v.4, n.1, abr. 2018. ISSN 2526-9429. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/blog/index.php/2018/04/16/citacao/>. Acesso em: 15 jan. 2023

NAÇÕES UNIDAS – Centro Regional de Informação para a Europa Ocidental. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <https://unric.org/pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/>. Acesso em: 23 jan. 2023

OLETO, Alice de Freitas. Assédio sexual nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em cargos de liderança. FGV Biblioteca Digital, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30289>. Acesso em: 09 jan. 2023

ONU - Organização das Nações Unidas. ONU News. Relatório da ONU destaca como eliminar desigualdade de gênero nas famílias. 2019. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/06/1677851>. Acesso em: 23 jan. 2023

ONU Mulheres Brasil. 2023. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/>. Acesso em: 15 jan. 2023

ONU - Organização das Nações Unidas. Nações Unidas Brasil. Taxa de feminicídios. 2016. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/72703-onu-taxa-de-femicidios-no-brasil-e-quinta-maior-do-mundo-diretrizes-nacionais-buscam>. Acesso em: 23 jan. 2023

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 6a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017. • BORGES,. Carlos;. ROLLIM,.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (Pennsylvania 19073-3299 EUA). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: GUIA PMBOK. 4. ed. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA: Saraiva, 2008. 500 (p.5-14). Disponível em: Biblioteca do Campus Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia. Acesso em: 13 jan. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (Pennsylvania 19073-3299 EUA). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: GUIA PMBOK. 6. ed. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA: Análise de Requisito 2017 – 1 a 775 pag. (pag 56 a 70) Disponível em: <https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 7.393, de 15 de dezembro de 2010. Lei Maria da Penha, sancionada em 08 de agosto de 2006, como Lei nº 11.340. <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=11341&ano=2006&ato=0c9kXTU5kMRpWT7eb>. Acesso em 27 jan. 2023

ROBERTA Scalabrini. Brasil registra aumento no número de mulheres como gerentes de projetos considerada profissão do futuro. 2022

SANTOS, I. S., BENTO, J. L. P., FERREIRA, M. R., ALKIMIM, P. C. de, & QUEIROZ, L. de O. 2022. Mulheres na gestão: reflexões sobre a distinção salarial entre homens e mulheres que atuam na função de gerente na cidade de Várzea da Palma-MG, Brasil. *Humanidades (Montes Claros)*, 11(2), 171–177. Recuperado de <http://revistas.funorte.edu.br/revistas/index.php/humanidades/article/view/470>. Acesso em: 13 jan 2023

SCHWABER, Ken. SUTHERLAND, Jeff. O GUIA DO SCRUM. O guia definitivo para o SCRUM: As regras do jogo. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2023

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Participação de mulheres empreendedoras cresce no Brasil. 2019. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/participacao-de-mulheres-empendedoras-cresce-no-brasil,06fd4563d8318710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 23 jan. 2023

SINGEP SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, V., 2016, SP – Brasil. *MINHA GERENTE DE PROJETO É MULHER! PERCEPÇÕES DA INFLUÊNCIA DO GÊNERO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SOFTWARE* [...]. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/317313135\\_Minha\\_gerente\\_de\\_projeto\\_e\\_mulher\\_Percepcoes\\_da\\_influencia\\_do\\_genero\\_no\\_gerenciamento\\_de\\_projetos\\_de\\_software](https://www.researchgate.net/publication/317313135_Minha_gerente_de_projeto_e_mulher_Percepcoes_da_influencia_do_genero_no_gerenciamento_de_projetos_de_software). Acesso em: 12 jan. 2023.

SUPER INTERESSANTE. Editora Abril. Revista eletrônica brasileira de divulgação científica e cultural. Homens e mulheres: quem é menos burro? 2016. Disponível em:

Universidade Federal de Uberlândia  
Faculdade de Gestão e Negócios – Bacharelado em Administração  
Trabalho de conclusão de curso

<https://super.abril.com.br/ciencia/homens-e-mulheres-quem-e-menos-burro/>. Acesso em: 21 jan. 2023

STEM Designated Degree Program List Effective. 2016. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ice.gov/sites/default/files/documents/stem-list.pdf. Acesso em: 21 jan. 2023

TERRA. Notícias. Estudo do IBGE apresenta dados recentes sobre a desigualdade de gênero. 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/estudo-do-ibge-apresenta-dados-recentes-sobre-a-desigualdade-de-genero,64d5f8334db4fdfe295d02a14dc1420a42ir9lgt.html>  
Acesso em: 23 jan. 2023

UFU. UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Editora da Universidade Federal de Uberlândia. 2013. Apresenta O Guia de normalização de publicações técnico-científicas. Disponível em: [http://www.edufu.ufu.br/sites/edufu.ufu.br/files/e-book\\_guia\\_de\\_normalizacao\\_2018\\_0.pdf](http://www.edufu.ufu.br/sites/edufu.ufu.br/files/e-book_guia_de_normalizacao_2018_0.pdf). Acesso em: 27 jan. 2023

UFU. UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Sistemas de Bibliotecas UFU. Template para trabalhos acadêmicos. 2022. Disponível em: <https://bibliotecas.ufu.br/servicos/template-para-trabalhos-academicos>. Acesso em: 05 jan. 2023.

UOL. Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/culpa>. Acesso em: 24 jan. 2023



## Apêndice

### Síntese do material analisado

Título do artigo	Conclusão
<p>Liderança feminina: breves considerações sobre a desigualdade salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos de gerente em Pirapora - MG</p>	<p>O artigo realiza uma pesquisa entre 2015 e 2019 na cidade de Pirapora-MG, com o objetivo de identificar as desigualdades salariais entre homens e mulheres que ocupam cargos de gerente de projetos.</p> <p>Os autores destacam o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho desde o final da década de 1960, mas apontam com os dados da pesquisa, que as mulheres enfrentam grandes desafios, dentre eles, as desigualdades salariais, com o mesmo ou maior grau de escolaridade, com o agravante de tempo de trabalho similar ou maior do que os homens, ainda sendo minorias nas contratações para ocupar cargos de GP.</p> <p>Partindo da análise salarial no ano de 2015 entre homens e mulheres exercendo o mesmo cargo de GP nas empresas da cidade de Pirapora-MG, as mulheres contratadas receberam - 44,7% que os homens.</p> <p>No ano de 2018 essa desigualdade diminuiu para -35,6%, porém no ano de 2019, volta a subir a desigualdade salarial alcançando -44,3% em relação aos homens.</p> <p>A gestão feminina é percebida como mais humanizada, propiciando um ambiente mais integrado, diverso e tendendo a entregar melhor resultados às organizações. A propagação desta ótica pode estimular o aumento de práticas de inclusão feminina em cargos de gestão por parte das empresas.</p> <p>Este artigo traz à tona a importância de discutir a realidade das desigualdades e desafios vivenciados por mulheres no recorte da cidade de Pirapora-MG, desigualdades estas, experienciadas cotidianamente por muitas mulheres. O trabalho realiza a provocativa para realização de movimentos constantes de</p>

	<p>acompanhamento aos índices dessas desigualdades, e a ampliação do atual cenário homens e mulheres feministas em prol da diminuição das desigualdades e que se façam constantes “os espaços” conquistados ano a ano.</p>
<p>Mulheres na gestão: reflexões sobre a distinção salarial entre homens e mulheres que atuam na função de gerente na cidade de Várzea da Palma - MG, Brasil</p>	<p>O artigo realiza uma pesquisa entre 2015 e 2019 na cidade de Várzea da Palma – MG, com o objetivo de avaliar as desigualdades salariais entre homens e mulheres que ocupam cargos de gerentes. Pontos analisados foram remuneração média, quantidade de horas trabalhadas por semana, tempo de trabalho na empresa (em meses), e total de gerentes empregados.</p> <p>Analisando a remuneração média nominal em cargos de gerenciamento em Várzea da Palma, foi possível explicitar através dos gráficos apresentados que há remunerações distintas durante todos os anos, favorecendo o gênero masculino e prejudicando o gênero feminino. Em 2015 a diferença salarial foi de 54,4%, os homens receberam mais da metade do salário pago as mulheres, nos anos 2016 e 2017, a desigualdade da remuneração caiu, para 44,7%, e 44,0%, porém em 2018 deu um salto para 50,8%, finalizando o ano de 2019 com a diferença salarial entre homens e mulheres de 49,4%, a favor dos homens.</p> <p>No período de 2015 a 2019, a cidade sofreu queda no total de vínculos empregatícios em cargos gerenciais de 129 para 119 cargos, pela ótica empregatícia por gênero, os homens ocupavam 59,7% em 2015, e no decorrer dos anos até 2019 houve uma tendência de crescimento na contratação masculina, encerrando 2019 com 63,0%. Em contrapartida o vínculo empregatício em cargos de gestão ocupados por mulheres, inicia em 2015 com 40,3%, sofre quedas nos próximos 2 anos, sendo respectivamente de 37,50% e 38,70%, finalizando 2018 com somente 33,3% de mulheres empregadas em cargos de liderança.</p> <p>O artigo ainda cita um levantamento das ocupações praticadas no município, que resulta em 29 cargos de gestão. Dos 29, 12 cargos são exclusivamente exercidos por homens, dentre eles o</p>

	<p>cargo de gerente de projetos, que equivale a 41,37% do mercado de gestão da cidade, sendo, apenas 6 ocupados por ambos os sexos, partindo da análise de exclusividade de gênero de cargo, a mulher corresponde a 20,68%, enquanto os homens usufruem de uma fatia maior que o dobro. Analisando a quantidade de horas trabalhadas por semana, no período 2015 a 2019 entre mulheres e homens em cargos iguais, pode-se concluir a desigualdade de gênero e salarial. Para o cargo de Gerente Administrativo, embora a carga horária de trabalho tenha sido a mesma praticada por ambos os gêneros, foi identificado que as mulheres tinham mais tempo de emprego nas empresas que os homens, e ainda assim recebiam menos 49,5% do que o gênero masculino.</p> <p>Para o cargo Gerente Financeiro, a carga horária de trabalho foi a mesma para ambos os gêneros, foi identificado que as mulheres também tinham mais tempo de emprego nas empresas que os homens. A proporção apontada foi de 50,45 x 88,65 em meses, ainda assim a diferença salarial apontou -23,8% para as mulheres.</p> <p>Para o cargo Gerente Comercial a carga horária de trabalho foi maior para as mulheres ficando 44 x 37,27 homens, neste cargo, os homens tinham mais tempo de emprego que as mulheres, uma proporção de 110,70 x 68,99 em meses. A diferença salarial paga as mulheres era de menos 31,0%.</p> <p>Para o cargo Gerente de vendas a carga horária de trabalho foi igual para ambos os gêneros, e foi identificado que os homens tinham mais tempo de emprego nas empresas, uma proporção de 55 x 43,11 em meses. A diferença salarial foi de menos 43,11% para as mulheres.</p> <p>Os autores sugerem as empresas o desenvolvimento de estratégias para propiciar melhores condições de trabalho voltado as mulheres, como por exemplo a prática de equidade salarial e incentivos para o ingresso em cargos de gerenciamento.</p>
<p>A gerente de projetos:</p>	<p>O artigo evidencia quais características um(a) líder necessita ter</p>

<p>Uma análise sobre liderança em projetos e equidade de gênero</p>	<p>e como a área de projetos se expõe ante a equidade de gênero em cargos de gerência.</p> <p>Os autores trazem o tema como uma provocação a mudança do status quo referente as práticas empresariais e acadêmicas em cargos de GP, e desmembra a ideia de gênero masculino para este cargo.</p> <p>São apresentadas definições de liderança assim como sua aplicabilidade em gestão de projetos sob a perspectiva acadêmica, com inserção de relatos de mulheres entrevistadas, que responderam um formulário de entrevistas sobre suas experiências como gestoras de projetos e com mulheres em equipes de projetos.</p> <p>Um(a) bom(a) gestor(a) de projetos é reconhecido por liderar e desenvolver sua equipe rumo ao objetivo do projeto através de suas características, algumas delas são motivação, inspiração, e ponderação de riscos.</p> <p>Segundo Rowe (2002), existem 3 tipos de lideranças, a gerencial, visionária e estratégica. A liderança gerencial é conhecida por manter o padrão, a ordem e não questiona o do status quo, este tipo de liderança é um dos desafios enfrentados para os adeptos da transformação organizacional em prol do aumento de diversidades, integrações e inovações. Já a liderança visionária é pautada na tomada de decisões em prol do senso comum e do compartilhamento de ideias, o que flexibiliza a abertura de mais mulheres em cargos de liderança, a liderança estratégica é pautada em inovação e melhoria contínua baseada em planejamento estratégico para atender os objetivos organizacionais.</p> <p>As habilidades técnicas, e de competências são importantes para o profissional e para a empresa que o emprega, uma vez que a figura de uma pessoa boa em liderança é capaz de motivar, orientar e dirigir uma equipe ao sucesso do projeto independente de seu gênero. Um(a) bom(a) líder tem como base em sua liderança o foco nas relações com as pessoas, na comunicação</p>
---	---

	<p>assertiva, gestão de recurso materiais e humanos, de forma a desenvolver o melhor aproveitamento da equipe, gerindo mudanças e adaptações frente as lições aprendidas, além de inspirar confiança para sua equipe e organização.</p> <p>O termo soft skills, também conhecido como inteligência emocional, é citado no artigo reforçando que somente o desenvolvimento das habilidades técnicas não são suficientes para o sucesso do(a) gestor(a) de projetos no mundo corporativo. Destaca ser possível o desenvolvimento da inteligência emocional, que é contemplada em 5 componentes, são eles: autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e habilidade social, um(a) gerente de projetos tem papel fundamental no transcórre do projeto.</p> <p>O Triângulo de talentos do PMI é citado como as habilidades-chave para o papel do(a) gestor(a) de projetos. (PMI (2017 p.56)</p> <p>Os primeiros dados levantados foram através do relatório “Estatísticas de gênero – Indicadores Sociais das mulheres no Brasil” realizado pelo IBGE em 2016 a nível Brasil, as mulheres ocupavam 39,1% dos cargos gerenciais, enquanto os homens além de dominarem com 60,9%, ainda tinham média salarial mensal superior que as mulheres em 25,26%. A pesquisa ainda aponta que, em 2017 a representatividade feminina na esfera política mundial chegava a 23,6%, enquanto no Brasil a percentagem era de 10,5%.</p> <p>Em 2018, foi publicado no Fórum Econômico Mundial, o relatório global sobre desigualdade de gênero, analisando os índices de: saúde, escolaridade, participação econômica e política. Dos 149 países participantes, o Brasil ficou em 95<sup>a</sup> posição de forma geral, no assunto força de trabalho, a mulher representou 59.5 da força de trabalho, enquanto a representação de gênero no mercado masculina correspondeu a 80.4.</p> <p>Ainda nesse relatório global, no índice escolaridade, analisando a presença feminina e masculina por área de formação, pode-se perceber que nas áreas STEM, as mulheres têm menor participação, sendo Engenharia Manufatura/Construção com</p>
--	--

	<p>pontuação 5.8, contra 16.7 de adesão masculina. Tecnologia com interesse feminino com pontuação de 0.9 x 7.3 masculino.</p> <p>Ciências Naturais, Matemática e Estatística, as mulheres demonstraram maior interesse que as outras áreas citadas aqui, porém, não o bastante para ser maior que a pontuação masculina que fechou com 2.7, enquanto a feminina chegou a 2.6.</p> <p>“Para Gould [9], é preciso aumentar a representatividade feminina em cargos gerenciais, mas para tal feito, alguns aspectos internos precisam ser incentivados: 1. Comprometimento da alta gerência e funcionários em todos os níveis; 2. Ajustar políticas e procedimentos internos de retenção de valores; 3. Alinhamento junto às universidades e maior recrutamento nesses locais; 4. Considerar e construir um meio de romper o “teto de vidro”: denominada barreira invisível que impede as mulheres de atingirem os mais altos níveis de gestão corporativa.”</p> <p>Foi realizada uma pesquisa pelo PMI publicada em sua 10ª edição de 2018, referente aos salários pagos aos gerentes de projetos. Estimou-se que, diante do atual cenário as mulheres poderiam ocupar de 20% a 30% do mercado, e que receberiam menores salários que os homens. Os resultados apontaram que no Brasil a participação feminina em cargos de gestão de projetos foi de apenas 16% no ano de 2018 com resultados negativamente abaixo do esperado.</p> <p>Nos relatos narrados de outras pesquisas, os desafios enfrentados foram: situações machistas, falta de oportunidade de fala, crescimento, promoção, vivências de insubordinação masculina por não serem reconhecidas como autoridade, micro agressões, necessidade feminina de provar competência em relação aos homens e falta de mulheres nas equipes de projetos. Em contrapartida, a liderança feminina foi avaliada em ter maior flexibilidade, mobilização dos colaboradores em prol de soluções de conflitos, capacidade de desempenhar multitarefas, atenção aos detalhes, atenção voltada a equipe e as relações</p>
--	--

	<p>interpessoais.</p> <p>Percebe-se a falta de referência feminina em cargos de gestão de projetos, conseqüentemente não há naturalidade por parte das mulheres e homens, terem e serem mulheres neste cargo de liderança.</p> <p>O artigo finaliza com a provocativa e sugestão de alterações nas culturas organizacionais através de plano de ação no planejamento estratégico para essa temática, além da implantação de manual com código de ética da empresa com as boas práticas que se esperam do ambiente de trabalho. Sugere-se ainda, a comunicação e divulgação assertiva por parte das organizações quanto as características que se esperam do GP independente do gênero.</p>
<p>A desigualdade das mulheres no mercado de trabalho na área de tecnologias da informação e comunicação</p>	<p>O artigo tem como objetivo analisar a participação feminina nas áreas TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), e provocar uma análise crítica sobre a desigualdade de gêneros em ambiente profissional, acadêmico e no mercado profissional.</p> <p>A pesquisa foi realizada em 2021, de cunho exploratório e é realizada através do repositório institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, o artigo utiliza trabalhos realizados com temas semelhantes a desigualdade enfrentada por mulheres no mercado de TIC, que resulta em 7 artigos selecionados. Foi realizado a aplicação de questionários divididos em blocos para melhor análise do perfil feminino nas áreas TIC tanto no meio acadêmico quanto profissional.</p> <p>A faixa etária das mulheres respondentes foram de 18 a 55 anos, sendo que 90% estão entre 18 e 45 anos, 7,1% correspondem a faixa etária de 46 a 55 anos, e 2,9% acima de 55 anos que estão ativas no mercado. Dentre as entrevistadas, 75,7% são de cor branca e apenas 5,7% de cor preta.</p> <p>Na área estudantil, 1,4% ainda não ingressaram em Instituição de Ensino Superior - IES, 21,4% estão cursando ensino superior, 41,4% concluíram o ensino superior, 7,1% estão</p>

	<p>cursando pós-graduação e 28,6% concluíram a pós-graduação.</p> <p>Pela formação, 77% das mulheres entrevistadas poderiam ocupar cargos de liderança, porém apenas 8,5% vivenciam esta realidade, sendo que 7,1% ocupam cargos de gerente.</p> <p>Das mulheres respondentes, 87,1% atuam no setor de serviços, e dessa percentagem, 77% estão na área TIC.</p> <p>Da amostra total, 77,1% vivenciam a jornada dupla de trabalho, englobando filhos, afazeres em casa, e cuidados em geral.</p> <p>Ao serem questionadas, sobre a percepção de mudança no mercado de trabalho no segmento TIC, 84,3% mulheres responderam que perceberam práticas de políticas internas na inclusão de mais mulheres.</p> <p>Quando questionado sobre o fator segurança no ambiente de trabalho, 67,1% informaram que se sentem seguras, enquanto 25,7% disseram não se sentirem seguras e consideravam o ambiente hostil, já 7,1% ficaram em um limbo de não saberem opinar e ou outros fatores. Podemos acreditar que estes 7,1% sofrem coação ou alienação ao não identificarem o que sentem no ambiente de trabalho.</p> <p>Quando indagadas sobre se sentirem acolhidas no ambiente de trabalho, 2,9% responderam que não se sentiam acolhidas pelos seus superiores, e 4,3% não souberam opinar, o restante se sentiam acolhidas como um todo.</p> <p>As entrevistadas foram questionadas sobre o poder de fala e exposição de ideias no ambiente de trabalho, de forma a analisar se suas falas/ideias foram anuladas ou colocadas a prova por serem mulheres, 38% acreditaram que sim, 5,7% não souberam opinar, totalizando 42,3% e 55,7% responderam não.</p> <p>Quanto a remuneração foi questionada se as entrevistadas se sentiam menos motivadas por receberem menos que os homens, estando no mesmo cargo, com formação igual ou superior a eles, e as respostas foram sim representando 58,6%, enquanto 10% manifestaram não aceitarem receber menos que os homens</p>
--	---



	<p>nesta condição. Alarantemente 24,3% responderam que não se sentem menos motivadas por isso, e 7,1% não souberam opinar.</p> <p>Foram questionadas se sentiam-se intimidadas com a quantidade de homens no ambiente de trabalho e 64,3% responderam que não, 34,3% sim e 1,4% não souberam responder. Entende-se que essa pergunta foi colocada com intuito de mensurar o sentimento de desconforto ou opressão pela dominação masculina, e falta de líderes femininas nas organizações como referência.</p> <p>Quando questionadas sobre o fator acolhimento no ambiente acadêmico, 82,8% responderam sentirem-se acolhidas, 12,8% não se sentiram acolhidas e 4,3% não souberam opinar.</p> <p>Das respostas recebidas sobre se sentirem intimidadas com a quantidade de homens no curso, 40% responderam que sim, enquanto 60% responderam não.</p> <p>As mulheres quando questionadas sobre sentirem falta de representatividade feminina em suas áreas TIC, 64,3% responderam sim, e 32,9% responderam que não sentem falta, e 2,9% não souberam opinar.</p> <p>Quando abordada questão apoio familiar em suas escolhas de carreiras, 2,9% não receberam apoio familiar, e 82,9% receberam apoio familiar.</p> <p>Quando questionadas sobre se sentirem oprimidas pelo simples fato de serem mulheres, tanto nas universidades quanto em ambientes de trabalho, 57,1% responderam que sim, enquanto 42,9% responderam não.</p> <p>Perguntas abertas foram realizadas, dentre elas, o que mudaria no ambiente de trabalho ou acadêmico. A questão resultou em respostas contendo 11 temas, em uma escala decrescente em relação a temas mais citados, a última colocação sofreu empate com dois temas, são eles “Representatividade feminina” e “Campanhas de conscientização masculina” sendo menos citados. Os 4 primeiros temas mais mencionados foram “Campanhas em colégios voltado a meninas nas áreas de</p>
--	---

	<p>STEM”, em 2º lugar: “Contratação de mais mulheres no mercado de TIC”, 3º lugar: “Cargos de liderança” e em 4º lugar: “Igualdade salarial entre homens e mulheres”.</p> <p>As entrevistadas foram questionadas sobre o que as motivavam trabalhar na área de TIC, e as quatro palavras-chave com maior frequência apontadas: Paixão, Diversas áreas de atuação, Salário e Home office.</p>
<p>Assédio sexual nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em cargos de liderança</p>	<p>O artigo tem como objetivo analisar situações de assédio sexual vivenciadas por mulheres em cargos de liderança, e impulsionar a reflexão sobre como esta violência reflete negativamente em todas as áreas da vida feminina.</p> <p>Foram entrevistadas 43 mulheres brasileiras em cargos de liderança. A pesquisa foi realizada em 2020, e estruturada em quatro fases de entrevistas, o processo durou cinco meses ao todo, e gerou 96 códigos mais citados no decorrer das entrevistas.</p> <p>A faixa etária das entrevistadas era de 28 a 51 anos, das 43 mulheres, todas tinham ensino superior, 26 delas finalizaram curso de pós-graduação, apenas 18,60% tinham suas formações profissionais na área STEM, e das entrevistadas com formações na área STEM, 62,5% não tinham filhos. Percebe-se que as mulheres têm investido mais em educação, através do conhecimento, técnicas e habilidades, com intuito de ser destaque em processos seletivos e preencher cargos de liderança.</p> <p>Das 43 entrevistadas, 46,51% não tem filhos, 13,95% estão em cargos na área STEM, e apenas uma entrevistada exercia o cargo de GP.</p> <p>A dinâmica do assédio ocorre através de agressões física, reações machistas, represálias, ameaças, estupro e até sadismo, segundo pesquisa Kay &amp; West, (2002), 85% dos assédios sexuais, são praticados por homens contra as mulheres, na pesquisa de Think Eva &amp; LinkedIn (2020) realizada no Brasil, indicou que 47,12% das mulheres participantes afirmaram terem</p>

	<p>sofrido assédio sexual no ambiente de trabalho.</p> <p>Das 43 entrevistadas, 100% relataram casos de assédio sexual no decorrer de suas carreiras profissionais, tanto assédio sexual por chantagem e intimidação, quanto à prática do ato verbal, não verbal ou físico. Em uma pesquisa de Lim e Cortina (2005) foram levantadas as percepções gerais de saúde e satisfação com a saúde em relação as mulheres que sofreram assédio. Foi identificado um declínio na percepção de saúde através de sintomas físicos atrelados a experiências de assédio sexual, resultados como: dores de cabeça, exaustão, insônia, problemas gastrointestinais, náuseas, problemas respiratórios, dores musculoesqueléticas e perda ou ganho de peso foram apontados pelas vítimas.</p> <p>Os resultados do artigo detectaram 24 sentimentos mais citados pelas 43 entrevistadas, dentre eles a “Culpa”, foi o sentimento mais relatado pelas mulheres, seguido de “Vergonha”, e “Medo”. De acordo com Michaelis Online, a culpa se refere a responsabilidade dada à pessoa por um ato que provocou prejuízo material, moral ou espiritual a si mesma ou a outrem, diante desta definição e dos relatos apresentados pelas entrevistadas, percebe-se que as mulheres se responsabilizaram de alguma forma pelos atos sofridos, ou pela reação diante do assédio vivido. O apoio organizacional é de extrema importância visto que além da temática ter grande impacto na vida das mulheres, também abala a estrutura organizacional, Glomb et al. (1997) aponta que a organização é prejudicada igualmente afetando a comunidade do trabalho, ao redor e além de todas as implicações negativas que repercute.</p> <p>Apesar da citação de Glomb et al. (1997) equiparar o prejuízo sofrido pela organização ao da mulher, constata-se que as consequências para as assediadas refletem por toda sua vida, sendo elas seres humanos detentoras de vida e sentimentos, podendo resultar em traumas que repercutem na vida pessoal, social e profissional.</p> <p>Percebeu-se que os assédios refletem em suas demissões quando a organização e gestores são cúmplices e ou levianos, ocorre</p>
--	--

	<p>também o distanciamento do trabalho por parte da vítima no intuito de se para se afastar do agressor e se recuperar da violência vivida. Muitas mulheres não realizam denúncias dentro da organização e nem fora dela, ao atrelarem o trauma com o trabalho, o rendimento cai podendo ocasionar no desligamento empresarial. Algumas profissionais são transferidas de postos de trabalho e ou de cargos para que o ciclo violento cesse, evitando a permanência da violência através de intimidação, chantagem, assédio sexual físico, verbal e não verbal.</p> <p>A postura que as organizações aderem diante da prática de assédio ainda são de escape diante das vítimas, não assumindo a responsabilidade devida, e em outras vezes não reconhecendo assédios praticados dentro da organização. Berdahl (2007) aborda a importância de estratégias organizacionais na criação de ambientes de trabalho respeitosos e acolhedores, que não desvalorizam os indivíduos.</p>
<p>Liderança feminina nas organizações: Contribuições da gestão de projetos</p>	<p>O artigo busca identificar como a gestão de projetos pode contribuir para aumentar a liderança feminina nas organizações.</p> <p>Foi realizado uma pesquisa com 20 líderes femininas que alcançaram nível de liderança executiva e ou gerencial, todas com atuação em projetos. Após análise, constatou-se que a idade das entrevistadas era de 36 a 59 anos, 3 (três) delas, moram e trabalham nos EUA (USA).</p> <p>As entrevistadas tinham experiência em projetos, sendo de 15 a 40 anos.</p> <p>O trabalho defende que quanto maior a representatividade feminina em cargos de poder, maior participação feminina haverá nas tomadas de decisões. O artigo aponta que as mulheres tendem a praticar lideranças mais participativas e democráticas, ocasionando maior retorno financeiro, maior diversidade de gênero nas empresas, e maior número de mulheres nos conselhos executivos.</p> <p>Muitas das mulheres conquistaram conhecimento na área de</p>

	<p>projetos através do aprendizado empírico, o artigo aponta oportunidades na área de projetos para mulheres, estando elas em cargos de gestão ou não, pois há um maior nível de exposição e visibilidade à equipe de projetos quando os projetos são mais estratégicos, dessa forma há maior proximidade dos stakeholders, ampliando a possibilidade de reconhecimento dentro da organização. Validando também o relacionamento interpessoal e aprendizagem com os tomadores de decisões.</p> <p>O artigo evidencia a desigualdade educacional e representatividade feminina no Brasil ao citar o IBGE (2018), que aponta o maior nível educacional de ensino médio das mulheres sendo 73,5%, contra 63,2% dos homens, e a comparação do rendimento total aplicado a cargos executivos são uma relação inversa à educação e reconhecimento, possuindo os homens uma média de 76,5% do rendimento total aplicado.</p> <p>O trabalho afirma que o preconceito e a discriminação na carreira, refletem nas barreiras psicológicas que são construídas na vida das mulheres, algumas das barreiras culturais são elencadas como a barreira nominada Concrete Wall, o Muro de concreto, foi a terminologia utilizada nos anos 70 quando as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho eram explícitas e através do movimento feminista, desigualdades foram reduzidas.</p> <p>Ainda se tratando das barreiras enfrentadas pelas mulheres, os autores citam o Glass Ceiling, Teto de vidro que são: barreiras de práticas discriminatórias invisíveis baseadas na cultura e hábitos que atrapalham a igualdade de gênero no mercado, dificultando assim o crescimento do número de mulheres em cargos de liderança, além dos costumes invisíveis praticados pela cultura organizacional, a oportunidade de promoção é oferecida a mulheres, contendo fatores críticos acima do normal na situação vivenciada pela empresa, sendo um desafio ainda maior alcançar o sucesso, o Glass Cliff, conhecido também como O Penhasco de Vidro ocorre quando a empresa em circunstância delicada, promove a mulher para cargo de</p>
--	--

	<p>liderança sendo esta promoção estar atrelada a um alto grau de risco de insucesso.</p> <p>Outra barreira mencionada é a Metáfora do Labirinto – Segundo Hryniewicz e Vianna, (2018); Oliveira, Menezes e Sant’anna, (2012) a Metáfora do Labirinto traz alusão a um labirinto com corredores cheios de paredes como barreiras, das quais as mulheres se deparam ao buscar e ocupar cargos de níveis mais estratégicos dentro das organizações, e uma vez nestes cargos, os desafios para se manter neles prevalecem.</p> <p>Uma das barreiras culturais mencionada são The Queen Bee Phenomenon - Síndrome da abelha rainha, é utilizado pelos autores Arvatea, Galileab e Todescatc (2018) e Derks, Van Laarb e Ellemers (2016) para ilustrar os desafios que as mulheres enfrentam e propagam na ascensão profissional. A analogia gira em torno das atividades pré-estabelecidas por natureza, as rainhas que nascem não sobrevivem, a não ser a primeira, sendo única a abelha rainha fértil que tem papel de edificar a colmeia, já os zangões, após cumprem seus papéis de fecundar a rainha morrem, e as demais fêmeas inférteis, são operárias da colmeia. De acordo com a analogia, as mulheres em busca de ascensão profissional em um meio corporativo dominado por homens, acabam adotando referências de lideranças masculinas, comportamentos de competição e sobrevivência, no intuito de se ajustar a cultura predominante praticada por homens no poder, adotam práticas semelhantes as masculinas ao invés da feminina, resultando muitas vezes em hostilizar outras mulheres que também estão em busca de crescimento profissional, enxergando-as como rivais. O artigo aponta a frequência da prática de líderes agindo com maior exigência diante de outras mulheres de cargos inferiores, o que corrobora com a falta de sororidade mencionada no trabalho.</p> <p>Com intuito de motivar mulheres na área de projetos, o artigo aponta respostas das entrevistadas como sugestão para outras mulheres ingressarem em gestão de projetos. São destacados como importante o desenvolvimento de habilidades soft e hard skills (Chen, Doherty &amp; Vinnicombe, 2012), sendo a primeira,</p>
--	---

	<p>habilidades comportamentais adquiridas ao longo do tempo também chamada de inteligência emocional, enquanto hard skills estão ligadas a habilidades técnicas que podem ser aprendidas em cursos e especializações, como é o caso do gerenciamento de projetos por exemplo. O feedback e o networking também foram citados como ferramenta impulsionadora para relações interpessoais.</p> <p>O objetivo de desenvolvimento sustentável número cinco, proposta pela ONU, aborda alcançar a Igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Nesse objetivo, uma das metas nacionais da Agenda 2030, é abranger que todos, tenham o direito de uma vida saudável no setor financeiro, pessoal, segurança pessoal, direito ao progresso econômico, social e tecnológico, e ainda que aconteçam em harmonia com a natureza. A relevância desse objetivo, voltado a igualdade de gênero, vem reivindicar uma mobilização das organizações em prol da igualdade de direitos em: oportunidades no mercado de trabalho, igualdade na ocupação de cargos de liderança, e em igualdade salarial. Segundo o IBGE na década de 2004 a 2014 a quantidade de lares dirigidos por mulheres aumentou 67%, entrando neste período 11,4 milhões de mulheres a esta condição, os homens cresceram 6% representando 2,4 milhões. A desigualdade é ilógica ao se deparar com mulheres chefiando lares em maior número e recebendo menores salários que os homens no Brasil.</p> <p>Segundo Morgan (1996), valores dentro de uma organização, associados ao sexo, podem distorcer uma estrutura organizacional em favor do masculino ou feminino, neste trabalho, fica evidenciado o favoritismo ao gênero masculino.</p>
--	--

Fonte: elaborado pela autora