

**INSTITUTO FEDERAL**  
**GOIANO**  
Câmpus Rio Verde

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Revisão da literatura sobre liderança feminina: quais são os aspectos destacados na produção científica de administração dos últimos cinco anos (2018-2022)?**

**MARIA EDUARDA FERREIRA MACHADO**

**Rio Verde -GO**

**2024**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO – CAMPUS  
RIO VERDE**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Revisão da literatura sobre liderança feminina: quais são os  
aspectos destacados na produção científica de administração dos últimos cinco  
anos (2018-2022)?**

**MARIA EDUARDA FERREIRA MACHADO**

Trabalho de Curso apresentado ao Instituto Federal Goiano – Câmpus Rio Verde, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Doutora Luiza Ferreira Rezende de Medeiros.

Rio Verde – GO

2024

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

FM149r      Ferreira Machado, Maria Eduarda  
Revisão da literatura sobre liderança feminina:  
quais são os aspectos destacados na produção  
científica de administração dos últimos cinco anos  
(2018-2022)? / Maria Eduarda Ferreira Machado;  
orientadora Luiza Ferreira Rezende de Medeiros. --  
Rio Verde, 2024.  
25 p.

TCC (Graduação em BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO) --  
Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, 2024.

1. Mulheres. 2. Liderança Feminina. 3. Periódicos  
Científicos. I. Ferreira Rezende de Medeiros, Luiza ,  
orient. II. Título.

**Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano**

Responsável: Johnathan Pereira Alves Diniz - Bibliotecário-Documentalista CRB-1 nº2376

# TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

## IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese (doutorado)            | <input type="checkbox"/> Artigo científico              |
| <input type="checkbox"/> Dissertação (mestrado)      | <input type="checkbox"/> Capítulo de livro              |
| <input type="checkbox"/> Monografia (especialização) | <input type="checkbox"/> Livro                          |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC (graduação)  | <input type="checkbox"/> Trabalho apresentado em evento |

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Maria Eduarda Ferreira Machado

Matrícula:

2020102202930456

Título do trabalho:

"Revisão da Literatura sobre liderança feminina: quais são os aspectos destacados na produção científica de administração dos últimos cinco anos?"

## RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 14 / 08 / 2024


O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

## DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documentado assinado digitalmente  
 MARIA EDUARDA FERREIRA MACHADO  
Data: 14/08/2024 09:12:47-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

RIO VERDE

Local


14 / 08 / 2024

Data

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Documento assinado digitalmente

Ciente e de acordo:

 LUIZA FERREIRA REZENDE DE MEDEIROS  
Data: 13/08/2024 20:22:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 14/2024 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

### **ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO**

Aos dois dias do mês de Abril de 2024, às 10 horas e 30 minutos, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Luiza Ferreira Rezende de Medeiros (orientador), Samantha Rezende Mendes (membro), Jesiel Sousa Silva (membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado “Revisão da Literatura sobre liderança feminina: quais são os aspectos destacados na produção científica de administração dos últimos cinco anos?” da estudante Maria Eduarda Ferreira Machado, Matrícula nº202102202930456 do Curso de Administração do IF Goiano – Campus Rio Verde. A palavra foi concedida ao(a) estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição do(a) candidato pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela APROVAÇÃO do(a) estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

*(Assinado Eletronicamente)*

Luiza Ferreira Rezende de Medeiros

Orientadora

*(Assinado Eletronicamente)*

Samantha Rezende Mendes

Membro

*(Assinado Eletronicamente)*

Jesiel Sousa Silva

Membro

**Observação:**

( ) O(a) estudante não compareceu à defesa do TC.

Documento assinado eletronicamente por:

- Samantha Rezende Mendes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/08/2024 11:23:15.
- Jesiel Souza Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/08/2024 10:26:16.
- Luiza Ferreira Rezende de Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 06/08/2024 22:08:05.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 06/08/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 620388

Código de Autenticação: 05b1c0b223



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me conceder todos os instantes força e muita fé para enfrentar as dificuldades impostas no caminho e jamais me deixar fraquejar ou desistir. Sua presença sempre foi de muita relevância em minhas escolhas, se tornando meu refúgio e guia diário

Dedico aos meus pais Junior Machado e Alessandra Ferreira que me conceberam o dom mais precioso do mundo “A VIDA”, obrigada por estarem presentes em cada momento da minha vida, o apoio e conforto de vocês me trouxeram até aqui, o que tornou a caminhada mais segura. Obrigada por me mostrarem que não há limites em relação a busca dos meus sonhos.

Este trabalho também dedico a minha orientadora Luiza por ter aceitado esse desafio, sua orientação foi de extrema importância, seu profissionalismo e apoio foram imprescindíveis na concretização deste trabalho.

Dedico a minha parceira e amiga Livia, que me ajudou durante todos esses anos.

E ainda, dedico a minha família e todos aqueles que estiverem presentes em todos os instantes da minha vida, motivando e compreendendo a minha caminhada.

Aqui deixo o meu muito obrigado, amo todos vocês de todo meu coração!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, meus pais, família, amigos e a minha orientadora.

Agradeço a todos que participaram de forma direta ou indireta do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado, pessoas estas importantes que tiveram grande impacto na minha formação acadêmica.

A Deus, obrigada por me tornar uma pessoa melhor todos os dias e me mostrar que nossos sonhos são possíveis, basta acreditar e lutar por eles.



“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o antes”.

(Marthin Luther King).

## RESUMO

Estudos mostram que as mulheres ainda são minoria na gestão das organizações em todo o mundo, embora ao longo dos anos as mulheres vêm alcançando conquistas significativas e importantes no mercado de trabalho dentre as quais destacam-se a qualificação profissional, as mudanças legislativas que afirmam a participação da mulher no mercado de trabalho. No entanto, embora tenha-se observado tais incrementos ainda são muitos os desafios enfrentados por elas especialmente em relação a ocupar cargos de liderança as quais ainda vivenciam barreiras culturais e sociais tais como estereótipos, preconceitos e discriminações que permeiam a trajetória profissional feminina e a conciliação da maternidade com a profissão. Buscou-se com esse trabalho compreender o que tem sido publicado nos periódicos científicos da área de administração em relação a liderança feminina nos últimos cinco anos. A metodologia utilizada foi a realização de um levantamento bibliográfico em periódicos científicos da administração. Os estudos selecionados foram lidos na íntegra e, para a extração dos dados, foi considerado, o ano de publicação e a revista, local de realização do estudo, delineamento metodológico, instrumento de pesquisa, aporte teórico, objetivos e resultados. Observou-se um quantitativo expressivo de artigos publicados envolvendo a temática da liderança feminina (68 artigos publicados), ao mesmo tempo que verificou-se que esse interesse é crescente ao longo dos anos.

Palavra-Chave: Mulheres; Liderança Feminina; Periódicos científicos.

**ABSTRACT**

Studies show that women are still a minority in the management of organizations around the world, although over the years, women have achieved significant and important achievements in the job market, among which professional qualifications, legislative changes that affirm the women's participation in the labor market. However, although such increases have been observed, there are still many challenges faced by them, especially in relation to occupying leadership positions, which still experience cultural and social barriers such as stereotypes, prejudices and discrimination that permeate the female professional trajectory and conciliation of motherhood with the profession. This work sought to understand what has been published in scientific journals in the area of administration in relation to female leadership in the last five years. The methodology used was to carry out a bibliographic survey in scientific administration journals. The selected studies were read in full and, for data extraction, the year of publication and magazine, place of study, methodological design, research instrument, theoretical support, objectives and results were considered. There was a significant number of articles published involving the topic of female leadership (68 articles published), while it was also found that this interest is growing over the years.

**Keyword:** Women; Female Leadership; Scientific journals

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. ASPECTOS DA LIDERANÇA .....	11
2.1 Liderança.....	11
2.2 LIDERANÇA FEMININA.....	13
METODOLOGIA.....	15
ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as mulheres vêm alcançando conquistas significativas e importantes no mercado de trabalho, mas, apesar desses registros, ainda se deparam com uma série de adversidades para ascenderem na hierarquia das organizações e ocuparem cargos de liderança, tais como desconfianças e preconceito em torno de seu trabalho (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018), sendo marcante a desigualdade de gênero nos cargos de direção. Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos preparados do que elas. O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos (NOGUEIRA, 2006).

Para Tonelli e Carvalho (2023) as organizações foram construídas como espaços para homens, e o imaginário masculino da gestão é tomado como natural, portanto, reproduzido e reforçado. Os autores assinalam que “as desigualdades se revelam em salários menores para as mesmas funções, posições de menor status e no desequilíbrio da demografia organizacional” (TONELLI E CARVALHO, 2023, p.7). Também assinalam que tendo em vista que as estruturas organizacionais acabam por manter os homens em postos de maior visibilidade, reforçam a possibilidade de crescimento dos homens nas estruturas hierárquicas das empresas. Em consequência, a meritocracia, um conceito sempre questionado, não pode ser exercida da mesma forma para homens e mulheres.

Lazzaretti e Godoi (2012), analisaram o percentual de mulheres ocupando o cargo de presidente ou vice-presidente do conselho de administração, em uma amostra de 410 empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão (B3) no ano de 2011. As autoras identificaram que apenas 22 mulheres (5,4%) ocupavam alguns destes dois cargos. E considerando apenas o cargo de presidente, existem apenas 09 mulheres, o que equivale a 2,2%. Amorim et al (2021) nove anos depois, realizaram estudo semelhante ao analisarem a participação feminina no conselho de administração e na diretoria executiva e a sustentabilidade empresarial, a partir de uma análise realizada em 83 das 100 empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão (B3), com maior valor de mercado, de acordo com os dados do exercício de 2018, disponíveis na base Econômica. Os resultados sinalizam

que a participação feminina no conselho de administração está mais presente nas empresas sustentáveis, enquanto a ausência da participação feminina está associada ao grupo de empresas não sustentáveis. Os autores também verificaram uma baixa participação feminina na diretoria executiva.

Lima (2014) destaca o processo discriminatório que envolve a mulher no desenvolvimento de sua carreira e que incide sob a forma de preconceito. Conforme destaca o autor, no desenvolvimento da carreira executiva, elas despendem mais tempo e investimento no trabalho, mais esforço e tendem a ser mais comprometidas do que os homens. Além da competência técnica, pesa sobre elas o desafio de ter que internalizar atributos que os homens valorizam, uma vez que pesam valores predominantemente masculinos. Também é importante salientar a questão da raça ou cor. Conforme o IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), os dados do informativo Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, de 2019, revelam que uma mulher negra recebe em média cerca de 44,4% da renda média dos homens brancos, que estão no topo da escala de remuneração no Brasil.

Tais dados somam-se à vivência da autora deste TCC os quais conviveu durante algum tempo na empresa e perceber a necessidade de como a empresa pode melhorar o seu comportamento, contratação e espaço para o gênero feminino em cargos de liderança de alta performance. Aspectos que instigaram a realização da presente pesquisa.

A metodologia utilizada para realização deste trabalho será a pesquisa bibliográfica através de artigos, livros e revistas periódicas pertinentes ao tema. Importante salientar diferenças conceituais nos termos sexo e gênero, sexo refere-se principalmente as características puramente bioquímicas e fisiológicas, enquanto gênero remete à dimensão cultural e subjetiva do ser. No presente trabalho não serão discutidas essas dimensões.

Considerando o exposto, o presente estudo tem como objetivo identificar os artigos que tratam da temática da liderança feminina buscando compreender nos artigos analisados quais são os temas principais de pesquisa, em quais contextos são desenvolvidas, se em ambientes rurais e urbanos e buscando evidenciar quais são os principais dilemas e avanços para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na gestão organizacional.

## **2. ASPECTOS DA LIDERANÇA**

Neste capítulo será abordado a importância da liderança feminina para as organizações e os principais conceitos pertinentes a este estudo.

### **2.1 Liderança**

A liderança é uma das competências essenciais para a gestão no mundo corporativo atual. De acordo com Maximiano (2007):

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações (MAXIMIANO, 2007, p.194).

Atualmente, nota-se que a liderança tem sido examinada constantemente, os setores públicos e privados estão cada vez mais a procura por líderes que impulsionam resultados expressivos e que sejam apropriados para o futuro. Assim sendo, a liderança de uma empresa exerce estreita relação com a motivação de seus colaboradores.

Alves (2009) destaca que:

“A capacidade de liderança não se baseia somente em organizar pessoas em torno de um propósito comum, e sim, de tornar possível um ambiente em que elas possam ambicionar mudar o mundo”. Para tal fim, o líder deve proporcionar um clima favorável dentro da organização com o intuito da equipe desempenhar suas atividades com maior empenho e dedicação rumo a um determinado objetivo almejando alcançar as metas estabelecidas pela organização (ALVES, 2009, p.169).

Assim, para que seja um bom líder é fundamental que saiba a complexidade que esse cargo exerce, tendo em vista que a comunicação é uma troca fundamental entre um líder e seus liderados, sendo fator crucial para obtenção de sucesso da equipe, possuindo influência de forma maligna sobre as pessoas, sendo cada vez mais considerável um impulso gerencial ou profissional.

A liderança vai muito além de uma posição à frente de uma empresa. De acordo com Robbins (2005, p. 258) [...] liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Liderança é a condução deste grupo de pessoas para realizar determinadas ações dentro de uma empresa.

Sendo assim, ser considerado um bom líder, produzir uma liderança efetiva leva as organizações criarem suas correntes futuras, tendo em vista oportunidades com grandes potenciais, empregados cada vez mais eficientes e com grande comprometimento. Ressalta-se a importância de se ter um time de qualidade nas organizações como meio de buscar novas estratégias, energias e recursos.

Aos liderados a recompensa de um bom líder está em alcançar o sucesso, pois o que leva a formação de um grupo dentro da organização são pessoas empenhadas e desenvolvidas a um empreendimento em comum, visando bater metas e assim posteriormente ter suas recompensas. Essas metas dependem muito da organização que as pessoas estão inseridas, pois podem ser através de recompensas econômicas ou até mesmo por autorrealização, principalmente em seu quadro psicológico.

É notório o quanto o líder possui mecanismo de influência dentro da organização, podendo ocasionar diferentes diretrizes no comportamento e atitudes das pessoas com quem convive diariamente.

As companhias precisam entender que hoje, agora, os benefícios que a liderança fornece é primordial, líderes precisam gerar ressonância emocional para que seu time se desenvolva frequentemente.



## 2.2 LIDERANÇA FEMININA

Conforme já mencionado, historicamente a mulher tem sido discriminada em relação ao homem na sociedade, e como consequência no mercado de trabalho. Estudos mostram que as mulheres ainda são minoria na gestão das organizações em todo o mundo, elas ocupam mundialmente menos de 5% das posições de liderança das grandes empresas (GORYUNOVA, SCRIBNER & MADSEN, 2017).

Tonelli e Carvalho (2023) assinalam que as organizações foram construídas como espaços para homens, e o imaginário masculino da gestão é tomado como natural, portanto, reproduzido e reforçado. As desigualdades revelam-se em salários menores para as mesmas funções, posições de menor status e no desequilíbrio da demografia organizacional.

Além desses aspectos, o fato biológico de apenas as mulheres poderem, por nove meses, gestar filhos já ativa um estereótipo de gênero que as coloca em desvantagem no mercado de trabalho. Depois de darem à luz, surgem novas barreiras. Pesquisa realizada no Brasil pelos pesquisadores Cecilia Machado e V. Pinho Neto, da Escola Brasileira de Economia e Finanças da Fundação Getulio Vargas, mostra que 48% das mulheres que saem de licença-maternidade perdem o emprego um ano após o início do benefício.

A compreensão do papel das mulheres líderes no contexto organizacional parece assumir relevância cada vez mais significativa, especialmente naqueles ambientes altamente competitivos e qualificados, no qual os resultados de equipes parecem depender cada vez mais da congruência entre expectativas organizacionais e individuais.

No entanto, a participação das mulheres em cargos de liderança nas empresas requer mudanças. Conforme Lima (2014):

“Ainda há um significativo processo discriminatório que incide sob a forma de preconceito. Para vencer na carreira executiva, elas são obrigadas a investir mais no trabalho, a despende mais esforço e serem mais comprometidas do que os homens. Além da competência técnica, pesa sobre elas o desafio de ter que internalizar atributos que os homens valorizam, pois, este universo ainda é predominantemente masculino” (Lima, 2014, p.77).

Verifica-se que são muitos os elementos limitadores pelos quais as mulheres vivenciam para ascender a cargos de liderança, entre os entraves podemos sinalizar a própria cultura da sociedade brasileira que valoriza os homens em cargos de confiança, e as empresas que, muitas vezes, questionam as competências das mulheres para assumirem a liderança. Esse dado revela o machismo da nossa sociedade pois segundo dados do IBGE (2018) na média da população, a escolaridade feminina é maior; enquanto as mulheres têm oito (8) anos de estudo, os homens apresentam sete (7) anos.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, de natureza exploratória, de publicações científicas na área da Administração que abordam o tema “mulheres em contextos de liderança”. O levantamento dos artigos, referente ao assunto estudado, foi realizado na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). A seleção dessa base de dados ocorreu em virtude de indexar pesquisas da área de Administração e ser base reconhecida cientificamente. Foi utilizada a seguinte estratégia de busca: “liderança” AND “mulheres” AND “feminina”. A busca foi realizada entre abril de 2023 e janeiro de 2024.

Para a seleção dos artigos, foram adotados os seguintes critérios de exclusão: estudos que não contemplavam temáticas em torno de mulheres e ruralidade; artigos em línguas estrangeiras e de outras áreas não afins à administração. Como critérios de inclusão, foram considerados artigos que: 1) abordasse a temática da liderança de mulheres em contextos rurais em interface com a Administração; 2) foram realizados no cenário brasileiro; 3) ano de publicação entre 2018 e 2022, estavam disponíveis on-line gratuitamente. Após a identificação dos estudos foi feita a leitura dos resumos. Os estudos selecionados foram lidos na íntegra e, para a extração dos dados, foi considerado, o ano de publicação e a revista, local de realização do estudo, delineamento metodológico, instrumento de pesquisa, aporte teórico, objetivos e resultados.

Os periódicos utilizados no presente estudo estão descritos na Tabela 1. Os periódicos são classificados no Qualis Sucupira como periódicos com classificação B3. Essa escolha se deu em função dos artigos publicados nessa classificação não terem a obrigatoriedade de serem publicados em língua estrangeira. Os artigos foram pesquisados nos periódicos descritos na tabela 1, totalizando 56 periódicos investigados.

Tabela 1- Periódicos que compuseram a amostra investigada

Amazônia, organizações e sustentabilidade	1.
Caderno profissional de Marketing	2.
Caderno de prospecção	3.
Desafio online	4.
Estudo do CEPE	5.
FACEF pesquisa	6.
Future Studies Research Journal	7.

GEP- Gestão e projetos	8.
Gestão & Sociedade: Revista de pós-graduação da UNIABEU	9.
Gestão & Tecnologia de projetos	10.
Gestão e desenvolvimento (FEEVALE)	11.
Gestão e sociedade (UFMG)	12.
Gestão org. Revista de gestão organizacional	13.
Global Manager (FSG)	14.
Gvcasos- Revista brasileira de casos de ensino a administração	15.
Interface (Natal)	16.
International journal of innovation	17.
Internext(São Paulo)	18.
Joscm. Journal of operations and suply chain management	19.
Navus- Gestão e tecnologia	20.
Org & demo (UNESP. Marília)	21.
Parcerias estratégicas (Impresso)	22.
Pensamento & realidade	23.
Perspectivas em gestão & conhecimento	24.
Pesquisa operacional para o desenvolvimento	25.
Pretexto (Belo Horizonte. Online)	26.
RACEF- Administração, contabilidade e economia da FUNDACE	27.
RAHIS- Administração hospitalar e inovação em saúde	28.
Raup- Mestrado profissional em administração da universidade Potiguar	29.
REA- Administração (Franca. Online)	30.
REAT- Administração e turismo	31.
RESI- Sistemas de informação	32.
Administração em diálogo- RAD	33.
Brasileira de administração científica	34.
Brasileira de gestão e inovação	35.
Brasileira de política e administração de educação	36.
Capital científico	37.
Ciências administrativas (UNIFOR)	38.
Micro e pequena empresa (FACCAMP)	39.
Administração da UNIFATEA	40.

Administração IMED	41.
Finanças aplicadas	42.
Gestão em sistemas de saúde	43.
Gestão, finanças e contabilidade	44.
Tecnologia aplicada	45.
Eletrônica em gestão, educação e tecnologia ambiental	46.
Eletrônica gestão e saúde	47.
Eletrônica sistemas e gestão	48.
Evidenciação contábil e finanças	49.
Gestão e tecnologia	50.
Inteligência competitiva	51.
Metropolitana de sustentabilidade	52.
Negócios em projeção	53.
Produção online	54.
Tecnologia e sociedade (Online)	55.
Sustentabilidade em debate	56.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os dados da presente pesquisa ilustram que os temas em torno da liderança feminina se inserem no interesse de pesquisadores uma vez que observou-se um quantitativo expressivo de artigos publicados, ao mesmo tempo que verificou-se que esse interesse é crescente ao longo dos anos, embora tenha tido um declínio no último ano pesquisado. Conforme o Gráfico 01, tem-se o total de 68 artigos publicados no período que abrange 2018-2022, sendo que no ano de 2018 foram publicados n= 13 artigos, em 2019 n=08, 2020 n=12, 2021 n=20 e 2022 n=15 artigos.

GRÁFICO 01- Quantidade de artigos publicados por ano.



Fonte: Pesquisa de Campo (2024).

Conforme o gráfico 1 nota-se assimetria de crescimento e decréscimo em relação às publicações, sendo o ano de 2019 o que teve um menor quantitativo de publicações (n=8) e o ano de 2021 o que teve o maior quantitativo (n=20). Os dados ilustrados são importantes ao evidenciarem que estudos que tratam de temas envolvendo mulheres e liderança feminina compõem um campo de pesquisa que ainda carece de exploração no contexto brasileiro, e que possibilita visibilidades aos elementos que permeiam a trajetória profissional feminina evidenciando aspectos de análise em relação a ocupar cargos de liderança.

Essa questão torna-se bastante relevante uma vez que estudos mostram que as mulheres ainda são minoria na gestão das organizações em todo o mundo, ocupando mundialmente menos de 5% das posições de liderança das grandes empresas (Goryunova, Scribner & Madsen, 2017).

O gráfico 02 mostra a quantidade de artigos publicados pelas revistas que integram a presente pesquisa.

GRÁFICO 02- Quantidade de artigos publicados por revista.



Fonte: Pesquisa de Campo (2024).

Dos 56 periódicos que compuseram a amostra, 31 periódicos publicaram artigos científicos que desenvolveram pesquisa sobre mulheres e sobre liderança feminina. Foram publicados ao todo 68 artigos. A revista que mais publicou artigos foi a Revista Tecnologia e Sociedade com o quantitativo de 08 artigos distribuídos ao longo do período abrangido na presente pesquisa, isto é, de 2018-2022.

Os artigos publicados na Revista Tecnologia e Sociedade abrangem temáticas tais como aspectos das influências do gênero nas relações de trabalho, a participação das mulheres na pesca artesanal, gênero, ciência e tecnologia, as mulheres e a tecnologia da informação, as mulheres artesãs, as mulheres motoristas de ônibus, empreendedorismo como aporte para o empoderamento econômico feminino, a mulher no ambiente digital. Nessa revista não teve artigos que tratassem diretamente do tema liderança feminina.

Dos artigos analisados, aqueles que tratavam diretamente do tema liderança feminina foram: a) Liderança feminina em empresas do agronegócio; b) Liderança Feminina nas Organizações: a percepção dos discentes do curso de administração; c) Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021); d) Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal; e) O poder nas universidades: Uma grounded theory acerca da presença feminina em cargos de comando em uma universidade de Lisboa/ Portugal; f) A predominância feminina na gestão: o caso de uma instituição privada de ensino superior; g) Mulheres na gestão em empresas familiares em sucessão; h) Mulheres nos conselhos de administração de multinacionais brasileiras; i) Liderança feminina- Um movimento em constante construção; j) Participação Feminina na Alta Gestão e a Sustentabilidade Empresarial no Brasil.

A revista GV-casos Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração publicou 05 artigos no período aqui abrangido. Essa revista foi criada em 2011 por meio de parceria entre RAE-publicações e Centro de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem (CEDEA), da FGV EAESP. A GV-casos é o primeiro periódico do Brasil especializado na publicação de casos de ensino para uso em cursos de Administração, tendo como objetivo trazer casos com notas de ensino que podem ser utilizados nos cursos de administração.

O caso de ensino “Igualdade formal e discriminação efetiva de mulheres no ambiente de trabalho bancário” busca-se problematizar a existência de práticas discriminatórias contra as minorias nas organizações, em particular as mulheres, escondidas sob um pretenso argumento técnico e de geração de resultados. Por sua vez, o caso de ensino “Empreendedorismo feminino e conflitos familiares: dilemas de uma empreendedora” narra a história de Júlia, que, com 25 anos e diante das poucas oportunidades de trabalho na sua área de formação, decide empreender.

Da barba ao batom: desafios da diversidade num ambiente corporativo formal, O caso conta a história de um profissional que construiu uma carreira bem-sucedida numa empresa de consultoria e que, durante esse caminho, identificou oportunidades e enfrentou desafios ao assumir a bandeira da diversidade em sua empresa. Mais especificamente, esse executivo se sente pressionado a tomar uma posição mais incisiva quando se depara com a situação de um colega transgênero, mas pondera sobre a aceitação de suas propostas e sobre os possíveis impactos dessa iniciativa em sua própria carreira,



especialmente considerando o formalismo e o conservadorismo característicos dessa organização.

O caso de ensino nomeado “Bertha: uma mulher executiva em processo de envelhecimento” relata a trajetória profissional de uma mulher executiva que se encontra em processo de envelhecimento. A situação apresentada tem como base uma história real e possibilita reflexões e problematizações acerca de tópicos que interessam ao campo de Gestão de Pessoas: (a) envelhecimento da força de trabalho, (b) diversidade de gênero e (c) a questão do ageísmo. O caso de ensino intitulado “Sim, Ela Pode!” discute questões importantes relacionadas à história e aos projetos da empreendedora Ana Fontes, entre eles: como continuar a desenvolver a rede de empreendedoras, multiplicadoras e facilitadoras; e como acompanhar o desempenho das empreendedoras que participam dos cursos, de modo a ajudá-las durante e após o processo.

Objetivando esclarecer melhor os temas das pesquisas que mais foram alvo das pesquisas e conseqüentemente dos artigos publicados, foi realizada uma análise a partir da leitura dos resumos, palavras chaves e acesso ao conteúdo do artigo. Quanto aos temas tratados nos artigos publicados entre 2018-2022 que fazem parte do levantamento da presente pesquisa tem-se o predomínio de oito temas: (1) igualdade de gênero, (2) formação de mulheres, (3) empoderamento feminino, (4) empreendedorismo feminino, (5) imagem da representação feminina, (6) mulheres na política, (7) participação feminina na alta gestão e (8) barreiras e desafios para as mulheres no mercado de trabalho. Somente um artigo investigou as mulheres negras. Essa escassez de estudos é preocupante especialmente pelas características demográficas do Brasil, e a inserção das mulheres negras em posições de liderança constitui uma problemática de extrema relevância. Salienta-se que os negros representam 56,1% da população brasileira, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mas ocupam apenas 4,7% dos cargos de liderança nas 500 maiores empresas do país (Instituto Ethos, 2016).

Os temas podem ser compreendidos como espelhos que refletem os principais aspectos que emolduram o cenário das mulheres e a liderança feminina nas organizações, e evidenciam questões que ainda estão em aberto, tais como o quantitativo ainda pequeno de mulheres em cargos de liderança, as diferenças salariais, o preconceito e a discriminação com mulheres.

Somente um artigo articulou a questão da mulher, a maternidade e o covid-19. Esse é um dado interessante pois durante a pandemia da covid, o *home office* tornou-se realidade para muitas empresas durante esse período pandêmico, e com a adesão dessa nova configuração, tem-se que as diferenças de gênero tornaram-se mais acentuadas e evidentes. As mulheres tiveram maiores complicações, principalmente, em conciliar as atividades remuneradas com as domésticas, ocasionada por discrepâncias em relação aos companheiros no que se refere as responsabilidades das funções familiares e de atividades realizadas no lar. Elementos que justificariam mais estudos correlacionando esses assuntos com a liderança feminina.

Quanto aos estudos que desenvolvem no contexto agrícola tem-se o quantitativo de três artigos: (1) analisam o papel das mulheres na cadeia produtiva da pesca, (2) refere-se ao micro empreendedorismo sustentável entre as mulheres rurais e (3) visa explorar os atributos individuais e barreiras culturais para o exercício da liderança feminina em empresas do setor do agronegócio. Esses estudos evidenciam que o maior desafio que as líderes mulheres no contexto rural enfrentam diariamente é o machismo, expresso pela desconfiança e descrédito por parte dos colegas homens e até mesmo mulheres, como se existisse um padrão social para a ocupação do cargo específico.

Além disso, salienta-se que os cargos de liderança nos contextos rurais, *locus* de atuação profissional da presente pesquisadora, igualmente são inferiores e enfrentam aspectos tais como baixos salários no trabalho agrícola, falta de acesso à terra, falta de capital para despesas correntes, tecnologia e canais de comercialização. Segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a participação feminina na gestão de propriedades rurais é de 19%. Em áreas da agropecuária, mulheres são responsáveis por encabeçar a produção de 30 milhões de hectares, que correspondem a apenas 8,5% de toda área ocupada por sítios e fazendas no país (BRASIL, 2017).

Não foram identificados artigos sobre liderança feminina no contexto agrícola que tivesse como base a região do sudoeste goiano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ocupação das mulheres em posições de liderança, em diferentes segmentos, apresenta uma tendência de aumento, apesar desta ascensão ocorrer lentamente. Concordamos com Tonelli e Carvalho (2023) que assinalam que “estudos mostram que, apesar de iniciativas e ações para aumentar a participação feminina no mercado de trabalho e em posições de liderança, o progresso ainda é lento”.

Entretanto, se comparada com a dominação masculina, essa libertação feminina é relativamente nova, mas é o posicionamento da mulher que vai fazer a diferença entre os resultados alcançados por elas.

Com base no que foi exposto é possível inferir que embora as mulheres atualmente tenham uma participação bastante ativa no mercado de trabalho, ainda encontra muitas dificuldades e desafios a serem superados, dentre os quais salientamos o quantitativo ainda pequeno de mulheres em cargos de liderança, as diferenças salariais, o preconceito e a discriminação com mulheres. As organizações podem vivenciar uma infinidade de benefícios e impactos reais ao darem espaços em cargos de chefia para mulheres. Criar programas voltados para a liderança e gestão feminina poderiam contribuir com as mulheres a acreditarem mais que podem chegar a níveis hierárquicos grandes, construindo assim habilidades e competências necessárias. Esses programas poderiam fazer parte da matriz educacional dos cursos de administração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, R.B. et al. Participação Feminina na Alta Gestão e a Sustentabilidade Empresarial no Brasil. *Revista Amazônia, Organização e Sociedade*.

ALVES, P. de A. (2009). Liderança radical: como renovar seu entusiasmo pelo trabalho e dar um salto em sua carreira. *Revista De Administração Contemporânea*, 13(1), 169–170. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100012>

BRASIL. Censo Agropecuário 2017: Resultados definitivos. 2017. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br>.

GORYUNOVA, E., SCRIBNER, R. T., & MADSEN, S. R. (2017). The current status of women leaders worldwide. In S. R. Madsen (ed.). *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 3-23). Edward Elgar.

HRYNIEWICZ, L. G. C., & VIANNA, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

DANTAS, A.N. J. Desafios enfrentados por mulheres ao assumirem cargos de liderança em empresas- Universidade Salvador (UNIFACS)- Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política, v. 3, n. 1, 2023.

Instituto Ethos (2016). Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Instituto Ethos. Recuperado de [https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Anual - 2º trimestre. (2020).

KUCHAK, M.L., RIBEIRO ROCHA, G., ROCHA, P. D. Estilos de liderança feminina nas organizações: Uma revisão de literatura- *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 6, n. 1, p. 61-71, jan-fev, 2021.

LIMA, M. S (2014). Cooperativismo: uma experiência feminina na arte de produzir conquistas. *Revista Estudos Feministas, Florianópolis*, v. 20, n. 1, p. 209-232, abr. 2014.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K. (2012) A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. *Gestão & Conexões*, v. 1, n. 1, p. 159-186, 2012.

LAPORTA, T. Mulheres na Liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres-na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicam-a-ascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml>.

MASSON, M. Liderança feminina nas organizações. Monografia-2022- Universidade de Uberaba Uniube- MG, 2022.

MACHADO, C., & PINHO NETO, V. R. D. (2016). The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil. FGV. Recuperado de [https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/the\\_labor\\_market\\_consequences\\_of\\_maternity\\_leave\\_policies\\_evidence\\_from\\_brazil.pdf](https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/the_labor_market_consequences_of_maternity_leave_policies_evidence_from_brazil.pdf)

PROCHNOW, K., NOSSA, V., NERIS NOSSA, S., CHRIST BONELLA SEPULCRI, L. M. Presença da mulher no conselho de administração e a participação da empresa no índice de sustentabilidade empresarial- Revista Gestão e Desenvolvimento | Novo Hamburgo | v. 20 | n. 1 | jan./jun. 2023.

ROBBINS, S. P. (2005). Comportamento Organizacional. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TONELLI, M. J. e CARVALHO, A. (2023). As organizações foram construídas como espaços em que o imaginário masculino da gestão é tomado como natural e, portanto, reproduzido e reforçado. Como mudar esse cenário? GV Executivo Caderno Especial: mulheres na liderança. Volume 22, Número 1, JANEIRO/MARÇO 2023.

QUERINO, C.S, DOMINGUES, M.D.S e LUZ, C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2238-8605, Ano 2, número 2, agosto de 2013. <http://e-faceq.blogspot.com.br/>.