



Desafios da liderança feminina sob a perspectiva da luta de gênero

Challenges of female leadership from the perspective of gender struggle

Bruna Caroline dos Santos Gomes¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal apresentar uma reflexão sobre a liderança feminina a partir de exposição teórica e de pesquisa documental com dados provenientes dos principais órgãos oficiais sobre a desigualdade de gênero no Brasil. Também se preocupa em analisar os avanços e contradições inerentes a inserção da mulher nos espaços de poder, desmitificando a noção de igualdade, dada a construção de estereótipos e em consideração a questões étnicas e econômicas. Por fim, tem a intenção de apresentar as principais características da liderança feminina no mundo corporativo. Conclui-se sobre a relevância da construção de espaços mais equitativos para homens e mulheres, já que esta é também uma demanda premente das organizações contemporâneas ao buscarem espaços mais diversos, em estímulo à criatividade e à cooperação entre os gêneros. Neste sentido, todos têm a ganhar!

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Liderança Feminina. Gênero.

ABSTRACT

This article aims to present a reflection on female leadership through theoretical exposition and documentary research with data from the main official bodies on gender inequality in Brazil. It also seeks to analyze the advances and contradictions inherent in the inclusion of women in positions of power, demystifying the notion of equality, given the construction of stereotypes and considering ethnic and economic issues. Finally, it intends to present the main characteristics of female leadership in the corporate world. It concludes on the relevance of building more equitable spaces for men and women, as this is also a pressing demand of contemporary organizations seeking more diverse environments, stimulating creativity and cooperation between genders. In this sense, everyone stands to gain!

KEYWORDS: Leadership. Female Leadership. Gender.

* * *

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC.
bruna_c.gomes@hotmail.com

1. Introdução

Além de receberem menos em média do que os homens, as mulheres têm menos acesso a cargos de liderança, ocupando 39% desses postos, contra 61% dos homens, é o que revela a pesquisa “Estatísticas de Gênero” do IBGE (2022). Para que se possa discutir a temática da liderança feminina, faz-se pertinente o levantamento das principais disparidades entre os gêneros em nosso país. Quais diferenças importantes estariam subjacentes ao processo de liderança feminina? Como se dá a liderança exercida por mulheres em atendimento a sua reprodução social e de seu papel na sociedade?

Para que haja liderança é necessário que se tenha poder e autoridade – poder formal do cargo e autoridade moral - condições de liderança fortemente associadas aos homens. A literatura está recheada de casos de aventureiros, militares, governantes e CEO's que escreveram seu nome na história. As características dos grandes líderes – bravura, ousadia, confiança, estratégia - dificilmente coincidem com aquilo que a concepção patriarcal espera de uma mulher – delicadeza, passividade e doçura. Mas como ressalta Salles (2018), existem papéis sociais que delimitam atividades categorizadas como femininas e masculinas, configurando estereótipos de gênero.

Nessa construção, o modelo universalizante não concebeu a mulher em espaços de poder, e consequentemente, na liderança. Entretanto, hodiernamente, as organizações se viram compelidas a criar espaços mais equitativos, seja por pressão política e de movimentos sociais, seja com o intuito de criação de ambientes mais colaborativos e diversos. Em paralelo, a mulher tem buscado se integrar à esfera pública do trabalho diante da emergência de novas configurações laborais e familiares.

Este texto propõe uma reflexão sobre o caminho percorrido pelas mulheres em direção aos cargos de liderança, expondo dificuldades e perspectivas. Quanto à metodologia, faz uso de pesquisa bibliográfica a partir da revisão de livros e de periódicos disponíveis na biblioteca virtual de revistas *SciELO.com*. Em complemento ao referencial proposto, o estudo também se vale

de pesquisa documental mediante exposição de dados secundários provenientes de órgãos oficiais de pesquisa que trabalham a temática da luta de gênero. Também foram utilizadas informações do relatório GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* - para traçar o cenário do empreendedorismo feminino no Brasil, ainda que de forma resumida.

O presente artigo está dividido em cinco cessões. A primeira compreende esta introdução; na seção seguinte, a partir de revisão de literatura, realiza-se um esforço para situar o empoderamento feminino como resultante de um processo de lutas e de mudanças sociais. Na terceira seção expõe-se uma fotografia recente do papel da mulher no Brasil, destacando-se a chefia feminina nos lares e a diferença salarial entre homens e mulheres. A quarta cessão compreende uma reflexão teórica sobre as principais características das mulheres em cargos de chefia. Por fim, têm-se a conclusão, que evidencia a relevância da liderança feminina na atualidade, não só em entendimento a questões pessoais das mulheres, mas na promoção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

2 Liderança feminina: empoderamento ou sobrecarga de trabalho?

Liderança é um dos temas mais explorados na literatura da Administração de Empresas, sob diversas concepções teóricas; da gestão à autoajuda, ganhou espaço no meio acadêmico e no imaginário popular. De acordo com Chiavenatto (2010), as teorias sobre liderança acompanharam o desenvolvimento da teoria administrativa, de modo que, a partir da Escola de Relações Humanas, maior ênfase foi dada ao tema com vistas ao entendimento de sua influência sobre o comportamento das pessoas.

Enquanto a Teoria Clássica preconizava a condução das organizações apenas sob o ponto de vista formal, autores da escola de Relações Humanas demonstraram a existência de *grupos informais*, situação na qual o líder não necessariamente ocupa o posto de dirigente, porém faz uso de normas e regulamentos para atender às expectativas do grupo, mantendo-o integrado e

coesos. Surge então o interesse pelo estudo das características pessoais e comportamentais dos líderes.

De acordo com Mintezberg (2010), liderança é uma prática e uma arte, que não segue nenhum tipo de receituário ou fórmula simples, sendo também um processo de gestão. Com uma visão integradora, não haveria diferença entre gerentes e líderes e a liderança seria a gestão praticada corretamente. Nesse sentido, o teórico dimensiona os papéis dos líderes; quais sejam: liderança, ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, conciliador, gestor de recursos e negociador.

Existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e *laissez-faire*. (VAN GUT et. al, 2004, apud RIZZATTI; FERNANDES, 2015 p. 79). No estilo autocrático, o líder toma decisões sem consultar a equipe. Já no estilo democrático, o líder envolve os membros do grupo no processo decisório, promovendo o consenso. O estilo *laissez-faire* ou liberal minimiza a participação do líder e permite que as pessoas tomem suas próprias decisões. Diferentes níveis de produtividade e satisfação do grupo podem se fazer presentes diante da aplicação de cada um dos estilos e da situação na qual a liderança será exercida.

De todo modo, percebe-se que há uma aura de poder em torno do líder. Para Rizzatti e Fernandes (2015), poder é um exercício, já autoridade é uma conquista. Os autores explicam que o poder é entendido como uma imposição e quem tem poder vai se sobressair sobre quem não tem. Já autoridade é conquista, porque seria o aceite de um dado comando por uma pessoa.

O estudo da liderança requer o entendimento da construção social do poder e da autoridade. “O poder se organiza como fator de sobrevivência e, embora passados os séculos, seu exercício permaneceu vinculado ao subjugamento dos mais fracos e atrelado a posse” (KANAN, 2010). O poder nos remete a noção de *grande homem* - “para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da Humanidade” (CHIAVENATTO, 2010, p.136). Por mais que a

expressão “homem” subtenda o gênero feminino, uma leitura rápida dos cases de sucesso sobre a temática da liderança evidencia a invisibilidade da mulher sob o espectro do poder.

De acordo com Salles (2018), os papéis atribuídos socialmente a homens e mulheres têm sua gênese não no sexo biológico, mas na construção social sobre o sexo, ao que se denomina gênero. Às mulheres foi resguardado o trabalho na esfera privada, sem rendimentos, e, portanto, inferior ao trabalho exercido pelos homens. Para Kanan (2010), há pouca consideração sobre a atuação feminina na situação de liderança, talvez tal fato ocorra porque as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações.

A presença de mulheres no mercado de trabalho tem sido um fenômeno cada vez mais frequente; entretanto, não se pode confundir empoderamento com sobrecarga de trabalho, já que o incremento de tarefas geralmente não é acompanhado pelo aumento dos rendimentos, quando também não há redução na carga do trabalho doméstico - não remunerado e realizado majoritariamente por mulheres. A noção de empoderamento ou do mito da “mulher guerreira” pode mascarar uma situação de precarização, já que mulheres assumem dupla ou mesmo tripla jornada de trabalho.

De acordo com Kanan (2010), a inserção das mulheres brasileiras em vários espaços se deve, basicamente a três aspectos: taxa de fecundidade em declínio, nível de instrução da população feminina em ascensão e aumento do número de famílias comandadas por mulheres (KANAN, 2010, p. 246).

É de conhecimento geral que a inserção da mulher no mercado de trabalho tomou como impulso as duas Guerras Mundiais da primeira metade do século XX, momento histórico em que foram convocadas às fábricas; logo surgiram impasses entre empregadores e operárias ao questionarem a diferença salarial entre homens e mulheres. É o que salientam Azevedo e Sousa (2019), quando remontam a disseminação do movimento feminista no

mundo. De acordo com as autoras, foi por volta da década de 60, principalmente nos Estados Unidos e na Europa que ocorreram as primeiras manifestações em favor da luta das mulheres e das causas feministas. Um dos exemplos mais emblemáticos seria a “manifestação da queima dos sutiãs” de 1968 - um ato feminista que buscava, através da queima de símbolos da moda e do modelo de feminilidade vigentes, lutar contra a ditadura de beleza imposta às mulheres da época (CORDEIRO; MOTA, 2018, p. 145)².

Entre os 60 e 90, a “busca pela igualdade social e igualdade de direitos se intensificou e as mulheres passaram a questionar todas as formas de submissão e desigualdade que enfrentavam” (AZEVEDO; SOUSA, 2019, p. 4). No século XXI a luta das mulheres pela igualdade de gênero e o combate ao feminicídio ganha forças em todos os continentes. “Associado ao direito ao saber, ao trabalho, à participação na política e ao direito civil, as mulheres contemporâneas exigem, inclusive, o direito ao seu corpo” (AZEREDO et. al, 2019, p. 47). Como bem ressalta Simone de Beauvoir³ – expoente do movimento feminista -, as mulheres deveriam questionar o papel que lhes fora imposto de submissão, fragilidade e obediência, além da cobrança por um padrão estético que segue constância e clama por saúde e jovialidade.

Traçando até aqui disparidades importantes entre gêneros e na tentativa de remontar o processo histórico de luta das mulheres, não apenas por postos de liderança, mas por trivialidades da vida, como o direito de expressão, ao voto, a educação, e até mesmo de serem donas de seus corpos,

² A manifestação “Queima de sutiãs” ocorreu em 7 de setembro de 1968, quando cerca de 400 mulheres, lideradas por Robin Morgan, entre outras, se reuniram em frente ao teatro onde era realizado o concurso Miss América, na cidade de Atlantic City (EUA), para protestar contra a ditadura de beleza imposta pela moda às mulheres da época. As ativistas aproveitaram a repercussão do concurso para, com a manifestação, chamar a atenção da mídia e da sociedade (Soto e Zappa, 2011, p.165, apud. Cordeiro e Mota, 2018).

³ Na obra “O segundo sexo: fatos e mitos”, Simone Beauvoir desconstrói imposições patriarcais sobre o feminino. “É preciso que ela encarne o maravilhoso desabrochar da vida, e ao mesmo tempo que dissimule os perturbadores mistérios dessa vida. Pedir-lhe-ão, portanto, antes de tudo mocidade e saúde, pois apertando nos braços uma coisa viva só pode encantar-se com ela esquecendo que toda vida é habitada pela morte. Ele deseja mais ainda: que a bem-amada seja bela. O ideal da beleza feminina é variável; mas certas exigências permanecem constantes. Entre outras, exige-se que seu corpo ofereça as qualidades inertes e passivas de um objeto, porquanto a mulher se destina a ser possuída. A beleza viril é a adaptação do corpo a funções ativas, é a força, a agilidade, a flexibilidade, a manifestação de uma transcendência a animar uma carne que não deve nunca recair sobre si própria”. (Beauvoir, 1970, p. 199).

pretende-se trazer a tona uma reflexão sobre o quão contraditório é romantizar a liderança feminina.

Importa destacar que não há a intenção de construir polarização entre gêneros, mas abrir precedente para que se repense o protagonismo feminino, em atendimento à saúde física e mental das mulheres, contribuindo também para a construção de espaços mais saudáveis para os gêneros.

3. Cenário do protagonismo feminino no Brasil

Conforme exposto, o protagonismo da mulher é cada vez mais solicitado, sem que, necessariamente, isso implique em melhoria de suas condições de vida ou de emancipação social. A que preço estaria a mulher conquistando seu espaço no mercado de trabalho e em outras esferas sociais? Nesta seção se realizará um esforço na tentativa de dimensionar um cenário recente com base em dados de institutos oficiais de pesquisa sobre a participação das mulheres nos espaços de poder.

Dadas as diversas matizes de dilemas e estigmas, não será possível esgotar esse cenário, que pode ainda ter múltiplas interpretações, sendo assim, sempre se fará necessário recorrer aos dados pertinentes à desigualdade de gênero. A referida problemática está na ordem do dia e sua erradicação é também um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Organização Mundial das Nações Unidas. Da chefia do lar ao empreendedorismo, os números propõem uma reflexão sobre o protagonismo feminino em um país que passa por importantes transformações sociais, sobretudo quanto a divisão do trabalho.

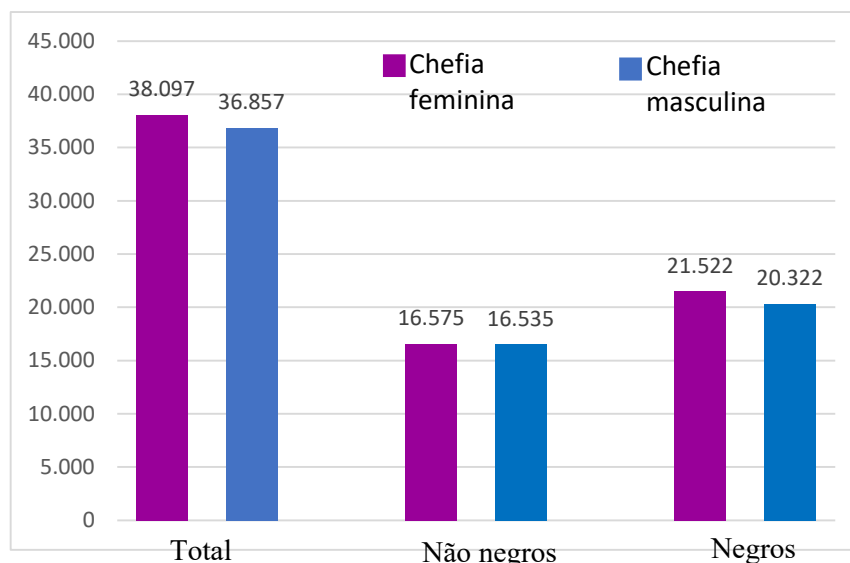
De acordo com o Censo Demográfico do IBGE (2022) as mulheres são maioria no Brasil. O país tem uma população residente de 203.080.756 de pessoas, deste total, 104.548.325 (51,5%) são mulheres e 98.532.431 (48,5%) são homens. O que significa que existe um excedente de 6.015.894 mulheres

em relação ao número de homens. Entretanto, de acordo com relatório publicado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE – as mulheres estão sub-representadas nos espaços políticos. Nas eleições de 2022, mesmo com o aumento das candidaturas femininas - 33,3% de registros a mais nas esferas federal, estadual e distrital, segundo a Agência Senado -, apenas 302 mulheres, no total, conseguiram se eleger para a Câmara dos Deputados, ao Senado, Assembleias Legislativas e governos estaduais, enquanto o número de homens eleitos chegou a 1.394, o que acaba por prejudicar o debate sobre pautas temáticas de gênero e de soluções para este segmento da sociedade.

De forma mais detalhada, o relatório “Estatísticas de Gênero” do IBGE demonstra que, em um ranking que analisa a proporção de parlamentares mulheres, o Brasil está na 133ª posição entre 186 países, com 17,9% da Câmara dos Deputados em 2023. Na América Latina, o país é o último colocado. Em 2023, as mulheres eram 17,9% da Câmara Federal. Dos 38 cargos ministeriais, apenas nove eram ocupados por mulheres.

Outro ponto que chama a atenção nas estatísticas oficiais diz respeito a chefia dos lares brasileiros exercida por mulheres, bem como a queda no número de famílias formadas por casais heterossexuais com mais de um filho e da ascensão de novos arranjos familiares. É o que revelam os dados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios. De acordo com o estudo, houve queda relativa do arranjo casal com filhos, que passou de 43,8% para 40,2%, entre o 3º trimestre de 2019 e de 2022. Os casais sem filhos saíram de 18,3% para 19,0% nesse mesmo período.

Ainda de acordo com a Pnad, a maioria dos domicílios no Brasil é chefiada por mulheres. Dos 75 milhões de lares, 50,8% tinham liderança feminina, o correspondente a 38,1 milhões de famílias. Já as famílias com chefia masculina somaram 36,9 milhões. As mulheres negras lideravam 21,5 milhões de lares (56,5%) e as não negras, 16,6 milhões (43,5%) no 3º trimestre de 2022.

Gráfico 1 - Estimativa das famílias chefiadas dos lares brasileiros por mulheres por cor/raça – 3º trimestre de 2022.

Fonte: IBGE, PnadC – Relatório DIEESE

De acordo com Dunfer (2023), da comparação entre as origens da monoparentalidade⁴ feminina e masculina, constatamos que o encargo é mais pesado para as mulheres, pois é grande o percentual de mulheres que despenda como mãe após situações traumáticas de violência, desrespeito, rejeição, abandono e esquecimento social. A autora empreende uma análise entre raça, classe e gênero:

O arranjo familiar chefiado por mulheres pretas ou pardas, sem cônjuge e com filhos menores de 14 anos concentrou a maior incidência de pobreza: 17,3% dos moradores desses arranjos tinham rendimento domiciliar per capita inferior a US\$ 1,90 e 57,9% inferior a US\$ 5,50. Na ausência de benefícios, por cor ou raça, as taxas mais que dobram. Para pretos e pardos, a taxa de extrema pobreza sem os programas seria 17,0% e, para brancos, de 7,6%. A diferença passaria, então, de 3,9 pontos percentuais para 9,4 pontos percentuais. Mulheres pretas e pardas alcançariam a taxa de pobreza mais elevada entre os grupos (42,4%) (DUFNER, 2023, p. 153).

⁴ De acordo com Dufner (2023), apesar de sempre existirem, as famílias monoparentais só foram taxativamente reconhecidas pelo ordenamento no art. 226, § 4º, da Constituição: "Entende-se, também, como entidade familiar a comunidade formada por qualquer dos pais e seus descendentes". Trata-se de família estipulada no eixo vertical da parentalidade que liga pais e filhos de toda origem, acrescida do termo "mono", que significa um, ou seja, é a família formada por um ascendente, seja só mãe ou só pai e sua descendência, composta por um ou mais filhos.

Corroborando com a autora, a pesquisa Pnad evidencia a desigualdade no rendimento entre lares chefiados por mulheres negras e não negras, bem como a ocorrência de rendas superiores nos lares com presença masculina. Em termos de renda média do trabalho da família, na média, no terceiro trimestre de 2022, os domicílios de casais com e sem filho receberam os maiores valores (R\$ 4.987 e R\$ 4.898, respectivamente). Os menores valores foram registrados entre os domicílios monoparentais com chefia feminina (R\$ 2.833) e unipessoais femininos (R\$2.913).

Em um recorte no critério cor/raça, a renda das famílias negras foi sempre menor que a das não negras, independentemente do arranjo familiar. No caso das famílias chefiadas por mulheres negras com filhos, a renda média foi de R\$ 2.362,00. Em termos de renda do trabalho per capita, foi nos domicílios monoparentais chefiados por mulheres com filhos que se observou a menor renda: R\$ 789, pouco mais do que meio salário mínimo por pessoa. No arranjo monoparental com filhos e chefia masculina, o valor per capita foi de R\$ 1.198.

Tabela 1: Renda familiar per capita do domicílio, segundo tipo de arranjo familiar Brasil – 3º trimestre de 2022 (em R\$ de 2022).

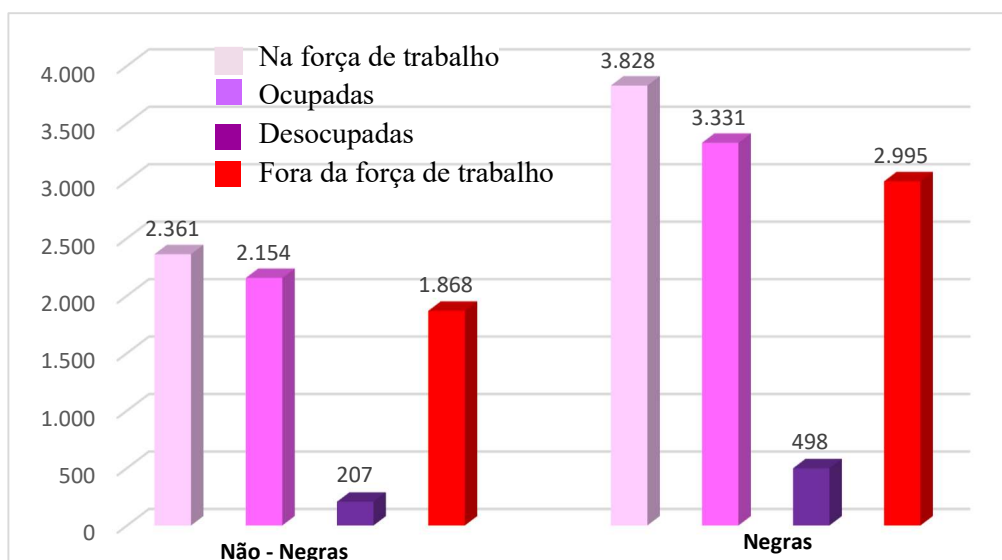
Tipo de arranjo	Sexo do chefe de família		
	Total	Masculina	Feminina
Casal com filhos	1.279	1.350	1.187
Casal sem filhos	1.695	1.716	1.660
Mulher com filhos	789	-	789
Homem com filhos	1.198	1.198	-
Unipessoal feminino	1.149	-	1.149
Unipessoal masculino	2.206	2.206	-
Outros	1.193	1.453	971
Total	1.336	1.562	1.119

Fonte: IBGE. PnadC / DIEESE
Elaboração da autora

Após constatação da diferença salarial, a pesquisa também é oportuna ao revelar as diferenças entre gêneros/raça no quesito taxa de ocupação. Os arranjos mais vulneráveis são os da chefia feminina com filhos sem cônjuge, principalmente porque a renda do trabalho do domicílio e a renda per capita foram as menores entre os arranjos analisados pelo IBGE. No 3º trimestre de 2022, esse tipo de arranjo somou 11,053 milhões de famílias, 61,7% chefiadas por negras (equivalente a 6,8 milhões) e 38,3%, por não negras (que representavam 4,2 milhões).

A taxa de desocupação das chefes negras foi de 13,0% e das não negras, de 8,8%, repetindo o padrão do conjunto de mulheres no mercado de trabalho, ou seja, as negras sempre têm taxa de desemprego maior.

Gráfico 2 - Estimativa do número de mulheres chefes de famílias monoparental e com filhos, segundo condição de atividade - Brasil – 3º trimestre 2022 (em 1 mil pessoas)



Fonte: IBGE. PnadC e Dieese.
Elaboração da autora

Os números não negam: mulheres negras são as maiores vítimas do modelo patriarcal de sociedade construído em nosso país, sendo que, para as estas, será reduzida a possibilidade de um casamento estável que lhes permita soma de rendimentos e divisão de tarefas, o que trará implicações diversas, como a inserção precoce dos filhos no mercado de trabalho ou mesmo na criminalidade. Salles (2018), nos mostra a raiz desse problema social:

Cabe mencionar que o *lôcus* doméstico comumente atribuído às mulheres é tipicamente um fenômeno de mulheres brancas, já que as mulheres negras ao terem sido escravizadas, não experimentaram essa "proteção" do lar. Elas foram expostas ao trabalho pesado e castigos tanto quanto os homens, além de serem também alvos de violência sexual. Assim, embora a narrativa que aponta a valorização do trabalho produtivo em detrimento do trabalho doméstico seja válida para problematizar as assimetrias entre homens e mulheres, ela é generalizante e invisibiliza particularidades, notadamente as diferenças decorrentes da raça (SALLES, 2018, p. 677).

Mesmo chefiando mais da metade dos lares brasileiros e sendo mais escolarizadas que os homens, as mulheres recebem, em média, 21% menos que os homens, e a maior desigualdade está nas profissões intelectuais e científicas. De acordo com o Relatório Estatísticas de Gênero do IBGE, 21,3% das mulheres com 25 anos ou mais têm ensino superior. Entre os homens, o índice é de 16,8%. Além de ganharem menos em média do que os homens, as mulheres têm menos acesso a cargos de liderança, ocupando 39% desses postos contra 61% dos homens.

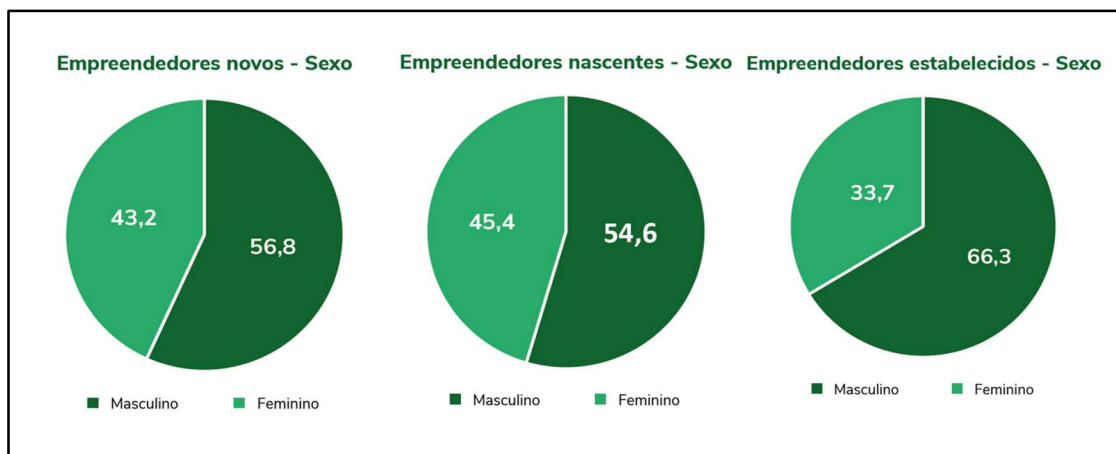
O estudo do IBGE também mostra que as mulheres seguem fazendo muito mais trabalho doméstico do que os homens: são 21,3 horas semanais, quase o dobro do que é dedicado por eles (11,7 horas). A carga total de trabalho das mulheres ao somar o emprego remunerado e os afazeres em casa também é maior que a dos homens - 54,4 horas semanais para elas e 52,1 para eles.

Com vistas a encontrar alternativas de renda, em um ambiente supostamente mais democrático, muitas mulheres recorrem ao empreendedorismo. Para melhor compreender o fenômeno do empreendedorismo entre mulheres, se recorrerá ao Relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (Monitoramento Global do Empreendedorismo),

uma iniciativa da *London Business School* e da *Babson College* que tem por objetivo entender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social do mundo. Para o alcance deste objetivo, o referido órgão realiza um estudo anual sobre a taxa de empreendedorismo em diversos países.

No Brasil, em todos os estágios do critério de pesquisa do relatório Gem (2023), empreendimentos iniciais ou nascentes - com menos de 12 meses de atuação -, empreendimentos novos - com até 3 anos de atuação -, e empreendimentos estabelecidos - com mais de 3 anos de atividade -; os homens apresentaram um nível maior de envolvimento com o empreendedorismo. A distância entre homens e mulheres aumenta com o avanço dos anos de existência das empresas.

Os empreendedores nascentes identificados em 2022 eram na maioria homens (54,6%), os empreendedores novos identificados também eram na maioria homens, em proporção mais expressiva (56,8%) do que no grupo dos nascentes. Com relação aos empreendedores estabelecidos identificados em 2022, a proporção de homens destaca-se com valores expressivamente mais altos (66,3%) do que nos grupos dos nascentes e novos. Observa-se que sistematicamente as taxas dos homens a frente do próprio negócio são mais altas que as das mulheres e que a diferença de taxas, entre homens e mulheres, se acentua conforme o negócio amadurece, conforme se evidencia no gráfico a seguir:

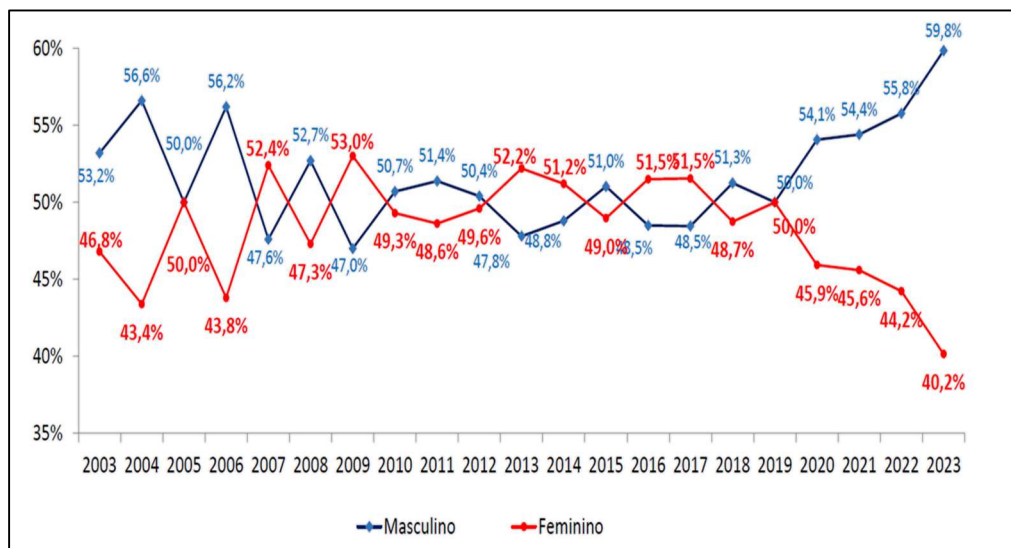
Imagem 01: Distribuição por gênero e estágio do empreendimento – Brasil, 2022

(%).

Fonte: Adaptado de GEM, 2022.

De acordo com a pesquisa, isto se explica porque, ao longo da história, a inserção das mulheres no empreendedorismo ocorreu de forma mais tardia e porque, tradicionalmente, as mulheres enfrentam mais dificuldades para permanecer na atividade empreendedora. Historicamente, em geral, entre o momento da ideia, a criação e a consolidação do negócio, há uma perda maior de mulheres nesse processo.

Utilizando dados do GEM, o Sebrae (2023) detalha como se deu a dinâmica do empreendedorismo no Brasil nos últimos 20 anos para os empreendedores iniciais – com até 3,5 anos de existência. Conforme se pode observar no gráfico a seguir, historicamente, as mulheres empreendem menos que os homens e a distância têm aumentado:

Gráfico 3: Empreendedores iniciais por sexo (%)

Fonte: SEBRAE, 2023.

Importa destacar que um dos pontos determinantes para a sobrevivência das empresas diz respeito a motivação para a abertura. Neste sentido, haveriam dois caminhos: o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade. De acordo com Santos (2019) o empreendedorismo por necessidade é aquele que inicia devido à escassez financeira, pois os empreendedores deste grupo buscam alternativas de recolocação no mercado ou alternativa de emprego. Este modelo de empreendedorismo tem por características a inexistência de uma gestão eficiente e planejamento estratégico, sendo vulneráveis à improdutividade e falência. Já o empreendedorismo por oportunidade tem por característica empreendedores visionários que, mesmo com possibilidades de renda, planejam e desenvolvem negócios promissores.

De acordo com o relatório GEM, no empreendedorismo por oportunidade, os homens superam as mulheres, pois apresentam uma proporção sobre a taxa de empreendedores iniciais de 57,3% relativamente à proporção apresentada pelas mulheres impulsionadas por esta motivação (42,1%). Logo, as mulheres têm como principal motivação para abertura de novos negócios a necessidade, visto que a proporção sobre a taxa de

empreendedoras iniciais é de 54,3%, comparativamente à dos homens, cuja proporção é de 41,8%.

Tabela 2: Motivação para abertura do negócio para homens e mulheres⁵

Motivação	MASCULINO		FEMININO	
	Taxa	Proporção	Taxa	Proporção
Oportunidade	13,1	57,3	7,2	42,1
Necessidade	9,6	41,8	9,25	4,3
Taxa	1,4		0,8	

Fonte: GEM Brasil, 2022.

Além de todas as dificuldades já mencionadas, que corroboram para que a mulher não ocupe postos de liderança ou que, quando ocupe, o faça de forma aviltada, ainda há outro desafio premente em nossa sociedade – a violência de gênero. De acordo com o fórum de Segurança Pública, em 2023, 1.463 mulheres foram vítimas de feminicídio no Brasil, taxa de 1,4 mulheres mortas para cada grupo de 100 mil, o que representa um crescimento de 1,6% comparado ao mesmo período de 2022. Subjacente a estes dados encontra-se a violência doméstica, encoberta e subnotificada.

Realizadas as reflexões acima, com base em dados oficiais, espera-se ter alcançado o objetivo principal desta seção: desmitificar a ideia de igualdade em uma sociedade extremamente desigual e abrir espaço para que o leitor reflita sobre a *equidade de gênero*, no sentido de tratar desiguais na medida de sua desigualdade. No caso das mulheres, não basta inseri-las no mercado de trabalho quando a sobrecarga de tarefas é questão insolúvel, bem como quando não há salário equivalente entre homens e mulheres. A representatividade nos espaços de poder é fundamental e políticas públicas

⁵ O GEM utiliza o percentual da população de 18 a 64 anos. Proporção sobre a TEA: a soma pode não totalizar 100%, pois em alguns empreendimentos não é possível distinguir a motivação para empreender. Exemplo de interpretação: para cada 100 mulheres que empreendem por necessidade, existem 80 que empreendem por oportunidade.

devem ser criadas para que se repense o protagonismo feminino em garantia à vida, à dignidade, segurança e à saúde física e mental das mulheres.

4. Perfil da liderança feminina

De forma incontestada, a mulher está cada vez mais inserida no mercado de trabalho, liderando equipes e capitaneando projetos, embora a desigualdade na distribuição de cargos de autoridade em relação aos homens se mantenha presente. Nesta seção, a partir de revisão da literatura pertinente ao tema se discorrerá sobre as principais características da liderança feminina.

Há um consenso entre os autores e autoras da área de que existem complexidades no mundo corporativo e que as mulheres tendem a se expor menos aos riscos em relação aos homens - característica importante para quem assume postos de liderança. Em virtude disso, “para que uma mulher seja aceita como líder tem de equacionar um duplo papel, equilibrar-se entre as características normalmente associadas a um líder e as esperadas de uma mulher” (FIGUEREDO; CAVAZOTE, 2022, p. 3). Essas características incluem passividade, cuidados com terceiros, cooperação, entre outras.

Dessa maneira, “parece certo que o fato de as mulheres assumirem posições de liderança implica em que construam, para si próprias, um posicionamento que lhes possibilite o relacionamento com os outros, mas também a construção de sua subjetividade” (Nogueira 2006, apud. Kanan, 2010). Ou seja, características atribuídas aos homens, por vezes como uma condição biológica – como a agressividade e objetividade – não se manifestam entre as mulheres na mesma intensidade.

De acordo com Figueredo e Cavazote (2022), as mulheres têm menor propensão a agir como líderes se comparadas com os homens, ainda que tenham o mesmo grau de conhecimento, habilidade e motivação, o que pode ter como causa a crença de que enfrentarão reações negativas com esse comportamento. Outro fato curioso apontado pelas autoras, é que, para ascender na estrutura de poder, as mulheres, assim como os homens, carecem

de um networking efetivo, no entanto, as mulheres costumam ter menos acesso a CEO's com maior poder de influência na organização.

Outra característica que faz a diferença em um cargo de chefia diz respeito a autoconfiança. De acordo com Bennett (1997), os homens superestimam suas capacidades, enquanto as mulheres tendem a subestimá-las; isso explicaria a conduta mais arriscada dos homens e o perfil resignado das mulheres. Essa diferença também pode dar aos homens maior confiança em suas decisões, tornando-os mais práticos e objetivos.

Kanan (2010), expõe eventuais razões para que a mulher não concentre muitas das características apontadas na literatura como relevantes para o exercício da liderança:

A ausência de assertividade nos comportamentos femininos pode ser associada ao fato de que, em seu processo de educação, parece haver poucos elementos que as preparem para liderar. Além disso, alguns estereótipos reforçam a tendência de relacionar características femininas (comunicação e cooperação, por exemplo) como não gerenciais, e características masculinas (agressividade e assertividade, por exemplo) como gerenciais (KANAN, 2010, p. 250).

Entretanto, a sociedade tem evoluído e diversas empresas tem aderido a programas específicos para inclusão das mulheres em postos de liderança. Um bom exemplo nacional seria o do grupo do Magazine Luiza⁶.

Isto se dá porque, diversos estudos apontam que ambientes mais diversos estimulam a criatividade e a cooperação dos grupos de trabalho e muitas habilidades e características femininas estão sendo requisitadas no mundo corporativo. De acordo com Collins e Hansen (2012), líderes efetivos são exímios observadores e se voltam para evidências empíricas, tem como característica marcante a cooperação, gostam de trabalhar em equipe e envolvem as pessoas em torno de uma causa, já que lideram em busca de um propósito. Em lugar do individualismo e da agressividade, espírito de equipe

⁶ Ver mais em: Canal da Mulher Magalu: <https://magalu.canaldamulher.com.br/como-feminicidio-gerou-acao-do-magazine-luiza-que-ja-atendeu-250-mulheres/>.

e alcance de resultados. Neste sentido, as mulheres podem tirar partido dessas qualidades.

De acordo com Mourão e Galinkin (2018), os rótulos considerados negativos podem ter uma outra versão, já que gerentes mulheres trazem mais organização, mais preocupação com os detalhes e com a qualidade do trabalho. Normalmente, às mulheres são atribuídas características importantes para o exercício da liderança, como organização, compreensão, ética, flexibilidade, entre outras.

Cunha e Spanhol (2014) nos mostram algumas das características das mulheres no mercado de trabalho que tem se tornado alvo de interesse das organizações contemporâneas:

I) As mulheres, em sua maioria, são profissionais atentas aos detalhes de cada situação, o que facilita uma visão ampla da empresa; II) Em função de suas características pessoais, costumam ser bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. III) Por terem uma jornada dupla de trabalho conseguem ser mais flexíveis. IV) A riqueza emocional é outro aspecto importante na atuação da mulher como líder, essa característica possibilita-lhes não serem somente emocionais, mas permitem que os outros também o sejam, fazendo com que as pessoas se sintam compreendidas (CUNHA; SPANHOL, 2014, p. 99).

As autoras também ressaltam a habilidade com relacionamentos e a capacidade para motivar grupos de trabalho como característica marcante das mulheres, devendo ser estimuladas no ambiente organizacional, para que mais mulheres assumam cargos de liderança. Logo, percebe-se que todos tem a ganhar na construção de espaços mais equitativos. Um dos objetivos para o desenvolvimento sustentável – a igualdade de gênero – se mostra relevante para a reversão de diversos problemas sociais acima evidenciados.

5. Considerações finais

Este artigo teve por objetivo problematizar a questão da liderança a partir de uma análise crítica do protagonismo feminino. Conforme exposto, houve uma construção social em torno do trabalho. De forma simplista, para homens o papel de provedor, e para as mulheres, o confinamento do lar.

Trabalho remunerado para eles e poucos direitos para elas. Dada a disparidade entre os gêneros, não parece fazer sentido analisar a liderança feminina sob a lente da meritocracia. Homens ocupam mais postos de liderança não por superioridade inata, mas porque há um modelo que reproduz a superioridade masculina no *lôcus* do poder.

No bojo das profundas mudanças da primeira metade do século do XX, e que tiveram como principal motivação as duas Grandes Guerras, as mulheres passam a reivindicar direitos, como o direito ao voto, a igualdade salarial, ao uso de métodos contraceptivos, entre tantos outros. As desigualdades ficaram ainda mais aparentes, sobretudo para as mulheres negras, que, atualmente no Brasil, encontram-se a margem do mercado de trabalho, chefiando a maioria dos lares monoparentais. Neste sentido, conclui-se sobre a importância do Estado no sentido de proporcionar políticas públicas diferenciadas para este segmento da sociedade. Não menos é importante será a atuação da sociedade civil ao compreender as nuances destas disparidades e ao enxergar possibilidades de inclusão e acolhimento para mulheres negras e não negras.

Apesar dos desafios explicitados, notadamente, diversas conquistas foram alcançadas, embora ainda exista um longo caminho a ser percorrido quando se trata da liderança feminina. As mulheres recebem menos em comparação aos homens no mesmo cargo, são minoria na esfera pública e empreendem menos que os homens. As mulheres empreendem por necessidade, em complemento a renda, não raro em conciliação à outras atividades, remuneradas e não-remuneradas. Sendo assim, negócios comandados por mulheres são menos exitosos; como um grande contrassenso, são elas que possuem maior nível de escolaridade.

Apesar disso, características femininas que outrora foram consideradas inadequadas para a chefia, são agora demandas nas empresas contemporâneas. Em um mundo volátil, a percepção holística, o cuidado com o outro, a criatividade e a cooperação são valorizadas. A mulher foi compelida

a trabalhar em equipe desde os primórdios - o zelo pelo lar e o cuidado para com familiares faz com elas se sobressaíam no quesito empatia e colaboração.

Sendo uma questão complexa e multifacetada, repensar a liderança feminina sempre será uma tarefa a ser realizada. Trabalhar fora do lar é uma conquista incontestável, embora não garanta o *status* da emancipação. Quando uma mulher assume dupla jornada, ou, então, tem de escolher entre maternar e ter alguma fonte de renda, está se reproduzindo uma violência silenciosa e tida como natural. Espera-se que este texto tenha contribuído para a temática da liderança de forma não romantizada – da heroína multitarefa –, mas da mulher real, sobrecarregada e que ainda precisa lutar para conquistar seu espaço.

Referências

- AZEVEDO, Mileane Andrade; SOUSA, Luciano Dias de (2019). Empoderamento feminino: conquistas e desafios. *SAPIENS - Revista De divulgação Científica*, 1(2). Recuperado de <https://revista.uemg.br/index.php/sps/article/view/3571>. Acesso em 15 junho 2024.
- BEAUVOIR, Simone. *O segundo sexo: fatos e mitos*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970a.
- BENNETT, Judith M. *Self-estimates of ability in men and women*. Journal of Social Psychology, v. 52, n. 1, p. 540-541, 1997
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. – 9ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- COLLINS, Jim; HANSEN, Morten.T. *Vencedoras por opção: incerteza, caos e acaso (por que algumas empresas prosperam apesar de tudo)*. São Paulo: HSM, 2012.
- CORDEIRO, Luiza Helena Lobo; MOTA, Maria Dolores de Brito. A “queima de sutiãs” de 1968: relações entre corpo e roupa na construção de um acontecimento simbólico feminista. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/bilros/article/view/7884/6624>. Acesso em 20 junho 2024.
- CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmem. I. D’ Agostini. *Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher*. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54/59>. Acesso em 18 junho 2024.

DE OLIVEIRA AZEREDO, Verônica Pacheco; AZEREDO, Ive Oliveira Campolina; BRANDÃO, Maria Lucia Silva (2020). *Ângela Davis: dor e opressão da mulher em suas resistências e lutas históricas*. Revista Debates Insubmissos, 2(7), 46–66. <https://doi.org/10.32359/debin2019.v2.n7.p46-66>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/debatesinsubmissos/article/view/242947>. Acesso em 20 setembro 2024.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. *As dificuldades das mulheres chefes de família no mercado de trabalho*. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/mulheres2023.pdf>. Acesso em 05 junho 2024.

DUNFER, Samantha. Capítulo 12. *Famílias Monoparentais* In: Dunfer, Samantha. *Famílias Multifacetadas* - Ed. 2023. São Paulo - SP: Editora Revista dos Tribunais, 2023.

FIGUEREDO, Patrícia Maria, CAVAZOTTE, Flávia. *Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino*. In Cadernos EBAPE 2023 DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220152>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/sKc7vGPGgRJDnCyLYn7bScd/>. Acesso em 20 setembro 2024.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. *Feminicídios em 2023*. Disponível em: <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/feminicidios-em-2023-forum-brasileiro-de-seguranca-publica-2024/>. Acesso em 10 junho 2024.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – Monitoramento Global do Empreendedorismo. Relatório GEM 2022. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/>. Acesso em 06 junho 2024.

IBGE. Estatísticas de Gênero - *Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em 08 junho 2024.

KANAN, Aparecida Lilia. *Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho*. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/>. Acesso em 07 junho 2024.

MINTZBERGER, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico – Vol. V: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2015.

SALLES, Helena Kuerten de. *Análise do Poder Executivo do estado de Santa Catarina na perspectiva de gênero: Qual o lugar das mulheres?* In Revista do Serviço

Público. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i4.4746>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4746>. Pág. 673 – 695. Acesso em 20 de setembro de 2024.

SANTOS, Sarah Vitória; SALES, Fernando Monteiro; JÚNIOR, Luís Américo Bertolaci. *Estudo de caso sobre a importância de uma Empresa Júnior no desenvolvimento empreendedor de Carangola e região*. REVES-Revista Relações Sociais, v. 2, n. 4, p. 0525-0539, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18540/revesv2iss4pp0525-0539>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/9044>. Acesso em 12 setembro de 2024.

SEBRAE. PESQUISA GEM 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Apresentacao-PPT-GEM-BR-2023-FINAL-V3-3.pdf>. Acesso em 20 junho 2024.

Recebido em maio de 2025.
Aprovado em junho de 2025.