



Gestão & Gerenciamento

O PAPEL DA LIDERANÇA FEMININA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PROJETOS

*THE ROLE OF FEMALE LEADERSHIP
AND ITS IMPACTS ON PROJECT MANAGEMENT*

Larissa Gabrielle Martins Vilar

Pós-graduação em Gestão e Gerenciamento de Projetos; Escola Politécnica da UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

larissa.martins.vilar@gmail.com

Pedro Henrique Braz da Cunha

Mestre em Administração de Empresas, Université D'Angers, França; Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

pedro.cunha@poli.ufrj.br

Resumo

Este artigo examina a influência da liderança feminina no ambiente de gestão de projetos, com o objetivo de revelar seu papel e impactos, a partir de uma perspectiva feminina e por meio de revisão literária, apoiadas na Teoria da Agência e de partes interessadas. Após uma cuidadosa análise de conteúdo e de agrupamentos, emergiram os seguintes temas, revelando nuances apenas parcialmente abordadas por pesquisas anteriores, proporcionando assim uma nova perspectiva sobre os desafios do desenvolvimento das carreiras das mulheres neste setor, tais como: (i) Comunicação Estratégica; (ii) Políticas pró-equidade de gênero; (iii) Diversidade e Inclusão; (iv) Motivação; (v) Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal; (vi) Desenvolvimento da carreira das mulheres; e (vii) Liderança. Finalmente, esta pesquisa contribui para o debate sobre o desenvolvimento das carreiras das mulheres no setor de projetos no Brasil, em posições de liderança ou não, em relação a comportamentos, habilidades interpessoais e atitudes dentro de organizações corporativas, trazendo impactos e resultados positivos.

Palavras-chaves: Liderança feminina; empoderamento; gestão de projetos.

Abstract

This article examines the influence of female leadership in the project management environment, with the aim of revealing its role and impacts, from a female perspective and through a literary review, updated on Agency and Stakeholder Theory. After a careful analysis of content and groupings, the following themes emerged, revealing nuances only partially addressed by previous research, thus providing a new perspective on the challenges of developing women's careers in this sector, such as: (i) Strategic Communication; (ii) Pro-gender equity policies; (iii) Diversity and Inclusion; (iv) Motivation; (v) Work-Life Balance; (vi) Women's career development; and (vii) Leadership. Finally, this research contributes to the debate on the development of women's careers in the project sector in Brazil, in leadership positions or not, in relation to behaviors, interpersonal skills and attitudes within corporate organizations, bringing positive impacts and results.

Keywords: Female leadership; empowerment; project management.

1. Introdução

Ao longo do tempo as mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho, mas nota-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente quanto a cargos de liderança. Neste artigo será abordado como o papel da liderança feminino pode ser de grande importância no mercado de trabalho e todo impacto positivo que ele pode trazer. A presença de mulheres em cargos de liderança é de grande importância na gestão de projetos, tendo em vista que as características e habilidades femininas podem contribuir positivamente para o sucesso e engajamento das equipes e dos projetos. De acordo com os estudos de Eagly e Carli (2007), as mulheres tendem a apresentar uma comunicação mais aberta e empática, o que pode promover mais sinergia entre os colaboradores e favorecer a resolução de conflitos de forma efetiva. Esse tipo de habilidade pode ser especialmente útil na gestão de projetos, onde a comunicação é fundamental para manter as equipes alinhadas e garantir o andamento e entregas em toda parte do projeto.

Essas tendências apontam para uma evolução no número de gerentes do sexo feminino em várias áreas, conforme indicado pelo Global Gender Gap Index (GGGI, 2017), que rastreia as disparidades de gênero. No entanto, ainda persistem diferenças substanciais entre homens

e mulheres no empoderamento político e participação econômica. Apenas um pequeno número de mulheres ocupa cargos de Chief Executive Officer (CEO) nas 500 maiores empresas dos Estados Unidos, o que representa menos de 5% das posições executivas.

Adicionalmente, conforme observado por Vinnicombe e Singh (2003), as líderes femininas são frequentemente percebidas como mais flexíveis e adaptáveis do que os líderes masculinos. Sendo esta uma característica fundamental na gestão de projetos, em que é comum enfrentar mudanças inesperadas e imprevistos que exigem soluções rápidas e estratégicas, por que tais habilidades nem sempre são valorizadas? Entender o papel das mulheres no ambiente de gestão de projetos e seus consequentes impactos estão entre os pilares desta pesquisa, respaldada na Teoria da Agência (JENSEN, 1983; HATCH, 1997; EISENHARDT, 1989, 1985).

1.1 Problema de Pesquisa e Relevância do Tópico

Historicamente dominado por homens, o mundo corporativo mudou significativamente nas últimas décadas. Embora seja mais comum encontrar mulheres ocupando cargos de liderança em grandes empresas hoje em dia, esse tópico continua a chamar a atenção devido à discrepância observada entre a presença masculina e feminina em posições de gerência e liderança (APPLEBAUM *et al.*, 2003).

Com o objetivo de abordar uma questão controversa por uma perspectiva única enquanto honra as vozes das mulheres, o objetivo desta pesquisa concentra-se em revisar os avanços, o papel e os impactos da liderança feminina no ambiente de projetos a partir de uma perspectiva muitas vezes negligenciada por pesquisas anteriores (EDMONDSON, MORTENSEN, 2021; DE VOS, HEIJDEN, AKKERMANS, 2020; NAWAZ, KHAN, 2016; LOWE, 2010). Consequentemente, este trabalho tem o mérito de contribuir para uma discussão mais ampla sobre o desenvolvimento da carreira das mulheres no ambiente de projetos.

Quanto à pesquisa científica sobre este assunto, estudos já foram realizados para abordar fatores críticos que poderiam auxiliar o desenvolvimento das carreiras das mulheres, discutir diferenciais femininos no mercado de trabalho, ilustrar as questões mais comuns enfrentadas por elas e reforçar o peso da dupla jornada, frequentemente necessária para essas mulheres empregadas (JOGULU, WOOD, 2006). De acordo com Nawaz e Khan (2016), a literatura mostra que a liderança é o ponto principal do estudo. A maioria desses autores esclarece como essa habilidade interpessoal pode tornar o mundo corporativo mais ético e igualitário para todos. Para compreender melhor o propósito deste estudo, é crucial aprofundar-se em alguns conceitos essenciais. Além de estarem presentes em toda a pesquisa, eles podem ser considerados o pilar central para obter uma direção para as descobertas descritas nas seções seguintes.

Na seção de revisão de literatura, examinaremos diversas maneiras de pensar sobre a liderança, seus estilos e o crescimento na carreira. De acordo com Kotter (1985), os comportamentos de liderança podem ser descritos como: 1. Estabelecendo direção; 2. Alinhando pessoas; 3. Motivando e inspirando; 4. Produzindo mudança. Para Capezio e Morehouse (1997), a liderança pode ser definida como "a capacidade de influenciar indivíduos ou grupos a pensar, sentir e tomar ações positivas para alcançar objetivos", eles também desenvolveram um método de sigla de liderança autogerida intitulado AIM (ação, influência e motivação), útil para entender um tema desafiador como esse. Além disso, caso se perceba a importância de estudar a influência da liderança colaborativa como um fator que influencia

a progressão na carreira de uma mulher. Nesse caso, a preponderância histórica de posições de liderança masculina influenciou significativamente o setor de projetos (VAN DER HEIJDEN, AKKERMANS, 2018). Portanto, esta pesquisa visa estudar a ligação entre o nível de liderança colaborativa e o desenvolvimento das carreiras das mulheres. Este estudo assume dois principais fatores em investigação: (a) liderança colaborativa, compreendida como nossa variável independente, e (b) desenvolvimento de carreira das mulheres.

O setor de projetos é um dos que mais cresce no Brasil, representando uma boa oportunidade para mulheres que buscam independência financeira ou uma posição no mercado. De acordo com estimativas do Project Management Institute (PMI, 2017), 30% das vagas corporativas estão relacionadas à gestão de projetos e embora mais da metade da população brasileira seja de mulheres, segundo dados do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (IBGE), temos de acordo com o Censo de Educação no Brasil, apenas 20% de alunas mulheres entre os graduandos em áreas relacionadas a projetos. Com base nisso, mesmo com mais oportunidades surgindo, dificilmente essas posições serão ocupadas por mulheres, uma vez que a maioria delas não terá a experiência mínima necessária.

A Figura 1 mostra a discrepância entre a presença feminina e masculina no setor privado. A lacuna é vasta e chama a nossa atenção. A presença masculina é quase o dobro quando comparada à das mulheres. Também é possível notar que empregos denominados como "empregos femininos", por exemplo, serviços domésticos, ainda são compostos principalmente pelo perfil feminino.

Figura 1 - Tipo de Ocupação de Trabalho

Type of Occupation	%	
	Homens	Mulheres
Public Sector	9,8	16,2
Private Sector	50,6	28,4
Employers	5,5	1,7
Domestic Service	0,6	15,4
Entrepreneur	27	16,7
Unpaid Occupation	6,5	21,6
Total	100	100

Fonte: IBGE (2004)

As discrepâncias entre o desenvolvimento de carreira de mulheres e homens, bem como as diferenças nas oportunidades entre os gêneros, variam muito de acordo com fatores específicos que são uma realidade. Pontos como o local onde essa mulher nasceu, idade, religião, condição social, acesso à informação e nível de estudo serão críticos para começar a fazer uma diferenciação entre eles. Além disso, há uma percepção e forte influência da família e da sociedade sobre como a trajetória profissional de uma mulher deve acontecer conciliando sua vida pessoal. Portanto, o contexto histórico e cultural é fundamental para melhor compreender as raízes desse problema.

Embora seja um tema que tenha ganhado proporções mais significativas recentemente, ainda é comum encontrar consideráveis discrepâncias entre as posições de

mulheres e homens em um ambiente corporativo: salários mais baixos, cargos de nível júnior e, raramente, posições de liderança. Como resultado, observa-se uma polarização nos empregos das mulheres. Geralmente, elas recebem menos do que os homens ao desempenhar o mesmo cargo, e, por vezes, seu nível de formação precisa se refletir em seus salários.

A família também é um fator relevante que contribui para a decisão de quais mulheres podem aceitar empregos. A maternidade desempenhou um papel vital nesse cenário, observado tanto do lado da mulher quanto da empresa. A Figura 1 a seguir lista as razões mais comuns para o abandono do emprego. Através dela, ainda é onipresente ver mulheres interrompendo ou alterando suas carreiras com base em escolhas pessoais. Para a maioria delas, o apoio à família é o principal fator que explica sua saída do mercado.

Figura 2 – Principais motivos para pedidos de demissão

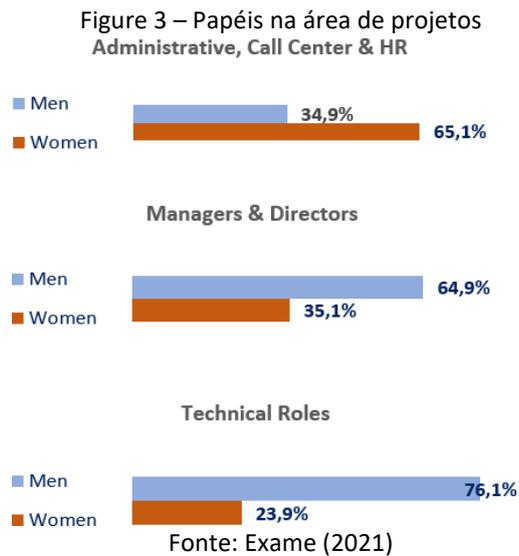
Women	Men
44% - Spend more time with family	29% Career Transition
23% Study	25% Study
17% Not realized in current job	24% Not realized in current job
17% Change Location	18% No interest in the area
16% Career Transition	12% - Spend more time with family

Fonte: IBGE (2004)

Embora ainda exista uma notável disparidade na predominância de mulheres e homens em cargos corporativos sêniores, já podemos identificar que essa realidade mudou ao longo dos anos. Hoje em dia, a maioria das empresas busca mais igualdade em seus conselhos, tentando reduzir essa diferenciação histórica. Algumas incluem práticas e regras que visam combater esse desequilíbrio. Um exemplo pode ser a obrigação de ter pelo menos um nome de mulher para cada posição sênior disponível dentro da empresa ou a criação de grupos e fóruns dedicados a discutir assuntos essenciais para essa categoria. A criação de programas dedicados à promoção da diversidade nas empresas é um dos principais fatores responsáveis por reduzir a lacuna entre os gêneros, além de ser uma ação que ajuda a avançar com o tema no mercado. No entanto, é crucial reforçar que, mesmo que essas ações sejam vistas como boas iniciativas, as empresas também são medidas por parâmetros externos. Em resumo, as empresas devem mostrar ao mercado quais ações estão sendo tomadas em relação aos temas de diversidade, afetando diretamente os investidores.

Se a cena mostra uma progressão lenta no desenvolvimento das carreiras das mulheres do ponto de vista geral, percebemos que a diferença pode ser ainda mais significativa quando aprofundamos no setor de projetos. Historicamente dominado por homens, o setor ainda é uma área onde a inserção das mulheres enfrenta obstáculos. Através dos gráficos abaixo, podemos entender melhor como a distância entre as carreiras de homens e mulheres é visível nesse setor. Não apenas o número de mulheres que trabalham na área, mas também os cargos assumidos por elas estão muito distantes das posições ocupadas pelos homens.

A Figura 3 abaixo evidencia que as mulheres ainda estão concentradas em cargos administrativos, enquanto os homens ocupam principalmente as posições mais altas como diretores ou gerentes. Certamente, há um longo caminho a percorrer, mas definitivamente a jornada já começou.



Para mudar essas estatísticas e a realidade atual, é necessário que a liderança se envolva no tema, estabeleça metas claras e as acompanhe, além de preparar os recrutadores para lidar com preconceitos inconscientes na escolha de candidatos para uma posição. Além disso, cada membro da cadeia de contratação precisa se sentir responsável por considerar a diversidade e aumentar a presença de minorias, com foco em aumento da criatividade e capacidade de discussões a partir da diversidade de gênero.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Observando o mundo corporativo, onde a maioria das posições de liderança ainda é ocupada por homens, é inegável como as mulheres têm prosperado e se profissionalizado para preencher esse espaço. Emergindo nesse novo cenário de mais possibilidades para o desenvolvimento de carreira, as mulheres agora podem aproveitar algumas habilidades que podem impulsionar suas carreiras, especialmente em relação a funções de liderança. Mesmo que hoje em dia seja mais comum ver mulheres e homens almejando a mesma posição de trabalho, pode ser muito interessante tentar entender a real influência de seus líderes nessa corrida. Por exemplo, veríamos líderes de mente aberta que se concentram na liderança colaborativa, são facilitadores naturais para o progresso na carreira das mulheres, ou o papel desempenhado pelo líder da organização é apenas um dos cem fatores que, isoladamente, não influenciarão na melhoria da carreira? Portanto, o objetivo primordial desta pesquisa é provocar reflexões sobre a influência da liderança e suas diversas dimensões no desenvolvimento das carreiras das mulheres, a fim de avaliar o papel da liderança feminina no setor de projetos.

Analisaremos contribuições essenciais da literatura para o tema. A liderança é um tópico recorrente ao estudar o desenvolvimento de carreiras. Envolve autoridade, direitos sociais, inter-relações, um senso de humanidade e características únicas dos líderes. Em uma organização, os líderes são aqueles que naturalmente serão responsáveis por identificar e desenvolver as habilidades das pessoas, garantindo que elas sejam as mais adequadas para ocupar determinadas posições na empresa. Eles podem ser a ligação entre os valores da empresa e sua comunicação. Os líderes serão os principais responsáveis por como a instituição lida com novos desafios e o quanto estão preparados para sobreviver em um ambiente

disruptivo.

2. Revisão Literária

2.1 Teoria da Agência e Partes Interessadas

Este trabalho é apoiado pela Teoria da Agência (Jensen, 1983), que se preocupa com a interação entre agentes em transações econômicas, em que um ator (o principal - nesta pesquisa, o líder) tem controle sobre a conduta de outro ator (o agente - nesta pesquisa, o seguidor) em seu favor, e onde as decisões do agente afetam o bem-estar do principal. Desde suas origens na economia da informação, a Teoria da Agência deu origem a duas vertentes: positivista e principal-agente (JENSEN, 1983).

Segundo Hatch (1997), o dilema da agência implica a possibilidade de o agente agir contrariamente aos interesses do principal. Para evitar problemas de interesses divergentes, são criados contratos com o objetivo de alinhar os interesses dos agentes e seus principais.

De acordo com Eisenhardt (1989, 1985), a capacidade dos principais de determinar se os agentes estão trabalhando em seu melhor interesse depende das informações acessíveis a eles. Essa informação pode ser obtida diretamente ao observar as ações dos agentes ou indiretamente ao observar as consequências das ações dos agentes. Para proteger os interesses dos principais, é vital colocar em prática medidas que tornem menos provável que os agentes atuem de maneira diferente.

Segundo Clegg, Hardy e Nord (1996), despesas de agência são gastas nesse esforço. O valor que os principais pagam pela supervisão, o custo de depender do agente e a perda dos principais são todas partes dos custos totais da agência. Dado que os custos de agência existem, tanto os principais quanto os agentes tentam reduzir esses custos e encontrar um equilíbrio entre ambas as partes.

Arrow (1985) reconheceu duas causas-chave dos problemas de agência: risco moral, que está associado à ocultação de atos, e seleção adversa, que está associada à ocultação de conhecimento.

Entender a importância da diversidade no ambiente empresarial se nota cada vez mais fundamental, com cada parte interessada devidamente mapeada, com seu nível de poder e de influência mapeados, como forma de se obter maior probabilidade de sucesso em projetos. A diversidade auxilia ainda na empatia e poder de análise de tais interesses por suas partes, sendo mais uma ferramenta auxiliar para tal.

Crawford *et al.* (2013) destacam que as atribuições dos projetos indicam a importância de as organizações promoverem oportunidades de desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Algumas áreas de conhecimento auxiliam na identificação dos requisitos de conhecimento para cada fase de um projeto, sendo a gestão dos stakeholders uma das mais impactadas quando se trata de estratégias para o engajamento eficaz nas decisões e execução de um projeto (PMI, 2017).

A maioria das descrições dos gerentes de projeto enfatiza sua responsabilidade em atender ao triângulo de ferro, que envolve cumprir o escopo, criar planos para atender aos requisitos e implementá-los com êxito dentro do prazo, orçamento e qualidade (DINSMORE, CABANIS-BREWIN, 2006; KERZNER, 2009). No entanto, o papel dos gerentes de projeto na

criação de um ambiente de projeto positivo e motivador, atendendo a todos os stakeholders envolvidos, é muitas vezes negligenciado (SCHMID; ADAMS, 2008). Muitas vezes temos mulheres por trás de tais partes e mesmo com o uso de empatia, falta a presença feminina na tomada de decisões estratégicas.

2.2 Liderança

São muitos os fatores que podem ser identificados como responsáveis pelo crescimento de uma empresa: estratégia, ética, integridade, conhecimento técnico, inovação, mas, sem dúvida, o capital humano é o maior diferencial de qualquer empresa bem-sucedida. Dito isso, torna-se essencial entender como esse fator humano pode ser melhor desenvolvido e quais habilidades são consideradas importantes para contribuir para essa jornada. Muito tem sido dito sobre habilidades técnicas, conhecidas como habilidades técnicas e, geralmente, facilmente mensuráveis e passíveis de serem treinadas e aprimoradas por meio de cursos, por exemplo. Durante muito tempo, essa competência foi entendida como uma das mais relevantes para o mercado. No entanto, com a transformação do mundo corporativo, é possível perceber que as habilidades interpessoais estão ganhando uma dimensão importante dentro das empresas.

Segundo Doyle (2022), habilidades interpessoais são habilidades não técnicas que se relacionam com a forma como você trabalha. Elas incluem como você interage com colegas, como resolve problemas e como gerencia seu trabalho. Esse tipo de habilidade influencia diretamente o desempenho no local de trabalho e não é tão fácil de ser mensurado. Como são semelhantes a emoções ou insights, é muito mais difícil aprendê-las em universidades ou por meio de cursos. Isso pode explicar por que os gerentes de contratação e os empregadores procuram candidatos com esse tipo de habilidade.

Gênero e igualdade também são tópicos quentes em relação à liderança (DHATT *et al.*, 2017; SILVER *et al.*, 2019). Embora sejam difíceis de serem avaliadas, existem alguns fatores positivos que precisam ser explicitados. As habilidades interpessoais podem ser transferíveis, o que significa que, com as interações diárias, as pessoas podem gradualmente aprendê-las umas com as outras e aplicá-las em sua rotina. Outro ponto importante baseia-se no fato de que profissionais proativos geralmente buscam soluções por conta própria, evitando envolver seus líderes em muitos problemas, tornando o processo ágil e mais eficiente.

As habilidades interpessoais indicam como uma pessoa interage em seus relacionamentos com os outros. Muitos são os exemplos de habilidades interpessoais que podem ser listadas aqui: comunicação, adaptabilidade, trabalho em equipe, pensamento crítico, resolução de problemas, negociação, gerenciamento do tempo, escuta, inteligência emocional, mas, para se vincular ao objetivo principal desta tese, estão focadas nas habilidades de liderança.

Conforme observado por Ibarra e Hansen (2011), todas as mudanças na liderança observadas ao longo destes anos foram relevantes para denominar o conceito de liderança colaborativa. A partir desse ponto, delegar, apenas supervisionar ou corrigir podem ser adicionados a uma ideia mais ampla, sendo muito mais estratégicos, identificando e criando oportunidades em uma nova dinâmica. Observação e escuta ativa são a chave para o sucesso. Não há outra maneira senão respeitar a especificidade de cada funcionário.

O conceito de líder tem evoluído ao longo das últimas décadas. Sabe-se que há uma

diferença entre obter apoio, dar ordens e conquistar a verdadeira confiança das pessoas lideradas por meio do exemplo e da credibilidade. Sem dúvida, é um dos maiores desafios dos líderes: inspirar, orientar, encorajar e continuar desafiando (KOUZES; POSNER, 1997). De uma perspectiva clássica, o líder tem como principal objetivo impor critérios de desempenho para alcançar os objetivos das empresas, em vez das necessidades individuais (STONER; FREEMAN, 1999).

Existem três abordagens geralmente usadas ao discutir teorias de liderança: a baseada em traços, a comportamental e a situacional (BOWDITCH; BUONO, 1992). Todas são importantes, e o que pode mudar o jogo de uma empresa é a capacidade de identificar a melhor adequação para seu tipo de momento e negócio. A liderança sempre foi uma habilidade importante dentro das grandes empresas, mas é crucial enfatizar que após a pandemia de Covid-19, o mundo acelerou muitos processos e a liderança se tornou mais do que um recurso estratégico e um diferencial competitivo em termos de gestão. Hoje em dia, as empresas exigem muito mais atenção a essa habilidade, a fim de proporcionar aos funcionários não apenas integração, mas segurança psicológica e bem-estar, alinhando completamente a perspectiva individual à corporativa, esperando alavancar seus resultados. A liderança busca estratégias, identificando oportunidades e fornecendo suporte para manter os clientes internos e externos mais próximos.

O PMI (2017) apresenta uma distinção entre liderança e gerenciamento, onde a liderança envolve orientar e influenciar, enquanto o gerenciamento é mais orientado à administração e controle. A escolha entre liderança e gerenciamento afeta o comportamento e a função do gerente de projeto, sendo esses fatores considerados como base nesta pesquisa sobre o aspecto de gênero na liderança no ambiente de projetos.

2.3 Progressão do Desenvolvimento de Carreira das Mulheres

De acordo com a literatura, as mulheres parecem estar atribuindo uma importância crescente aos objetivos no trabalho. Essa progressão ocorreu paralelamente à importância dada à vida doméstica e à família, sendo comum ver conflitos entre esses papéis. Muitos autores identificaram tanto barreiras internas quanto externas que restringem as escolhas de carreira das mulheres, como estereótipos sociais relacionados às responsabilidades pessoais e profissionais. As estatísticas mostram a falta de igualdade entre as condições de trabalho e as expectativas de gênero em muitos países. Historicamente, devido a uma cultura patriarcal observada em nossa sociedade, é possível afirmar que os homens costumam enfrentar menos obstáculos do que as mulheres quando decidem desenvolver ou impulsionar sua própria trajetória de carreira.

De acordo com Will (2023), em sua pesquisa considerando 207 empresas, 52 por cento oferecem opções de trabalho flexíveis para mulheres, 70% têm treinamento específico para mulheres. No entanto, existe um déficit de 25% na remuneração entre homens e mulheres no Brasil. Além disso, apenas 42% estabeleceram metas para aumentar a representação de mulheres em cargos de diretor e vice-presidente, e apenas 15% têm metas para mulheres em conselhos de administração.

Como mencionado anteriormente neste trabalho, a liderança é considerada uma habilidade crucial dentro das empresas e um valor capaz de mudar e aumentar a vantagem competitiva de uma corporação. A liderança colaborativa ajuda a incentivar as carreiras dos funcionários, além de criar o ambiente adequado de confiança no qual a equipe liderada é

encorajada a criar novas práticas. Ao serem os agentes da mudança, os funcionários das empresas são disruptivos e catalisadores do futuro. De alguma forma, essa dinâmica é uma das maneiras de criar tendências no mercado de trabalho.

Ter uma liderança exemplar pode posicionar a empresa à frente de seus concorrentes ao identificar tendências e antecipar riscos e obstáculos, levando a melhores resultados. Considerando o ambiente multicultural e seus fatores econômicos, sociais e políticos, a liderança deve identificar as melhores ações alinhadas com os principais objetivos da empresa. Também é importante reforçar que hoje em dia, o ambiente de negócios é tão mutável que exige muito mais ação em um curto período por parte da equipe de liderança, trazendo a necessidade de uma estratégia clara e capacitação.

De acordo com Toledo (2011), no cenário atual, o profissional de liderança deve reagir muito mais rápido e eficazmente do que antes. Muitas vezes, tendo que se afastar do procedimento padrão, no qual questões estratégicas são resolvidas não apenas por meio de ações estratégicas, mas também considerando movimentos táticos para desempenhar um papel decisivo nos resultados da organização. Toledo também enfatiza que uma comunicação estratégica e inclusão de diversidade contribuem para o alcance de um desempenho superior por meio de uma orientação para as oportunidades de mercado mais atraentes, ou seja, aquelas que oferecem um bom potencial de crescimento e rentabilidade, sob a condição de que a empresa tenha uma posição competitiva superior à de seus concorrentes.

3. Considerações finais

Este estudo é justificado pela necessidade de explorar como a gestão de projetos pode ser uma ferramenta eficaz para superar esses obstáculos e promover a liderança feminina. Ao analisar como as práticas de gestão de projetos podem contribuir para esse objetivo, podemos identificar estratégias e melhores práticas que as organizações podem adotar para aumentar a representação das mulheres em cargos de liderança.

A gestão de projetos tem desempenhado um papel fundamental no auxílio das organizações para alcançarem seus objetivos estratégicos, permitindo que líderes lidem com metas desafiadoras e muitas vezes conflitantes dos stakeholders, ao mesmo tempo em que lideram suas equipes (PMI, 2017). Essa liderança é vista como um estilo de comportamento que integra os requisitos organizacionais e os interesses pessoais. Os gerentes, de acordo com o autor, devem possuir alguma forma de responsabilidade de liderança, que pode ser complexa, sendo os três elementos mais comuns: a pessoa que lidera, as pessoas que estão sendo lideradas e a situação.

Por um lado, a gestão de projetos ajuda a desenvolver líderes por meio de suas técnicas e modelos de gestão, e por outro lado, pode contribuir para o aumento da liderança feminina nas organizações. Isso é evidenciado pelo aumento global das mulheres em cargos de liderança nos últimos anos, especialmente em áreas como saúde, recursos humanos, serviços sociais e administração da educação. No entanto, em setores industriais e de construção, as mulheres ainda são minoria, representando menos de 10% do mercado de liderança global.

Além disso, leis e regulamentações estão sendo implementadas em várias partes do mundo para promover uma maior representação feminina em conselhos administrativos e parlamentos. Embora essas cotas tenham sido eficazes em alguns países, como a Noruega,

onde foram associadas a melhorias no desempenho das empresas, há preocupações de que, em empresas com governança fraca, elas possam prejudicar o valor para os acionistas.

Outros estudos destacam que uma maior representação de mulheres nos conselhos está relacionada a um maior envolvimento, tomada de decisões mais participativas e maiores retornos sobre as vendas. No entanto, a promoção da participação das mulheres em todos os níveis das organizações apresenta desafios, especialmente quando se trata de projetos. Para combater a desigualdade de gênero e promover o empoderamento das mulheres, a ONU incluiu a igualdade de gênero como um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem alcançados até 2030. Isso destaca a importância das empresas em assegurar a igualdade de gênero e apoiar o progresso em todas as áreas.

Apesar dos avanços na educação e do maior número de mulheres no mercado de trabalho, ainda persistem disparidades salariais significativas. Muitos estudos apontam que as mulheres recebem salários menores do que os homens, mesmo quando têm níveis de escolaridade mais altos. Além disso, estereótipos de gênero, como expectativas em relação à aparência física e vestuário, continuam sendo uma barreira para o crescimento profissional das mulheres. Além disso, as mulheres muitas vezes enfrentam discriminação salarial, discriminação na promoção e assédio no local de trabalho.

Para abordar esses desafios, muitas organizações estão implementando programas e projetos para promover a igualdade de gênero e desenvolver a carreira das mulheres. Dado que os projetos são instrumentos eficazes de mudança organizacional, este estudo busca entender como a gestão de projetos pode contribuir para aumentar a liderança feminina nas organizações. O baixo número de mulheres em cargos de liderança reflete as barreiras existentes dentro das organizações. Isso inclui preconceitos arraigados nas culturas organizacionais, segregação de gênero em projetos e a escassez de mulheres qualificadas para cargos de liderança. Além disso, estereótipos de gênero e discriminação salarial continuam a ser obstáculos significativos.

Ainda, as barreiras psicológicas também desempenham um papel, incluindo a falta de autoestima e os efeitos do preconceito e discriminação que as mulheres podem enfrentar em suas carreiras. Questões culturais, como expectativas de gênero, também impactam a ascensão das mulheres em posições de liderança. Diante dessas barreiras, é fundamental explorar como a gestão de projetos pode ser utilizada como uma ferramenta para superá-las e promover a liderança feminina nas organizações. O objetivo desta pesquisa seria justamente promover debate acerca do papel da liderança feminina e seus impactos no ambiente de projetos.

Referências

- APPLEBAUM, S. H.; AUDET, L.; DAVIS, H. (2003). **Workplace gender bias: Not just between strangers**. *Women in Management Review*, 18(1/2), 24-36.
- ARROW, K. J. (1985). **The economics of agency**. In Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 37-51). Harvard University Press.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. (1992). **A primer on organizational behavior**. Wiley.
- CAPEZIO, A.; MOREHOUSE, L. A. (1997). **Women's expectations of and experiences with**

- leadership.** Journal of Leadership Studies, 4(1), 52-66.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (1996). **Handbook of organization studies.** Sage Publications.
- DE VOS, A.; HEIJDEN, B. I.; AKKERMANS, J. (2020). **Sustainable careers: Toward a conceptual model.** Journal of Vocational Behavior, 117, 103358.
- Dinsmore, P. C.; Cabanis-Brewin, J. (2006). **The AMA handbook of project management.** AMACOM.
- DOYLE, A. (2022). **Soft Skills: Definitions and Examples.** The Balance Careers.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. (2007). **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.** Harvard Business School Press.
- EDMONDSON, A. C.; MORTENSEN, M. (2021). **Unpacking team diversity: An integrative multi-level model of team diversity.** In Research on Managing Groups and Teams (Vol. 23, pp. 207-240). Emerald Publishing Limited.
- EISENHARDT, K. M. (1985). **Control: Organizational and economic approaches.** Management Science, 31(2), 134-149.
- EISENHARDT, K. M. (1989). **Building theories from case study research.** Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- EXAME. (2021). **Número de mulheres em cargos de liderança cresce em empresas de tecnologia.** Exame. <https://exame.com/>
- HATCH, M. J. (1997). **Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives.** Oxford University Press.
- IBGE. (2004). **Censo Demográfico 2000.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <https://www.ibge.gov.br/>
- JENSEN, M. C. (1983). **Organization theory and methodology.** Accounting Review, 58(2), 319-339.
- JOGULU, U. D.; WOOD, G. J. (2006). **The role of leadership theory in raising the profile of women in management.** Women in Management Review, 21(5), 382-396.
- KERZNER, H. (2009). **Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling.** Wiley.
- KOTTER, J. (1985). **Power and influence: Beyond formal authority.** Free Press.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. (1997). **The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.** Jossey-Bass.
- LOWE, J. R. (2010). **Women's career development.** In Work and Quality of Life (pp. 47-67). Springer.
- NAWAZ, N.; KHAN, I. (2016). **Gender diversity in top management and firm performance: An empirical analysis.** Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 13(2), 23-35.
- PMI. (2017). Project Management Institute. **PMI Pulse of the Profession.** <https://www.pmi.org/>

TOLEDO, G. L. D. C. (2011). **Introdução ao marketing estratégico**. Pearson Education.

VAN DER HEIJDEN, B. I.; AKKERMANS, J. (2018). **Sustainable careers: towards a conceptual model**. Journal of Vocational Behavior, 117, 65-77.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Index 2017**. Genebra, 2017. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017/>. Acesso em: [15/07/2023].