

**A MULHER COMO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM RELATO DE  
EXPERIÊNCIA**

Lucas Vitor Baumgärtner<sup>1</sup>  
Carina Aparecida Paulo<sup>2</sup>  
Alessandra Lucia Tessaro<sup>3</sup>

Recebido em: 04 mar. 2025  
Aceito em: 27 ago. 2025

**RESUMO:** Este estudo investiga a presença da mulher na liderança organizacional, analisando os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para promover a equidade de gênero. A pesquisa identificou que muitas mulheres, após serem preteridas em promoções para cargos de liderança, optam por buscar oportunidades em outras organizações pelos preconceitos relacionados ao gênero, embasado pelo machismo estrutural. A metodologia utilizada foi qualitativa, com abordagem exploratória e baseada em relato de experiência. Os principais desafios identificados incluem a desigualdade salarial, a dupla jornada de trabalho e a resistência à liderança feminina em ambientes predominantemente masculinos. Além disso, o estudo reforça a importância da implementação de políticas organizacionais que incentivem a equidade, como processos seletivos mais inclusivos, mentorias e treinamentos. Os resultados indicam que empresas que promovem a diversidade tendem a apresentar melhor desempenho, inovação e satisfação entre colaboradores. Conclui-se que a superação das barreiras estruturais e culturais é essencial para garantir a participação efetiva das mulheres na liderança e fomentar ambientes de trabalho mais justos e produtivos.

**Palavras-chave:** Liderança feminina; Equidade de gênero; Mercado de trabalho; Inclusão; Gestão organizacional.

**WOMEN AS LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: AN EXPERIENCE REPORT**

**ABSTRACT:** This study investigates the presence of women in organizational leadership, analyzing the challenges faced and the strategies adopted to promote gender equity. The research found that many women, after being overlooked for promotions to leadership positions, choose to seek opportunities in other organizations due to gender-related prejudices, based on structural machismo. The methodology used was qualitative, with an exploratory approach and based on experience reports. The main challenges identified include salary inequality, double work shifts and resistance to female leadership in predominantly male environments. In addition, the study reinforces the importance of implementing organizational policies that encourage equity, such as more inclusive selection

<sup>1</sup> Doutor em Educação pela Universidade do Vale do Itajaí. Prefeitura Municipal de Brusque. ORCID. <https://orcid.org/0000-0001-9888-530X>. E-mail: lvbaumgartner@educacao.brusque.sc.gov.

<sup>2</sup> Acadêmica da 9<sup>a</sup> fase do curso de Psicologia do Centro Universitário Uniasselvi de Brusque. Centro Universitário Uniasselvi de Brusque. E-mail: carina.junckes@hotmail.com.

<sup>3</sup> Acadêmica da 9<sup>a</sup> fase do curso de Psicologia do Centro Universitário Uniasselvi de Brusque. Centro Universitário Uniasselvi de Brusque. E-mail: aleluciataessaro@gmail.com.

processes, mentoring and training. The results indicate that companies that promote diversity tend to present better performance, innovation and satisfaction among employees. It is concluded that overcoming structural and cultural barriers is essential to ensure the effective participation of women in leadership and to foster fairer and more productive work environments.

**Keywords:** Female leadership; Gender equity; Labor market; Inclusion; Organizational management.

## INTRODUÇÃO

Este estudo foi realizado em uma empresa da cidade de Gaspar (SC) e foi observado com base nas entrevistas de desligamento que as mulheres, após concorrerem a vagas de liderança não selecionadas para a promoção, pedem desligamento para trabalhar em outras empresas objetivando ao cargo de liderança. Sendo assim, nosso problema de pesquisa foi a de (re)estruturar o processo de recrutamento e seleção internos de empresas, tendo como base um processo equitativo de gênero.

Este projeto tem como tema a equidade de gênero nas gestões empresariais. A equidade tem relação com grupos que historicamente tiveram barreiras que dificultam sua entrada e evolução na gestão empresarial e ela fornece condições diferenciadas a estes grupos (Timóteo, 2022).

Mulheres têm seu histórico de luta por igualdade há muito tempo, hoje principalmente em ambientes organizacionais (Cunha, Spanhol, 2014). A maternidade, a dupla jornada de trabalho, a igualdade de salários e principalmente a autoridade e reconhecimento em cargos de liderança são alguns dos desafios ainda enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho.

A importância de se trabalhar com esse foco se deve ao fato de que, embora tenha havido inúmeros avanços e conquistas das mulheres como o direito ao voto, direito ao trabalho remunerado, direito ao divórcio e bens adquiridos, assim como vários outros, no que tange ao mercado de trabalho, as posições de liderança continuam a ser ocupadas majoritariamente pelo gênero masculino, como afirma Schermerhorn (2007).

Tal projeto é fruto das discussões realizadas ao longo da disciplina de Estágio Básico IV do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Uniasselvi de Brusque (UNIASSELVI). O referido estágio tem como propósito a elaboração de um plano de intervenção em diferentes contextos teoricamente sustentado, e a redação

científica das atividades propostas a serem desenvolvidas a partir da integração ao referencial teórico.

A equidade de gênero gera benefícios efetivos tanto para as empresas e organizações, quanto para todos os colaboradores envolvidos. Os desafios que a mulher encontra para exercer ou mesmo alcançar cargos mais altos nas organizações foi o principal motivo desta intervenção, mesmo com suas competências e esforços, ainda é mais fácil encontrar homens em cargos mais altos. Quando a mulher exerce algum destes cargos, ainda pode haver a resistência de homens quanto a sua liderança. Outro motivo muito latente é a diferença de salários em cargos de gerência ou mesmo outros cargos mais baixos, visto que homens e mulheres possuem a mesma função, mas com essa diferença de renda empregada.

Por fim, classificamos nosso estudo quanto a sua abordagem de maneira qualitativa, compreendendo a desigualdade geracional quanto a rotina da mulher e papéis de gênero, assim como o comportamento social diante da liderança feminina. Teve objetivo exploratório, com natureza de pesquisa básica, por meio do procedimento de pesquisa denominado relato de experiência. A base para o projeto (que conta o relato de experiência) foi uma empresa da cidade de Gaspar (SC), na qual notou-se pouca liderança feminina. A seguir, detalharemos mais sobre tais classificações.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

No decorrer da história vê-se uma mudança de papéis ligados aos gêneros, aquilo que é esperado de homens e mulheres nas sociedades. Essa evolução se destaca na divisão do trabalho da mulher, que antes era resumido a trabalhos domésticos e cuidado da casa, filhos e marido. O atual cenário da mulher no trabalho já é muito diferente desse citado, mas ainda existem muitos preconceitos e obstáculos à inserção da mulher em cargos de liderança nas empresas (Cunha, Spanhol, 2014).

A mulher conquistou seu espaço no mercado de trabalho e vem lutando por direitos igualitários de gêneros em vários âmbitos. Através de seu trabalho e competência, ela se desvencilhou da dependência econômica do patriarca, conquistando sua autonomia financeira, o que possibilitou aumento da segurança social e aposentadoria, assim como salvaguarda contra pobreza, viuvez e separação (Gonçalves, 2012).

Nas últimas décadas houve aumento da inserção feminina no mercado de trabalho, nas esferas públicas, nos cargos de poder e funções de liderança, devido a maior escolarização de meninas (Alves, 2016), estimuladas por vários aspectos tal como a necessidade de aumento de renda familiar por conta do consumo desenfreado (Cunha, Spanhol, 2014).

Assim as mulheres tem se esforçado na busca por capacitação profissional, por uma carreira e melhores oportunidades profissionais, seja na condição de contratada, profissional liberal ou empresária e, embora as empresas também percebam a necessidade de mudanças, em especial no que tange às posições de liderança, inserindo cada vez mais as mulheres em cargos antes ocupados exclusivamente por homens (Cunha, Spanhol, 2014), a desigualdade de gênero na distribuição de funções de liderança ainda são gritantes.

Mckinsey & Copany (2015) investigaram 60 corporações americanas e demonstraram o quanto as mulheres ainda são sub-representadas em cargos seniores.

No Brasil, o cenário é ainda mais preocupante, tendo em vista que são poucas as mulheres ocupando cargos de liderança, como diretoras de boards ou executivas de primeira ou segunda linha (Hryniwicz, Vianna, 2018). Segundo a BBC Brasil (2022), o Brasil ficou com o 94º lugar no índice de desigualdade de gênero (IDG) em comparação com 146 países, nos aspectos mundiais de saúde e sobrevivência, grau de instrução, participação econômica e oportunidades, empoderamento político.

Sandberg (2013) também afirma que mulheres enfrentam diversos desafios no ambiente de trabalho, como a baixa representatividade em cargos de liderança, desigualdade salarial em relação aos homens e penalizações por responsabilidades familiares. Além disso, a falta de autoconfiança pode limitar seu crescimento profissional.

O teto de vidro persiste na manutenção de um desequilíbrio entre homens e mulheres em cargos de liderança e em altos salários. Precisamos continuar a trabalhar para quebrar o teto de vidro para que todas as mulheres possam alcançar todo o seu potencial. (SANDBERG, 2013, p. 120).

Hryniwicz e Vianna (2018) conduziram um estudo com o objetivo de identificar os obstáculos e desafios que mulheres brasileiras enfrentam ao longo de suas carreiras profissionais, estratégias de superação destes nas buscas por paridade profissional, e sua percepção quando em posições de liderança no mercado corporativo. Assim, chegaram aos seguintes resultados:

(a) Dentre as barreiras encontradas pelas mulheres em suas carreiras, a maternidade foi mencionada, sendo a licença maternidade um entrave para as empresas, relacionada com a necessidade de substituição da mulher no trabalho durante aquele período específico. Um fato interessante, mas não surpreendente, é que mulheres sem filhos sofrem menos preconceito no âmbito profissional.

Mulheres enfrentam desafios extras em suas carreiras, especialmente após a maternidade, sendo frequentemente direcionadas a empregos com menor qualificação e salários mais baixos. Isso ocorre devido a uma estrutura social que atribui majoritariamente às mães a responsabilidade pelos cuidados com os filhos, enquanto a participação dos pais é considerada secundária (Maia, 2019).

(b) Outra barreira apontada foi a inexistência de ações e programas facilitam a inserção e permanência da mulher no mercado de trabalho no desempenho de suas outras funções, tal qual a maternidade, como creches dentro do ambiente empresarial, jornadas de trabalho mais flexíveis, oportunidades de trabalho a distância, entre outras.

(c) a desigualdade salarial entre gêneros também apareceu nos resultados do estudo como sendo mencionadas as disparidades salariais para os mesmos cargos exercidos por gêneros diferentes.

Para Ramal (2019), mulheres bem-sucedidas no mercado de trabalho frequentemente precisam demonstrar mais competência e esforço do que os homens para obter reconhecimento e promoções. A autora aponta ainda que muitas enfrentam discriminação, desvalorização e assédio sexual. Segundo ela, o ambiente profissional é historicamente estruturado por e para homens, o que perpetua desigualdades de gênero nas organizações.

(d) comentários intrusivos acerca da aparência pessoal das mulheres também apareceram no estudo, sendo mencionado frases acerca de como devem se vestir, arrumar o cabelo, entre outros.

(e) fora citado também as comparações entre mulheres e homens quanto no exercício de liderança, sendo constante os testes, preconceitos e questionamentos

dos homens - em especial mais velhos -, em relação às mulheres, sobretudo quando subordinado a elas, assim como as diferenças no modo de liderar masculinos e femininos, sendo o perfil associado à liderança masculina o modelo idealizado de liderança, na atualidade.

Mulheres continuam enfrentando desafios culturais, como o machismo e o sexism, que perpetuam a desigualdade. Esses fatores geram estereótipos negativos enraizados na sociedade, desencorajando e limitando as mulheres em diversas áreas (FERREIRA, 2020).

Ainda no estudo de Hryniwicz e Vianna (2018), foi identificado a demanda familiar como uma barreira comum a maioria das mulheres, tendo em vista que estas dedicam cerca de 21,3 horas semanais para afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas, enquanto os homens dedicam cerca de 11,7 horas, como mostra a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) realizada em 2022.

A Síndrome da Dupla Carga, decorrente da sobrecarga de trabalho profissional e doméstico, é um dos principais obstáculos para as mulheres alcançarem cargos de liderança, agravada pela falta de educação cultural para a divisão igualitária das tarefas domésticas (MONTEIRO, 2021). Ferreira (2020) reforça que as mulheres dedicam mais tempo aos afazeres domésticos do que os homens, cuja participação é frequentemente vista apenas como “ajuda”.

Assim, as mulheres continuam gastando mais horas com atividades domésticas e cuidado com os filhos do que os homens, assim como a pressão de cuidar dos filhos que sempre recai primeiramente sobre a mãe (Hryniwicz, Vianna, 2018).

Silva (2019) destaca que mulheres que equilibram trabalho e família enfrentam sobrecarga, estresse e exaustão devido à maior responsabilidade nas tarefas domésticas e cuidado dos filhos. Mesmo no século XXI, mulheres ainda são as principais responsáveis pelo cuidado do lar, o que pode restringir sua ascensão profissional e realização pessoal.

Com tais jornadas extensas, as mulheres acabam não tendo tempo para manutenção de seu capital social, ou seja, elas não conseguem tempo para a socialização com colegas, networking e até o chefe, sendo essas estratégias consideradas importantes para alavancar a carreira dos indivíduos (Eagly, Carli, 2007).

Segundo Hryniwicz e Vianna (2018), para que uma mulher consiga competir

em uma vaga de emprego com um homem, existe a carga implícita de que ela precisa ser melhor do que ele, pois sua dupla jornada de trabalho e responsabilidade fora do meio profissional são desvantagens a ela atribuídas, enquanto o homem não tem essa preocupação em seu currículo.

Além disso, Hrynewicz e Vianna (2018) também demonstraram o fato de, mesmo quando capacitadas, as mulheres geralmente recusam posições de liderança pois não se sentem aptas a conciliar estas responsabilidades com suas outras demandas (em especial as de ordem doméstica). O medo inconsciente de falhar também tem sido atribuído às mulheres como impedimentos para que elas assumam os cargos de liderança. Assim, estudos (Hrynewicz, Vianna, 2018) apontam que, quando conquistam cargos ou têm êxito em suas carreiras, as mulheres têm a tendência a atribuir esse valor a fatores externos, desmerecendo seu trabalho e esforço, enquanto homens tendem a acreditar mais em si mesmos e exaltar suas conquistas (Sandberg, 2013).

Para efeitos desse trabalho, a liderança é entendida como socialização, ou seja, relações humanas bem consolidadas, nas quais os líderes agem para a mudança do que for necessário para melhoria das empresas e das relações de seus liderados, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais ou institucionais. O líder é aquele que tem um objetivo e faz com que seus liderados também desejem o mesmo, independente de quem os guie (Chiavenato, 2004).

Segundo Schermerhorn (2007), para um mercado de trabalho que se encontra cada vez mais competitivo e difícil de ser gerido, espera-se capacidades e habilidades de um líder, tais como com o cumprimento de prazos, visão e postura à longo prazo, boa comunicação, trabalho em equipe, boas relações interpessoais, motivação e flexibilidade. Um líder que trabalha ativamente com tais habilidades e participação dos processos da organização representa eficácia da equipe e sucesso no mercado.

A liderança feminina tem ganhado força por conta das mudanças com relação a forma de agir com os liderados, já que a elas são atribuídas habilidades mais assertivas nas relações sociais profissionais, sendo que a liderança autoritária é mais comumente atribuída aos homens, este tipo de liderança tem perdido a credibilidade de acordo com a eficácia ao longo do tempo, o liderado tende a agir de acordo com seu líder (Nascimento, 2018).

Um bom líder seria aquele que tem a habilidade de organizar, satisfazer e atuar nas necessidades das organizações e dos indivíduos envolvidos através de

estratégias demandadas, como intuito do desenvolvimento institucional e individual. (Guimarães, 2002 apud Nascimento, 2018).

Lideranças centralizadoras não são mais vistas como eficazes no mercado de trabalho, já que atualmente se busca líderes que motivem e unam os colaboradores como um time, que possuam mais habilidades emocionais do que técnicas (Renesch, 2003).

Assim, a figura do líder tem sido cada vez mais percebida como tanto um gestor de pessoas como de negócios, e exigindo dele habilidades individuais tais como, uma boa comunicação, autoconhecimento, habilidades de expressão e a habilidade de enfrentar problemas futuros com confiança, ousadia e flexibilidade. A influência também tem sido percebida como um fator primordial na liderança, já que ela se faz necessária para que a equipe se organize, se motive e chegue ao resultado esperado (Motta, 2004).

Para Kanan (2010), homens e mulheres têm suas formas de agirem e serem na sociedade, existem características que acabam sendo atribuídas a certos gêneros pela existência comum no mesmo sexo.

Eagly e Carli (2007) afirmam que homens são mais autônomos, confiantes, agressivos, autoconfiantes, ambicioso, empregam força e inovação em sua gestão. As mulheres por sua vez são mais empáticas, dedicadas, determinadas, comunicativas, com boa aparência, otimistas, bondosas e comunais, passando uma ideia errada de que os homens podem ser mais proativos em uma gestão.

Mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, menos imediatas e mais capazes de ter raciocínio a longo prazo, se sobressaem melhor nas dificuldades frente a problemas que precisam ser resolvidos e estão em aprendizado constante (Frankel, 2007).

Características femininas vão de encontro com o que as organizações precisam, pessoas altamente preocupadas com o autodesenvolvimento, que consigam dar conta de identificar suas necessidades e as do seu meio. Essas capacidades levam a mulher não apenas a reconhecer as emoções, mas também a captar os sentimentos dos outros, criando empatia no ambiente de trabalho. Tornaram-se importantes nas organizações pois conseguem fazer uso da emoção e da sensibilidade feminina em prol das tensões organizacionais, elas mantêm o equilíbrio de forma adequada em seu caráter independente, são capazes de seguir direcionamentos, aceitar normas e procedimentos já estabelecidos, além de ter

cautela sobre suas ações que favorecem o cumprimento de compromisso no local de trabalho (Loden, 1988).

Os homens têm maior autoconfiança, eles superestimam suas capacidades e tem uma conduta mais arriscada, prática e objetiva, enquanto as mulheres têm a tendência a subestimar suas capacidades, fazendo com que sejam mais cautelosas e tenham atitudes mais seguras (Cunha, Spanhol, 2014).

Algumas organizações ainda possuem restrições em aceitar o sexo feminino por possuir uma ideia masculina de liderança como sendo a ideal (Nascimento, 2018) Verifica-se também que as mulheres são proativas e conseguem desempenhar um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, já que possuem a habilidade de se adaptar rapidamente as mudanças em qualquer ambiente, desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e todos em seu meio, sem deixar de ser detalhista e atenciosa (Drucker, 1996 apud Nascimento, 2018).

Atualmente as empresas necessitam ter consciência dos números de possíveis empregados e principalmente dos seus futuros líderes, sendo que a maioria da população mundial são mulheres e quanto elas ascendem no mercado de trabalho. É imprescindível que as ocupações de liderança sejam feitas por elas não somente pelos números revelando a mulher como majoritária, mas seus talentos como líderes eficazes e atentas, especialmente de mulheres jovens que anseiam por tal representatividade (Moreira, 2023).

A psicologia organizacional participa de forma estratégica nas organizações, com foco em investigar, captar e examinar a interação dos grupos, indivíduos e organizações de trabalho, onde possa haver bem-estar e melhora na qualidade de vida deles. Os profissionais de psicologia buscam táticas e técnicas no âmbito dos recursos humanos com o intuito de promover equidade, conhecimento, diversidade, e inclusão de pessoas, agindo de forma direta nas mudanças e comportamentos organizacionais (Almeida et al, 2022).

Desta forma é possível o melhoramento da imagem da empresa, tornando-se um modelo ético, com justiça e promovendo a responsabilidade social (Batten, Loncarski, Szilagyi, 2018).

No âmbito econômico a responsabilidade social significa transparência nas atividades empresariais ao mesmo tempo tendo um bom rendimento, ou seja, a empresa deve possuir impacto positivo no desenvolvimento econômico social. A

responsabilidade social implica em princípios éticos em várias vertentes, mas principalmente nos recursos humanos, com evidência no processo de recrutamento (Marasová, Valussová, 2010).

De acordo com Greening e Turban, (2000) as empresas que atuam com responsabilidade social em suas políticas possuem mais chances de atrair os melhores candidatos, eles têm a tendência a aceitar mais rapidamente os cargos em empresas com esta imagem difundida. Assim, o processo de recrutamento e seleção torna-se mais fácil e rápido para os recursos humanos da empresa. Recrutamento de seleção são parte importantíssimas na gestão de pessoas de uma empresa, sendo o recrutamento um processo de procura de melhores candidatos aos cargos em oferta (Koch, Gerber, De Klerk, 2018). O processo de seleção se define como o processo de escolha dos melhores e mais competentes candidatos à vaga e a função em questão (Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Marques, 2008).

No processo de recrutamento é importantíssimo que os candidatos possam ser avaliados com equidade e justiça, compreendendo suas habilidades para os cargos, tendo a ética como base, sem pré-conceitos com gêneros ou raças (Murage et al, 2018). Uma das opções possíveis de equidade e que favorecem principalmente a inserção das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança é o recrutamento as cegas, onde no processo de seleção é averiguado somente questões relacionadas a experiências profissionais, sem a inserção de qualquer informação pessoal dos candidatos (Guerreiro, 2019).

Existem vários benefícios quando se trata de equidade nos processos de recrutamento e seleção, ainda mais na sua influência na inserção da mulher no mercado de trabalho. Um documento da ONU apresenta dados que mostram os benefícios nas diversas áreas, principalmente em estabilidade, segurança e o impacto financeiro no produto interno bruto global, assim como a necessidade de composição de trabalhadores quando se trata de envelhecimento global (ONU, 2021). Existem métricas financeiras de EBIT (lucro antes de juros e imposto de renda), EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) e ROE (retorno sobre o patrimônio) capazes de demonstrar que a atuação de mulheres nas gestões das empresas, tem melhor desempenho do que as empresas com poucas mulheres nestes cargos. Empresas com inclusão de diversidade tem mais visibilidade ao fundo de investimentos. A inserção das mulheres nas gestões tem se mostrado eficaz nas crises e problemas das organizações, por conta do seu cunho ético e o sucesso na

retenção de talentos (Caprioli ,2000). A presença de mulheres nos conselhos administrativos se relaciona com a redução de riscos e danos organizacionais, compilando com o tratamento igualitário que traz segurança e estabilidade e impacto no crescimento dos países (Guerreiro, 2019).

Acessos a documentos publicados pela ONU é possível verificar as vantagens de ter mulheres no mercado de trabalho e o quanto isso influencia na reputação, turnover, na conexão com as características demográficas dos consumidores, na retenção de talentos e agilidade nos ambientes (ONU, 2021).

Uma Pesquisa da McKinsey (2020) realizada com mais de 600 empresas da América Latina feita com mais de 600 empresas na américa latina revelou que a inclusão de mulheres no mercado de trabalho, indicam mais colaboração, inovação, saúde organizacional e confiança, sendo fatores financeiros impactados de forma positiva e diretamente.

## METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido com uma abordagem qualitativa, visando compreender as nuances da presença feminina na liderança organizacional por meio da análise de discursos, percepções e experiências. A escolha desse método se justifica pela necessidade de explorar aspectos subjetivos e complexos que envolvem a ascensão das mulheres em cargos de liderança, permitindo uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado (Gil, 1999).

O estudo possui um objetivo exploratório, uma vez que busca investigar e identificar os principais desafios e oportunidades relacionados à liderança feminina nas organizações. Essa abordagem permite levantar novas perspectivas sobre o tema, fornecendo subsídios para futuras pesquisas e para a elaboração de políticas que incentivem a equidade de gênero no ambiente corporativo (Gil, 1999).

Em relação à sua natureza, a pesquisa é classificada como básica, pois tem como principal finalidade expandir o conhecimento sobre o fenômeno estudado sem a intenção de aplicação imediata. Dessa forma, contribui para o avanço teórico e acadêmico sobre a liderança feminina, fornecendo insights que podem ser utilizados por diferentes setores da sociedade (Gil, 1999).

A metodologia adotada também incluiu o procedimento de pesquisa relato de

experiência (informações obtidas através de material produzido em disciplina de Psicologia Organizacional durante a graduação do curso de Psicologia) permitindo a coleta de informações diretamente a partir de vivências e percepções de mulheres que atuam na temática investigada. Outra fonte de dados para o estudo foi os estudos de Hryniewicz e Vianna (2018). Essa abordagem foi essencial para validar as informações obtidas por meio da revisão teórica, proporcionando uma visão mais ampla e contextualizada sobre a realidade da liderança feminina nas organizações (UFJF, 2017). O relato foi obtido a partir de conversas com mulheres que atuavam em uma empresa localizada na cidade de Gaspar (SC).

## **RESULTADOS E ANÁLISE**

O recrutamento tem como objetivo atrair candidatos para preencher vagas, enquanto a seleção busca identificar o mais qualificado entre eles. A seleção não forma bons candidatos, apenas os reconhece. Assim, um processo seletivo eficaz depende diretamente da qualidade do recrutamento — sem bons candidatos recrutados, não há seleção eficiente (Chiavenato, 2022). O recrutamento e seleção são processos fundamentais para garantir que as organizações atraiam e escolham os profissionais mais adequados para suas necessidades. Além de preencher vagas disponíveis, essas práticas influenciam diretamente a cultura e o desempenho empresarial. O recrutamento e a seleção são considerados elementos estratégicos essenciais para aumentar a produtividade e a competitividade das organizações. Erros nesse processo podem levar à falta de talentos e comprometer o sucesso da empresa (Chiavenato, 2014). O recrutamento pode ocorrer de forma interna, promovendo e realocando talentos dentro da empresa, ou externa, trazendo novos perfis e experiências ao ambiente organizacional. Quando há um bom planejamento de pessoal e programas eficazes de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa, o processo de recrutamento e seleção se torna mais simples, pois o candidato ideal muitas vezes já faz parte da organização, ocupando um cargo de nível inferior (CHIAVENATO, 2022). Com a evolução do mercado de trabalho, novas estratégias, como o uso de plataformas digitais e entrevistas remotas, têm sido adotadas para otimizar esses processos. A seguir, serão exploradas as principais abordagens e técnicas aplicadas ao recrutamento e seleção, evidenciando sua

relevância para a gestão eficiente de pessoas, bem como uma experiência prática de aplicada da metodologia 5W2H.

## Recrutamento e Seleção

Segundo Chiavenatto (2010), no recrutamento as empresas divulgam e oferecem oportunidades de trabalho e ao mesmo tempo atraem os candidatos para o processo seletivo, assim a comunicação ocorre nas vias dando estímulo e resposta. Esse processo fica completo quando o candidato apresenta seu currículo a organização. O recrutamento deve ser uma atividade continuada, o primeiro para realizar o recrutamento deve ser definido o perfil da vaga, ou seja, definir as competências e habilidades para preencher a vaga. É nesse momento que será construído o elo entre os candidatos e a empresa.

Pode parecer algo de simples execução, porém de acordo com Chiavenato (2008), a qualidade das pessoas que trabalham nas organizações são o calcanhar de Aquiles delas.

A pessoas são as que constroem o desenvolvimento da empresa, trabalham com as tecnologias, iniciam a criação projetos e produtos, atendem clientes e integram a estrutura organizacional, sem elas, não há resultado e nem sucesso. Na sequência é preciso decidir o tipo de recrutamento será aplicado, existindo dois tipos, o interno e o externo os quais falaremos a seguir (Chiavenato, 2008).

O Recrutamento Interno, refere-se ao processo com as pessoas que já trabalham na organização e que podem ser promovidas ou transferidas para outras áreas e atividades. Tem foco em aproveitar os talentos de dentro da empresa de modo a encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores, incentivando a permanência e fidelidade. Esse processo é ideal quando é necessária a estabilidade e pouca mudança ambiental, tendo em vista que o candidato já conhece a cultura da empresa e a área de recursos humano já saberem do perfil do candidato e outro ponto quando se tem urgência em preencher a vaga em aberto além do custo menor que o recrutamento externo e não necessitando submetê-los a um processo seletivo diferente (Chiavenato, 2008).

Nesta conjuntura a organização entende que candidatos externos irão conseguir captar pessoas que trarão novas experiências, competências, talentos e

habilidade que atualmente não existem na organização. Com isso, também renova a cultura organizacional e a enriquece. Normalmente o recrutamento interno é feito através dos meios de comunicação interna da empresa, como murais de avisos, intranet, indicação dos gestores, banco de dados da área de Recursos Humanos (Chiavenato, 2008).

O recrutamento externo precisa de mais recurso que são mais onerosos para que os candidatos se sentam atraídos a vaga. Tem que se escolher meios mais adequados para cada vaga para atrair os candidatos, que podem ser por meio de anúncio no site próprio, site de vagas, jornais, faculdades, agências de recrutamento, cartazes, indicação por funcionários ou banco de talentos (Chiavenato, 2014).

A realidade atual trouxe uma nova perspectiva para o recrutamento, não nos tipos, mas em como angariar os candidatos. Com a maioria das pessoas ainda em home office, as técnicas tiveram que mudar e se adaptar ao momento. Não foi possível fazer os recrutamentos presenciais, sendo necessário se adaptar às distâncias. Com isso, foi preciso usar a tecnologia a favor desse novo modelo de recrutamento, o formato virtual. Tudo teve que ser feito por chamada de forma mais abreviada, utilizando as plataformas digitais para atrair os candidatos e a comunicação por e-mail para seguir com o processo, podendo ser feita uma pré-seleção na triagem dos candidatos para constituir o processo de seleção (Chiavenato, 2014).

Seleção de acordo com Chiavenatto (2010, p. 118) “[...] é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor se encaixa nos critérios para a posição disponível, considerando a situação atual de mercado.” É como um filtro das competências e experiências necessárias para ocupar tal cargo na empresa. Pode ser deduzida também quando a empresa e o candidato combinam de modo recíproco a suas necessidades. Dessa forma, é muito fácil verificar a seleção como um processo de comparação, no qual se analisa os requisitos da vaga e o perfil do candidato.

A seleção pode ter técnicas como: Entrevista, Provas de Conhecimentos ou de Capacidade, Testes Psicológicos, Testes de Personalidade e Técnicas de simulação. Essas técnicas permitem acompanhar as características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter algumas aptidões, como rapidez e confiabilidade (Chiavenatto, 2010).

A Entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, de um lado está o entrevistador e do outro o candidato, onde os dois têm o poder de

tomar decisão. Essa técnica é a que mais influencia a tomada de decisão final, pois é onde o entrevistador pode ver as atitudes e respostas direcionadas do candidato e o conhecê-lo mais pessoalmente. Ela pode ser totalmente padronizada, com perguntas preestabelecidas e que não dão liberdade ao candidato, muitas vezes são perguntas de sim/não, verdadeiro/falso e agrada/desagrada, ou entrevistas padronizadas apenas nas perguntas, nas quais o entrevistador tem pontos que deseja passar, mas faz da entrevista mais uma conversa livre (Chiavenatto, 2010).

As Provas de Conhecimentos ou Capacidade, podem ser de conhecimentos gerais como cultura e linguagem, bem como específicos, que necessitam analisar conhecimentos técnicos dos candidatos diretamente relacionados ao cargo a preencher, como conhecimentos de química, informática ou contabilidade. Essas provas podem ser em formato oral, escrita ou de realização prática.

Os Testes Psicológicos comparam o resultado do candidato com os padrões de resultados em amostras representativas. Eles apresentam três características diferentes das entrevistas e provas tradicionais, elas são:

- (a) Preditor: capacidade de um teste oferecer resultados prospectivos capazes de servir como hipótese para o desempenho futuro do cargo.
- (b) Validade: capacidade do teste de verificar exatamente aquela variável humana que se pretende medir.
- (c) Precisão: capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa (Chiavenatto, 2010).

Testes de Personalidade são utilizados para visualizar aspectos das características que podem ser medidas, aqueles determinados pelo caráter e os determinados pelo temperamento. Normalmente são utilizados no processo seletivo de cargos de alto nível, devido ao custo e tempo de aplicação e avaliação (Chiavenatto, 2010).

Por fim, as Técnicas de simulação são do momento individual para dar foco no trabalho futuro e no relacionamento em grupo. É uma técnica que por meio da simulação conseguem representar casos, circunstâncias e projetos que poderiam acontecer com o candidato que passará no processo, assim visualizando como eles reagiriam em tais cenários (Chiavenatto, 2010).

## Identificação do contexto da organização (empresa)

Esse projeto teve bases em uma empresa da cidade de Gaspar. Trata-se de uma empresa familiar que atua no ramo confecção de roupas infantis (2 anos a 14 anos) que teve seu início em 1968. No início a fábrica era pequena, com 30 colaboradores, tanto no operacional quanto no administrativo. Por 10 anos foi se estabelecendo no mercado e ganhando credibilidade perante seus clientes, desenvolvendo peças de qualidade e por um preço justo.

No ano de 1988 a fábrica de Gaspar estava operando com 180 colaboradores no total, devido aos vários clientes do Paraná, iniciou-se o processo de compra de local na cidade de São José dos Pinhais – PR, pois a localização agregaria no custo para a empresa, sendo também de fácil acesso em entregas no estado de São Paulo. Em 1990 a fábrica começa a funcionar em São José dos Pinhais com 100 colaboradores. A empresa está situada em local de fácil acesso o que facilitou a contratação de colaboradores e seu treinamento para manter a qualidade dos produtos.

Na admissão de novos empregados, também é realizado um treinamento com período de uma semana para integração deste colaborador onde ele é inserido nos valores da empresa, juntamente com todas as tarefas que serão desempenhadas por ele para que o mesmo esteja integrado com os valores da empresa. Nesta área de confecção, o turnover é alto devido a cidade conter muita demanda de emprego no nicho, logo os colaboradores tendem a trocar de emprego com facilidade.

Hoje a empresa está com o turnover de 4% ao ano, considerando que há 280 colaboradores, 11 colaboradores por ano. O time de liderança é composto por 3 diretores (Financeiro, Comercial, Administração e Recursos Humanos), 6 gerentes, 10 supervisores e 4 encarregados. Dois diretores são membros da família correspondente as áreas Comercial e Financeiro. Na área de Administração e RH foi contratado um colaborador externo. Por se tratar de uma empresa familiar, não possui sócios, somente o patriarca e 2 filhos. A missão da empresa é buscar excelência em todas as áreas, a visão está voltada para uma gestão de referência para a área textil, sendo segmento que atua, bem como a satisfação de todos envolvidos no processo.

Os valores da empresa destacam-se pelo compromisso com a melhoria da qualidade dos produtos serviços, sendo os pilares norteadores para esses valores são: Respeito, comprometimento, honestidade, desenvolvimento e disciplina.

## Mapeamento de demanda para Intervenção Psicológica

O objetivo deste projeto de intervenção foi a promoção da equidade de gênero em uma empresa da cidade de Gaspar, por meio do incentivo para que mulheres assumam cargos de liderança na empresa.

No ano de 2023, foi identificado que a empresa teve um aumento percentual de 25% no desligamento de mulheres, com relação ao ano de 2022, sendo que desse percentual 15% eram referentes a solicitação de desligamento por motivo de equidade no ambiente de trabalho. Para a empresa o desligamento excessivo tem gerado custos e prejudicado a produção.

Com o objetivo de promover um processo de reflexão, junto aos colaboradores da empresa, que permita a elas ressignificar o conceito de liderança, bem como as capacidades e habilidades necessárias para tal função, foi desenvolvido um programa de 2 encontros com o time de liderança para avaliar e desenvolver a equidade. Trazer ao time de entendimento ao setor de Recursos Humanos e as lideranças da empresa para as características femininas que beneficiam uma gestão ou forma de liderar, auxiliando no desenvolvimento da organização.

## Plano de ação 5W2H para a intervenção organizacional

O plano de ação 5W2H utilizada desde o planejamento estratégico, tático e operacional, sendo possível aplicar em grande ou pequenos projetos. É um checklist das atividades necessárias com prazos bem definidos e clareza em todas elas. Sua sigla se refere as iniciais de diretrizes que organizam e extinguem todas as dúvidas que possam aparecer durante o desenvolvimento do projeto, sendo elas What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será feito?), When (quando será feito?), Who (por quem será feito?), How (como será feito?), How much (quanto vai custar?). Respondendo essas perguntas essenciais é possível executar e concluir um projeto de forma mais clara e efetiva (Paula, 2016).

Tabela 1 – Cronograma de ações dentro da metodologia 5W2H

O que (WHAT)	Para que (WHY)	Quem (WHO)	Quando (WHEN)	Onde (WHERE)	Como (HOW)	Quanto Custa (HOW MUCH)

Necessidade de atuação	Justificativa	Responsável	Prioridade	Qual área	Atividades de implementação	Recursos financeiros
Elaboração conteúdo	Fomentar a importância da equidade	Pesquisadores	Urgente	Home Office	Preparação de material didático	R\$ 2.000,00 reais
Preparação de testes	Verificar o nível quanto ao assunto equidade	Pesquisadores	Urgente	Home Office	Preparação de material didático	R\$ 2.000,00 reais
Evento 1 – Apresentação dados e palestras	Fomentar a importância da equidade nas empresas	Pesquisadores	Normal	Liderança	Apresentação do material didático	R\$ 2.000,00 reais
Pílulas de conhecimento	Inserir na semana cultura de liderança bases para inclusão	Pesquisadores	Normal	Envio semanal	Mailing e WhatsApp	R\$ 2.000,00 reais
Analisa dados dos testes	Verificar qual plano de ação com base nos resultados	Pesquisadores	Urgente	Home Office	Sugerir mais eventos com o intuito de promover a equidade	R\$ 2.000,00 reais
Evento 2 – Dinâmicas grupo	Sensibilizar o time	Pesquisadores	Normal	Liderança	Dinâmicas voltada para inclusão	R\$ 2.000,00 reais

Fonte: dos autores (2025).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença feminina na liderança organizacional tem se consolidado ao longo dos anos, demonstrando que as mulheres possuem habilidades essenciais para a gestão eficaz de equipes e empresas. Contudo, a trajetória para a ocupação de cargos de alto escalão ainda é desafiadora, devido a barreiras históricas, culturais e estruturais que limitam suas oportunidades. O reconhecimento dessas dificuldades é fundamental para que sejam promovidas mudanças que favoreçam um ambiente mais equitativo e inclusivo.

Ao longo deste estudo, identificou-se que as mulheres enfrentam desafios como o preconceito de gênero, a dupla jornada de trabalho e a escassez de representatividade em cargos estratégicos. Esses fatores impactam diretamente na progressão de carreira feminina e reforçam a necessidade de políticas organizacionais voltadas à equidade de gênero. A desconstrução de estereótipos e a implementação de medidas que garantam igualdade de oportunidades são passos cruciais para a transformação do cenário corporativo.

Apesar dos desafios, as mulheres líderes demonstram características que agregam valor ao ambiente de trabalho. A capacidade de comunicação assertiva, empatia e inteligência emocional são aspectos que favorecem a construção de equipes mais colaborativas e produtivas. Além disso, estudos indicam que a diversidade na liderança contribui para o aumento da inovação e do desempenho organizacional, evidenciando que a inclusão feminina é uma vantagem competitiva para as empresas.

O fortalecimento da liderança feminina depende da atuação conjunta de diferentes agentes, incluindo empresas, governos e a sociedade como um todo. Programas de mentoria, desenvolvimento profissional e políticas de flexibilidade no trabalho são algumas das ações que podem impulsionar a ascensão feminina nos espaços de liderança. A educação e a conscientização sobre a importância da diversidade são igualmente essenciais para a mudança desse panorama.

Dessa forma, torna-se imperativo que as organizações adotem práticas que incentivem a equidade de gênero, promovendo um ambiente que valorize as competências femininas e elimine barreiras estruturais. A criação de indicadores para acompanhar a evolução da participação das mulheres na liderança pode ser um mecanismo eficaz para medir o progresso e ajustar estratégias conforme necessário.

Por fim, este estudo reforça a necessidade de uma transformação cultural que valorize o papel das mulheres no mercado de trabalho. A construção de um futuro mais igualitário depende da superação dos desafios identificados e do comprometimento de todas as partes envolvidas. Somente assim será possível garantir que a liderança feminina seja reconhecida e fortalecida, resultando em organizações mais justas, inovadoras e preparadas para os desafios do século XXI.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Heidy Maira Mota; CONTÃO, Thamara Junker; LAUAR, Roberta Almeida Eliote; et al. As contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho diante dos desafios do processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. In: **COLETÂNEAS CIENTÍFICAS PSICOLOGIA**, p. 42-69. Teófilo Otoni: Editora, 2022.

ALVES, Jose Eustáquio Diniz. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ref/a/rkcC3bGTRQv5Lz59HJy6HRG/?lang=pt>>. Acesso em: 02 dez. 2023.

BATTEN, Jonathan A.; LONCARSKI, Igor; SZILAGYI, Peter G. **When Kamay Met Hill**: Organisational Ethics in Practice. 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3435-4>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CAPRIOLI, M. Gendered Conflict. **Journal of Peace Research**, v. 37, n. 1, p. 51-68, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0022343300037001003>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CARROLL, Archie B. **Corporate social responsibility**: Evolution of a definitional. 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2008. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8309700/mod\\_resource/content/0/Administra%C3%A7%C3%A3o%20geral%20e%20p%C3%BAblica%20teoria%20e%20mais%20de%20500%20quest%C3%B5es%20com%20gabaritos%20%28Idalberto%20Chiavenato%29%20%28Z-Library%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8309700/mod_resource/content/0/Administra%C3%A7%C3%A3o%20geral%20e%20p%C3%BAblica%20teoria%20e%20mais%20de%20500%20quest%C3%B5es%20com%20gabaritos%20%28Idalberto%20Chiavenato%29%20%28Z-Library%29.pdf). Acesso em: 24 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=DCOHCgAAQBAJ>. Acesso em: 20 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 9. ed. São Paulo: Atlas (Grupo GEN), 2022. 176 p. ISBN 978-8597024579

DOMINGUES, Grazielle Julia Anunciação. Os obstáculos em ser líder: um estudo sobre as mulheres em cargos de liderança [monografia]. Mariana, MG: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, 2023. 47 f. Monografia (Graduação em Administração) – Orientadora: Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva. Disponível em: [https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/6202/5/MONOGRAFIA\\_Obst%C3%A1culosSerL%C3%ADder.pdf](https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/6202/5/MONOGRAFIA_Obst%C3%A1culosSerL%C3%ADder.pdf). Acesso em: 20 jul. 2025.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FERREIRA, Lucelena. Mulheres na liderança: Estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações. São Paulo: Matrix Editora, 2020.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. F.; CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C. A. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina**: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.

GREENING, D. W.; TURBAN, D. B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business and Society**, v. 39, n. 3, p. 254-280, 2000.

GUERREIRO, Sara Filipa Lourenço. **A Ética no Recrutamento**: análise das práticas no processo. 2019. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19148/1/DM-SFLG-2019.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2024.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR.**, v. 16, n. 3, 2018, p. 331-344. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebapec/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=html#>. Acesso em: 27 out. 2023.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

KOCH, T.; GERBER, C.; de KLERK, J. J. The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? **SA Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 0, p. 1-14, 2018.

LODEN, M. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MAIA, Katia. Mulheres no mercado de trabalho: por que precisamos falar sobre isso? Nexo Jornal, [S.I.], 2019. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/ensaio/2019/Mulheres-nomercado-de-trabalho-porque-precisamos-falar-sobre-isso>. Acesso em: 20 de jul. 2025.

MARASOVÁ, J.; VALLUSOVÁ, A. Position of corporate social responsibility in human resources management. **Human Resources Management & Ergonomics**, v. 4, p. 1-14, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/262896363\\_Position\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Human\\_Resources\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/262896363_Position_of_Corporate_Social_Responsibility_in_Human_Resources_Management). Acesso em: 16 jun. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **A CEO's guide to gender equality**. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/a-ceos-guide-to-gender-equality>. Acesso em: 02 dez. 2023.

MONTEIRO; Alcides A. (2021) As mulheres na economia social no centro da ação, longe da decisão. Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

MOREIRA, Nicole. **A chegada e o “abandono”**: desafios das mulheres que alcançam posições de liderança - aceitação, sobrecarga e falta de apoio são diagnósticos comuns na saída de mulheres de cargos de liderança. Gargalo na entrada e saída reforça ainda mais a problemática da representatividade feminina. 2023. Disponível em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/desafios-mulheres-posicoes-lideranca/>. Acesso em: 14 jun. 2024.

MURAGE, S. N.; SANG, A.; NGURE, S. Ethical Issues in Recruitment, Selection and Employee Performance in Public Universities in Nyeri County, Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, v. 9, n. 2, p. 194-203, 2018.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Revista Ideias e Inovação**, v. 4, n. 2, 2018, p. 56-57. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiasinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 27 out. 2023.

ONU MULHERES E CEPAL: BANGO, Julio; COSSANI, Patricia. **Rumo à construção de sistemas integrais de cuidados na América Latina e no Caribe**: elementos para sua implementação. 2021. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2022/12/rumo\\_construcao\\_sistemas\\_integrais\\_cuidados.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2022/12/rumo_construcao_sistemas_integrais_cuidados.pdf). Acesso em: 16 jun. 2024.

PAULA, Gilles B. de. **Plano de Ação – O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos!** 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/#Plano-de-Acao-5W2H-entendendo-a-metodologia-5W2H-e-a-relacao-com>

Plano-de-Acao. Acesso em: 03 mar. 2025.

RAMAL, Ana. Mulheres Lideres Empreendedoras. Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9788550809182. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550809182/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era**: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo. São Paulo: Cultrix, 2003.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaina. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, n. 2, 2015, p. 88-110. Disponível em:  
[https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf\\_73](https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf_73). Acesso em: 27 out. 2023.

SANDBERG, S. **Lean In**: Women, Work, and the Will to Lead. New York: Random House, 2013.

SANDBERG, Sheryl. Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. Tradução de Rachel Agavino. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SCHERMERHORN, Jonh R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 608 p.  
STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado, 5<sup>a</sup> ed., São Paulo: Saraiva, 2005. 208 p.

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal. **Revista TCU**, v. 1, n. 150, 04 abr. 2022. Disponível em:  
<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841>. Acesso em: 15 nov. 2023.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Instituto ciências da vida. Departamento de Nutrição. **Instrutivo para elaboração de relato de experiência**. Governador Valadares - MG, 2017, 2p.

VALLÉE, Janine; LEÃO, Mário. A liderança feminina e o impacto nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 1153-1170, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/XdzJwLjfQQMryDwpdMjCF8N/?lang=pt>. Acesso em: 28 out. 2023.