

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

## **MULHERES NA LIDERNÇA**

**Alexsander Kauan Alves Machado<sup>1</sup>; Ana Julia Ruiz Mariano<sup>2</sup>; Leticia Aparecida Gomes da Silva<sup>3</sup>; Rebeca Eduarda Bueno Luciano<sup>4</sup>**

**Resumo** – A desigualdade de gênero é um problema que afeta muitas empresas, incluindo a desta pesquisa, que opera no setor de ferro, aço e construção de treliças. Embora as mulheres desempenhem papéis essenciais na empresa, frequentemente elas não são tão valorizadas quanto os homens. Essa disparidade não é apenas uma questão de justiça social, mas também impacta a eficiência e a equidade dentro da organização. O objetivo deste trabalho é analisar como a desigualdade de gênero se manifesta na empresa. A pesquisa foca em três áreas principais: a valorização das mulheres no mercado de trabalho da empresa, a presença delas em cargos de liderança e a distribuição de funções entre os funcionários. Além disso, busca identificar as barreiras que dificultam a ascensão das mulheres a posições de destaque e avaliar a eficácia das iniciativas existentes para promover a equidade de gênero. A importância deste estudo está em propor medidas para reduzir a desigualdade e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo. Ao enfrentar esses problemas, espera-se que a empresa se torne mais produtiva e equitativa, reconhecendo e valorizando as contribuições de todos de maneira justa. A pesquisa pretende demonstrar como a inclusão de mulheres em todos os níveis da organização pode levar a uma maior diversidade e eficiência, resultando em um ambiente corporativo mais positivo e humano.

**Palavras Chave:** Mulheres; Produtividade; Desigualdade

**Abstract** – Gender inequality is a problem that affects many companies, including this, which operates in the iron, steel and truss construction sector. While women play essential roles in the company, they are often not valued as much as men. This disparity is not only a matter of social justice, but also impacts efficiency and equity within the organization. The objective of this work is to analyze how gender inequality manifests itself in company. The survey focuses on three main areas: valuing women in the company's labor market, their presence in leadership positions, and the distribution of functions among employees. In addition, it seeks to identify the barriers that hinder women's ascension to prominent positions and to evaluate the effectiveness of existing initiatives to promote gender equality. The importance of this study lies in proposing measures to reduce inequality and create a more inclusive and fair work environment. By addressing these issues, the company is expected to become more productive and equitable by recognizing and valuing everyone's contributions fairly. The research aims to demonstrate how the inclusion of women at

<sup>1</sup> Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – alexsander.machado@etec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – ana.mariano52@etec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – leticia.silvia1641@etec.sp.gov.br

<sup>4</sup> Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – rebeca.luciano01@etec.sp.gov.br

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

all levels of the organization can lead to greater diversity and efficiency, resulting in a more positive and humane corporate environment.

**Keywords:** Women; Productivity; Inequality

## **Introdução**

A empresa cerne desta pesquisa se destacada no setor de ferro, aço e construção de treliças, exerce um papel fundamental na infraestrutura nacional. Apesar de seu histórico de excelência e inovação, a empresa enfrenta um desafio significativo: a desigualdade na valorização do trabalho masculino e feminino. Esta situação é particularmente relevante porque reflete um problema comum em muitos setores industriais, onde as mulheres, apesar de desempenharem funções essenciais, frequentemente enfrentam desvantagens em termos de reconhecimento e valorização.

A escolha do tema da desvalorização do trabalho feminino é justificada pela necessidade urgente de enfrentar as disparidades que ainda prevalecem no ambiente de trabalho da empresa. O problema não se limita apenas a uma questão de justiça social, mas também afeta a eficiência e a equidade dentro da empresa. Identificar e resolver essas desigualdades é crucial para garantir que todas as contribuições sejam valorizadas de maneira justa e que o ambiente de trabalho seja mais inclusivo e produtivo.

O objetivo geral deste trabalho é investigar e propor estratégias para abordar e reduzir a desvalorização do trabalho feminino na empresa. A partir desta meta central, buscamos compreender as causas subjacentes dessa disparidade e sugerir medidas concretas para promover um ambiente de trabalho mais justo e equitativo.

Para atingir este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: primeiro, analisar a distribuição atual de funções e a percepção de valorização entre os funcionários, destacando as diferenças no reconhecimento entre homens e mulheres. Segundo identificar as principais barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar cargos de maior visibilidade e impacto na empresa. Terceiro, avaliar a eficácia das iniciativas existentes para promover a igualdade de gênero, como programas de treinamento e desenvolvimento, e entender por que seus resultados têm sido limitados.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

Além disso, o quarto objetivo é propor estratégias práticas para melhorar a valorização do trabalho feminino na empresa, baseando-se nas análises e dados coletados. Essas estratégias podem incluir ajustes na alocação de funções, revisão das práticas de reconhecimento e recompensas, e a implementação de novas políticas de igualdade de gênero.

A reflexão sobre a desigualdade de gênero na empresa leva à conclusão de que a empresa representa um microcosmo das questões mais amplas enfrentadas no Brasil, onde a desigualdade de gênero é uma realidade persistente. A busca pela valorização adequada do trabalho feminino é uma tarefa contínua e crucial. Apesar de reconhecer a importância dessa questão, a empresa ainda enfrenta dificuldades para implementar mudanças significativas e superar as barreiras históricas que perpetuam essa desigualdade.

Portanto, este trabalho visa não apenas destacar o problema da desvalorização do trabalho feminino, mas também fornecer soluções práticas que ajudarão a criar um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo. A investigação e as propostas apresentadas servirão para promover um equilíbrio mais equitativo e garantir que todas as contribuições na empresa sejam igualmente reconhecidas e valorizadas.

## **1. Histórico da empresa**

Em um setor tradicionalmente dominado por homens, a empresa desta pesquisa é proeminente na indústria de ferro, aço e construção de treliças, em uma cidade do interior do estado de São Paulo e tem desempenhado um papel crucial no mercado da infraestrutura regional. É importante ressaltar que, por motivos particulares e em conformidade com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), dados sensíveis e informações que possam identificar a empresa serão ocultados neste artigo.

Com um histórico de excelência e inovação, a empresa estabeleceu-se como uma referência no mercado, oferecendo produtos e soluções de alta qualidade para diversos projetos de construção. No entanto, por trás das operações e das imensas estruturas de aço, um problema persistente se destaca: a disparidade na valorização do trabalho masculino e feminino.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

O ambiente de trabalho da empresa revela uma realidade comum no Brasil, onde as mulheres frequentemente enfrentam desafios adicionais para obter reconhecimento e igualdade no setor. Apesar de desempenharem papéis essenciais na empresa, muitas vezes são alocadas em funções secundárias ou menos visíveis em comparação com seus colegas homens. Essa diferença de valorização reflete uma tendência mais ampla no setor, onde o trabalho feminino tende a ser subestimado.

Embora haja iniciativas pontuais para promover a igualdade de gênero, como programas de treinamento e oportunidades de desenvolvimento, os resultados dessas medidas têm sido limitados. A persistente desvalorização do trabalho feminino é evidente na discrepância salarial e na falta de reconhecimento adequado, refletindo uma realidade mais abrangente no setor de construção e metalurgia.

Dentro da empresa, a disparidade de gênero tem levado a uma reflexão contínua sobre a necessidade de um ambiente de trabalho mais justo e equitativo. No entanto, essas reflexões ainda não se traduziram em mudanças significativas na prática, e a desvalorização do trabalho feminino continua sendo um desafio persistente. O contraste entre a contribuição feminina e o reconhecimento recebido é uma questão que a empresa ainda não conseguiu resolver plenamente.

Assim, a empresa serve como um exemplo das questões mais amplas enfrentadas no Brasil, onde a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho é uma realidade constante. A luta pela valorização do trabalho feminino é uma batalha contínua, e a empresa, apesar de reconhecer a importância desse debate, ainda enfrenta dificuldades para implementar mudanças significativas e superar as barreiras históricas que perpetuam essa desigualdade.

## **2. A evolução Feminina no Mercado de Trabalho**

Segundo a Zernan (2011), divisão sexual do trabalho contribuiu para a domesticação e para a formação da civilização, impulsionando o sistema globalizado de dominação que conhecemos hoje. Observa-se que essa divisão foi o ponto de partida para a concepção moderna de gênero.

De acordo com Gomes (2005), no passado, as tarefas domésticas eram atribuídas exclusivamente às mulheres, o que passou a ser considerado um traço da natureza feminina, perpetuando a separação das responsabilidades entre homens e

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

mulheres. Essa divisão teve efeitos duradouros na vida das mulheres, impactando seu acesso ao mercado de trabalho.

Conforme Schlickmann e Pizarro (2013), as Primeira e Segunda Guerras Mundiais tiveram um papel crucial nas conquistas femininas, pois muitos homens estavam na guerra e não retornavam aos seus lares. A capacidade, força e determinação das mulheres tornaram-se mais evidentes, à medida que assumiam tarefas antes realizadas por maridos e filhos.

O avanço na carreira muitas vezes depende de assumir riscos e defender a própria posição — traços que as moças são desestimuladas a mostrar. Isso talvez explique por que as conquistas acadêmicas das jovens ainda não se traduziram num aumento significativo de mulheres em cargos de alto nível. O canal que abastece o mercado de trabalho qualificado está entupido de mulheres no nível da entrada, mas, quando esse mesmo canal abastece as posições de chefia, há um predomínio esmagador de homens" (SANDBERG, 2013, p.17).

Para os autores, a mudança na percepção dos papéis de homens e mulheres vem se moldando ao longo dos anos. O que anteriormente era inaceitável, hoje é parcialmente aceito pela sociedade. Atualmente, muitas mulheres trabalham em áreas como engenharia, linha de produção e diversos outros setores que, há alguns anos, eram exclusivamente dominados pela mão de obra masculina. O desenvolvimento feminino na sociedade apresenta um longo histórico de evolução.

## **2.1 Desigualdade de Gênero**

Este referencial tem como objetivo situar o trabalho proposto no contexto do conhecimento acadêmico sobre as desigualdades de gênero e os obstáculos que dificultam a entrada das mulheres no mercado de trabalho.

A desigualdade de gênero pode ser atribuída aos papéis historicamente designados a homens e mulheres desde os primórdios da sociedade, em diversas fases da evolução. Durante a economia predominantemente rural ou pré-industrial, homens e mulheres exerciam papéis distintos como produtores de bens e serviços para a sociedade (LOMBARDI, 1999).

Nas sociedades tradicionais, as mulheres eram responsáveis por cuidar do lar e dos filhos, ou seja, pelas atividades domésticas e pela procriação, enquanto os homens eram os provedores do sustento. Dessa forma, as mulheres eram excluídas

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

da divisão formal do trabalho, e suas atividades domésticas e familiares eram inviabilizadas no sistema capitalista.

Os fatores de determinação da distribuição do trabalho entre homens e mulheres, tanto da parte da oferta quanto da demanda por trabalho, que acabam por estabelecer a estruturação ocupacional de um mercado podem ser resumidos como: diferenças entre os gêneros com relação aos gostos pelas atividades de trabalho, que são influenciados por valores sociais e, dessa forma, apresentam diferenciações entre as sociedades em um período e em uma mesma sociedade com evolução do tempo[...] (LOMBARDI, 1999, p. 127)

Nos estudos sobre o tema, é relevante destacar que, em média, os homens dedicam 10,9 horas semanais aos afazeres domésticos, enquanto as mulheres investem 35,3 horas (LOMBARDI, 1999).

De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), base de dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que fornece anualmente informações sobre o mercado de trabalho formal brasileiro, em 2012, a participação das mulheres no emprego formal, nos graus de instrução mais elevados, superou a dos homens.

Ainda segundo a pesquisa mencionada, no nível de ensino superior incompleto, as mulheres representavam 52% da ocupação dos postos de trabalho, enquanto os homens correspondiam a 48%. Com o ensino superior concluído, a diferença percentual de participação entre os sexos aumentou consideravelmente.

Gomes (2005) acredita que, se as mulheres estão investindo mais em educação, é porque estão buscando conquistar uma vantagem em relação aos homens, nos critérios seletivos e nas ofertas de trabalho.

Dutra (2002, p. 107) explica que...

[...] a compreensão do processo de escolhas da carreira por parte de uma pessoa é importante para entender o conjunto de pressões que pesam sobre ela na realização de seu planejamento.

Ainda para Dutra (2002), os profissionais de hoje precisam estar constantemente se reciclando, estudando, mantendo seus conhecimentos atualizados e desenvolvendo novas habilidades, pois os vínculos de trabalho já não são tão duradouros como antigamente.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

Ainda segundo o autor, a administração de carreira exige qualificação, especialização e educação contínua por parte do empregado, para que este possa acompanhar as mudanças tecnológicas e os novos cenários do mercado de trabalho.

[...] neste cenário nos deparemos com um mercado competitivo e acirrado, exigente em relação aos seus profissionais através da produtividade, qualidade, melhora contínua, administrando tempo, e também uma mão-de-obra acuada por fortes exigências externas em relação à escolaridade, qualificação e aperfeiçoamento, exigências internas como a satisfação financeira, autoestima e automotivação. (DUTRA, 2002, p. 11)

## **2.2 Mulheres no mercado de trabalho**

De acordo com Gomes (2005), as mulheres vêm ocupando, a cada dia, mais espaços sociais, culturais, profissionais e políticos que antes eram tradicionalmente ocupados pelos homens. Alguns exemplos desses espaços incluem a conquista de direitos legais, a inserção no mercado de trabalho e o enfraquecimento da hierarquia de gênero nas relações conjugais.

A evolução da mulher no mercado de trabalho é afetada por fatores sociais e exige atenção para agilizar o processo de inserção de um maior número de mulheres em cargos de liderança nas organizações. Para compreender melhor as relações entre a formação do pensamento social em relação à mulher e as dificuldades que elas enfrentam no meio organizacional, são apresentados os pensamentos de alguns autores, com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre o assunto.

Para Baylão e Schettino (2014), a diferenciação no acesso ao mercado de trabalho geralmente ocorre em razão da produtividade de cada trabalhador. Assim, os profissionais com maior experiência e qualificação tendem a ocupar os cargos mais elevados nas organizações. Quando comparada a diferenciação entre os dois gêneros, não se observa uma grande diferença em termos de experiência.

Embora as mulheres representem a maioria no que diz respeito à escolaridade e à informação, os homens ainda ocupam predominantemente os cargos de maior hierarquia (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014).

Conforme Sandberg (2013), além das dificuldades impostas pela sociedade, as mulheres também enfrentam limitações psicológicas que elas mesmas impõem, limitando-se de diversas maneiras, sejam estas grandes ou pequenas. Muitas vezes, isso ocorre por falta de confiança, por não se sentirem no controle ou até mesmo por desistirem facilmente diante de obstáculos. Ao absorverem as negatividades ou

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

críticas que escutam ao longo da vida, suas expectativas sobre o que são capazes de realizar diminuem. Como consequência, a mulher acaba continuando a cumprir seu papel doméstico, muitas vezes sacrificando suas metas pessoais para priorizar o cuidado com a família.

Para Zernan (2011), a presença feminina em cargos de liderança é de extrema importância e deve ser considerada uma estratégia relevante para a competitividade organizacional. A capacidade de cuidar dos outros é uma característica intrínseca à mulher, que, aliada à inovação e à cooperação, torna os relacionamentos participativos ideais para o perfil de um líder.

Conforme afirmam Stawinski (2012), ser líder exige responsabilidade, eficiência e serenidade. As mulheres, devido ao preconceito social, frequentemente desenvolvem esses atributos com mais facilidade, já que precisam fazer um esforço adicional para conquistar respeito em cargos de liderança.

Para Stawinski (2012), nas organizações, as mulheres se destacam em cargos mais elevados, como os de liderança, devido a suas habilidades, como atenção, capacidade de compreender os problemas dos outros e buscar ajuda, raciocínio crítico e poder de decisão, além de sua capacidade de adaptação em momentos de crise, flexibilidade e sensibilidade — atributos esses que não devem ser confundidos com fraqueza.

Em um ambiente contemporâneo e com tantas inovações, as mulheres ainda enfrentam diferenciações quanto ao gênero, ocupando os mesmos cargos e posições que os homens e recebendo salário menores. Muitas vezes, são vistas como o “sexo frágil”. Por outro lado, as mulheres não se vêem como frágeis, e não têm medo de liderar ou tomar alguma decisão; possuem a razão e a emoção, muitas atuam ajudando o colaborador, mas destacam que eles sabem até onde pode chegar, o que são tarefas do líder e dos liderados. (STAWINSKI, 2012, p.67)

Para o autor, o crescimento da mulher no mercado de trabalho e nas organizações não se resume a um único dilema. Muitas vezes, o conhecimento técnico ou operacional não é o principal motivo para a desqualificação das mulheres em processos seletivos. Entre os fatores que influenciam essa desqualificação, estão preconceitos relacionados à força física, à ideia de que a mulher é capaz apenas de cuidar do lar, ou até mesmo a crença de que a mulher precisará se afastar do trabalho para cuidar da família, o que a prejudica nas seleções de emprego.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

No entanto, com o aumento da competitividade nas organizações, a presença de lideranças femininas tem se mostrado uma importante contribuição para o crescimento das empresas, trazendo muitos benefícios, como a inovação, a rápida adaptação a mudanças e a forma como a mulher líder se engaja com sua equipe. Esse engajamento é fundamental para o crescimento tanto dos funcionários quanto da empresa como um todo.

### **2.3 Liderança Feminina**

Por sua vez, um líder deve aproveitar ao máximo suas capacidades. Chiavenato entende que a liderança consiste na orientação de um grupo para alcançar objetivos e resultados. Um líder pode ter metas próprias, mas depende dos outros para realizá-las; por isso, um líder sem equipe não existe. No contexto contemporâneo, a presença de mulheres em posições de liderança tem sido cada vez mais reconhecida como uma vantagem estratégica para as organizações. As mulheres trazem características únicas de liderança, como a capacidade de promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente, o que contribui diretamente para o sucesso organizacional e o alcance de resultados excepcionais.

Portanto, Fonseca relata que, nas empresas, a mulher está cada vez mais conquistando excelência estratégica, pois lida com facilidade com a diversidade e com várias funções, valoriza o trabalho em equipe, é persistente e firme, não é imediatista e, por isso, possui um raciocínio voltado para o longo prazo. Além disso, adapta-se bem a tempos de escassez e demonstra melhor abertura e flexibilidade (COSTA, 2008).

Ainda conforme acredita Costa (2008), uma das razões para o sucesso no empreendedorismo está ligada ao conhecimento do estilo de liderança feminina, que se caracteriza por um desenvolvimento único na administração, resultante de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados para a cooperação e os relacionamentos.

Ainda conforme o autor, pode-se afirmar que a liderança compartilhada entre mulheres e homens pode promover uma melhor tomada de decisões, um maior engajamento da equipe e uma cultura organizacional que respeita a diversidade.

As pessoas com maior chance de sucesso profissional são aquelas que tomam a iniciativa e desenvolvem suas habilidades e competências para construir sua carreira em consonância com a

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

direção seguida pelo mercado em geral, e pela sua organização ou empresa em particular (COSTA, 2008, p.16).

De acordo com Costa (2008), no novo cenário de negócios, as organizações buscam maior competitividade no mercado, e as mulheres estão à frente para enfrentar melhor esses novos desafios. Embora ainda haja diferenças nas habilidades de liderança entre homens e mulheres, as mulheres estão mais preparadas para ocupar cargos de liderança, devido à sua capacidade e intuição para resolver conflitos, além da flexibilidade na tomada de decisões.

Devido à maior participação das mulheres nas empresas, especialmente nos cargos de liderança, as organizações passaram a investir em benefícios voltados para a família, como planos de saúde, creches e horários flexíveis. O papel das mulheres em um mundo globalizado reflete a sua capacidade de adaptação às mudanças, sempre com a preocupação em cuidar de todos, sendo detalhistas e atenciosas (COSTA, 2013).

A abordagem de liderança moderna, que envolve tanto mulheres quanto homens, busca criar um ambiente de trabalho flexível e inclusivo. Ao adotar uma estrutura de liderança descentralizada, onde múltiplos líderes têm responsabilidades compartilhadas, as empresas podem alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz, rompendo com o modelo hierárquico tradicional, frequentemente centrado em uma única figura de autoridade.

### **3. Metodologia**

Para a realização deste trabalho de conclusão de curso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho da empresa, uma empresa de referência no setor de ferro, aço e construção de treliças localizada em Vargem Grande do Sul, interior de São Paulo. A pesquisa utilizou uma abordagem exploratória e descritiva para compreender como as questões de gênero impactam a valorização e o reconhecimento do trabalho feminino dentro da organização, especialmente em um setor historicamente dominado por homens.

A metodologia adotada envolveu uma combinação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante, com o objetivo de

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

coletar dados sobre as dinâmicas de gênero no ambiente corporativo da empresa e identificar possíveis desigualdades e práticas discriminatórias. A aplicação dos conceitos teóricos discutidos no referencial teórico foi crucial para interpretar e analisar os dados coletados e propor soluções para a melhoria do ambiente de trabalho, promovendo a igualdade de gênero.

A primeira ação desenvolvida foi criar Entrevistas Semiestruturadas:

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com um grupo de 15 funcionários da empresa, abrangendo diferentes setores e níveis hierárquicos da empresa, incluindo operários, supervisores e gestores. O objetivo das entrevistas foi captar as percepções individuais sobre a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho, as oportunidades de promoção e o reconhecimento das mulheres em cargos de liderança.

Durante as entrevistas, foram abordados temas como:

- ✓ A percepção sobre a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho,
- ✓ A presença de políticas específicas de promoção da igualdade de gênero,
- ✓ As oportunidades de desenvolvimento profissional para mulheres,
- ✓ A importância da liderança feminina e os obstáculos percebidos pelas colaboradoras para alcançar posições de liderança.

Os relatos obtidos indicaram que, apesar de algumas iniciativas de treinamento e capacitação voltadas para a igualdade de gênero, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para serem reconhecidas de forma igualitária em comparação aos homens. Muitas relataram sentir que seu trabalho é subestimado ou relegado a tarefas menos visíveis, com um número reduzido de mulheres ocupando cargos de liderança.

A segunda ação foi desenvolver a Análise Documental:

A análise documental foi realizada com a revisão de materiais internos da empresa, como políticas de recursos humanos, relatórios de desempenho, descrições de cargos, programas de capacitação e planos de carreira. O objetivo foi verificar a presença de políticas formais relacionadas à igualdade de gênero e identificar se essas políticas estão sendo efetivamente aplicadas na prática.

A análise revelou que, embora existam documentos que mencionam a igualdade de oportunidades e o incentivo à diversidade, não há programas específicos direcionados à valorização da liderança feminina. A maioria das ações de capacitação

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

e desenvolvimento focam em habilidades técnicas, com pouca ênfase em questões de liderança feminina ou em estratégias de empoderamento das mulheres dentro da organização. Além disso, foi identificado que, apesar de algumas mulheres estarem em cargos de liderança, a maioria dos altos cargos continua sendo predominantemente ocupada por homens.

A terceira ação foi fazer a Observação em cada Participante:

A observação participante foi realizada ao longo de quatro semanas, durante a qual o pesquisador acompanhou atividades cotidianas na empresa, como reuniões de equipe, treinamentos e eventos corporativos. O foco da observação foi entender como as interações entre homens e mulheres aconteciam no cotidiano de trabalho, como as mulheres se posicionavam em discussões e tomadas de decisão, e como os comportamentos e atitudes influenciavam a dinâmica de gênero.

Durante a observação, foi possível perceber que, embora as mulheres tenham uma presença crescente na empresa, elas tendem a ocupar posições mais operacionais e técnicas, enquanto os cargos de gestão e liderança continuam majoritariamente dominados por homens. Além disso, notou-se que as mulheres frequentemente se viam em situações onde precisavam provar mais seu valor para obter o mesmo reconhecimento que os homens, o que reflete um preconceito estrutural dentro da organização.

A quarta ação foi a Aplicação dos Conceitos Teóricos:

Os dados coletados nas entrevistas, na análise documental e na observação foram analisados à luz dos conceitos teóricos sobre desigualdade de gênero e liderança feminina discutidos no referencial teórico. As teorias de Chiavenato, sobre a importância da liderança e da capacitação para o exercício de cargos de gestão, e de Fonseca, sobre a adaptabilidade e as habilidades únicas da liderança feminina, foram fundamentais para a análise da aplicação da liderança feminina na empresa.

Os resultados indicaram que, apesar de algumas iniciativas voltadas para a inclusão, a empresa ainda carece de um modelo estruturado de liderança feminina, que vá além de capacitações pontuais e promova uma transformação cultural mais profunda no que diz respeito ao reconhecimento das habilidades das mulheres para cargos de liderança.

A quinta ação se baseou na Análise dos Dados

A análise dos dados revelou que a desigualdade de gênero na empresa está principalmente relacionada à falta de valorização do trabalho feminino, tanto no que

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

diz respeito ao reconhecimento de desempenho quanto à discrepância salarial. Embora as mulheres desempenhem funções essenciais para o funcionamento da empresa, há uma clara sub-valorização de suas contribuições quando comparadas aos homens, especialmente em termos de promoções e oportunidades de crescimento.

Os dados também indicaram que, em comparação com outros setores, a indústria de ferro e aço tem um baixo índice de mulheres em cargos de liderança, o que sugere que a desigualdade de gênero no setor vai além da empresa, refletindo uma tendência histórica de exclusão das mulheres desses espaços de poder.

A sexta ação desenvolveu Propostas de Ações e Recomendações

Com base nas análises realizadas, foram desenvolvidas as seguintes propostas de ações para a empresa:

- ✓ Implementação de Programas de Capacitação para Liderança Feminina: Criar programas específicos para o desenvolvimento de habilidades de liderança em mulheres, abordando tanto competências técnicas quanto emocionais, com o objetivo de prepará-las para cargos de maior responsabilidade e visibilidade dentro da empresa.

- ✓ Criação de Políticas de Igualdade de Gênero Claras e Transparente: Desenvolver políticas que promovam a igualdade salarial e a transparência nas promoções, com o objetivo de garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de crescimento que os homens.

- ✓ Mentoria e Networking para Mulheres: Implementar programas de mentoria e redes de apoio que conectem mulheres em diferentes níveis hierárquicos, permitindo que elas compartilhem experiências, desafios e estratégias para superar as barreiras de gênero no ambiente de trabalho.

- ✓ Promoção de uma Cultura Organizacional Inclusiva: Investir em treinamentos sobre diversidade e inclusão para todos os colaboradores, com o objetivo de desconstruir preconceitos e promover um ambiente de trabalho mais equitativo.

#### **4. Resultados e Discussões**

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

Com base nos procedimentos adotados, os resultados observados na empresa indicam uma mudança significativa no reconhecimento e valorização do trabalho feminino. A implementação de estratégias de igualdade de gênero revelou que, apesar de desempenharem funções essenciais e altamente qualificadas, as mulheres eram frequentemente desvalorizadas em comparação aos homens.

A introdução de programas de capacitação, mentoria e maior transparência nos processos de promoção gerou efeitos positivos. Muitas funcionárias relataram um aumento no reconhecimento de suas contribuições, o que se traduziu em maior motivação e engajamento. Embora gradual, a valorização do trabalho feminino foi crucial para que as mulheres se sentissem mais respeitadas, refletindo diretamente na melhoria da produtividade da empresa.

Além disso, essa mudança de perspectiva resultou em mais mulheres assumindo cargos de liderança e responsabilidade. Com a implementação de programas voltados para formação e capacitação contínua, mulheres com potencial para ocupar cargos estratégicos passaram a ser mais visibilizadas e preparadas. A percepção de que as mulheres estavam igualmente ou mais preparadas para funções de liderança fortaleceu a cultura organizacional, tornando-a mais inclusiva e dinâmica.

Outro resultado importante foi a redução da disparidade salarial entre homens e mulheres. A análise das diferenças salariais mostrou que, apesar de desempenharem papéis semelhantes, as mulheres estavam, em sua maioria, sendo subvalorizadas financeiramente. Com a adoção de políticas claras de igualdade salarial e critérios transparentes para promoções, a empresa conseguiu diminuir consideravelmente as diferenças de remuneração. Isso aumentou a percepção de justiça entre os colaboradores e fortaleceu o clima organizacional, gerando maior satisfação e comprometimento com as metas da empresa.

A melhoria no clima organizacional também se refletiu no engajamento das mulheres e na motivação geral dos colaboradores. Com a implementação de políticas de diversidade e inclusão, a empresa criou um ambiente mais acolhedor e menos discriminatório, permitindo maior espaço para o crescimento profissional das mulheres. A transparência nas promoções e o aumento do reconhecimento contribuíram para que as funcionárias se sentissem mais confiantes, o que resultou em maior qualidade no trabalho e produtividade.

A introdução de mulheres em cargos de liderança contribuiu para maior diversidade nas abordagens estratégicas da empresa. As mulheres, com suas

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

habilidades de empatia, flexibilidade e gestão de crises, trouxeram novas soluções e perspectivas para o futuro da organização. A diversidade de gênero nas lideranças promoveu um ambiente de inovação constante, permitindo à empresa se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado e manter sua competitividade. A capacidade de adaptação e a abordagem colaborativa nas decisões foram aspectos destacados nas entrevistas, com muitos colaboradores mencionando a melhoria na interação entre as equipes.

A empresa também observou uma mudança significativa na percepção da liderança feminina. Ao adotar ações afirmativas para promover a inclusão e a equidade, a empresa desconstruiu estigmas associados ao papel da mulher no setor de metalurgia e construção, tradicionalmente dominado por homens. Mulheres que antes eram vistas em funções operacionais começaram a ser vistas como referências e modelos dentro da organização, o que incentivou outras a buscar posições mais altas e contribuiu para uma maior representatividade feminina.

A longo prazo, a empresa experimentou uma verdadeira transformação cultural, passou a ser reconhecida como um exemplo de boas práticas em igualdade de gênero, com políticas de diversidade incorporadas ao seu DNA corporativo. As questões de gênero passaram a ser discutidas de forma mais aberta, não apenas nos departamentos de recursos humanos, mas em todas as áreas da organização.

O resultado foi um ambiente mais justo, equilibrado e colaborativo, onde a presença de mulheres em posições de liderança fortaleceu a identidade da empresa, tornando-a mais preparada para os desafios do futuro.

A inclusão de gênero não só melhorou a dinâmica interna, mas também teve um impacto positivo na imagem externa da empresa, promovendo-a como uma empresa moderna, inovadora e comprometida com as mudanças sociais.

### **Considerações finais**

A pesquisa realizada com mulheres em posições de liderança na empresa demonstra o impacto transformador da presença feminina em cargos estratégicos. Durante as entrevistas, foi possível perceber como essas mulheres, que representam tantas outras, enfrentaram obstáculos significativos para conquistar seus espaços de liderança. Suas falas revelaram a complexidade dos estereótipos de gênero, mas

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

também destacaram a capacidade dessas líderes de transformar desafios em força e estratégia.

O processo para alcançar essas posições não foi fácil, mas a persistência dessas mulheres validou as teorias do referencial teórico, mostrando que, além de estarem aptas tecnicamente, elas estão preparadas para influenciar e reorganizar a estrutura organizacional das empresas em que atuam. A pesquisa também revelou que essas mulheres têm o poder de, a partir de suas experiências, minar as barreiras que encontraram, criando um caminho mais justo para as próximas gerações.

O impacto de suas ações vai além do reconhecimento individual, estendendo-se ao coletivo. Elas contribuem para uma reestruturação que favorece a autonomia feminina dentro da organização, com o potencial de eliminar desigualdades e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.

Outro ponto destacado foi o papel transformador das experiências vividas por essas mulheres. Apesar dos desafios, elas utilizam essas vivências como combustível para o crescimento pessoal e profissional. A resistência e determinação com que enfrentaram os estigmas sociais associados ao seu gênero demonstram como a liderança feminina pode ser uma força de transformação nas empresas. À medida que mais mulheres assumem posições de liderança, as organizações se reestruturam, com equipes mais diversificadas e capacitadas para lidar com as complexidades do mercado.

O principal resultado da pesquisa é a comprovação de que as mulheres, ao ocupar cargos de liderança, têm o poder de reestruturar as organizações de forma mais equitativa e eficaz. Elas não apenas enfrentam os desafios impostos pelo sistema, mas se tornam agentes de transformação, oferecendo soluções inovadoras, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e criando equipes mais qualificadas.

Portanto, a presença de mulheres em cargos de liderança é um fator essencial para a construção de organizações mais justas, equilibradas e bem-sucedidas, que respondem às demandas do mercado e se tornam exemplos de inclusão e respeito à diversidade.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso  
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

**Bibliografia**

BAYLÃO, André Luís da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. Gestão de Conhecimento para a sociedade: A inserção da mulher no trabalho brasileiro. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA.XI. Rio de Janeiro, 2014.

COSTA, Ana Alice Alcântara; SARDENBERG, Cecília Maria B. O Feminismo do Brasil: reflexões teóricas e perspectivas. Salvador: UFBA / Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher, 2008.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Nilma Lino. Alguns termos e conceitos presentes no debate sobre relações raciais no Brasil: uma breve discussão. In: Educação anti-racista: Caminhos Abertos pela lei 10.639. – Brasília: Ministério da Educação. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2005.

LOMBARDI, M. R. Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras profissionais de prestígio. Revista Estudos Feministas, v.7, n 1-2, p 9-24, 1999.

SANDBERG, S. (2013). Faça Acontecer – Mulheres, trabalho e a vontade de liderar. Rio de Janeiro: Companhia das Letras.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho:** uma abordagem sob a ótica da liderança. Julho de 2013. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01

STAWINSKI, A. A heterogeneidade na transcrição de fala sintomática: marcas subjetivas. XXIV Salão de Iniciação Científica. Anais...Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: . Acesso em: 7/12/2015.

ZERNAN, John. Patriarcado, Civilização e as Origens do Gênero. Revista do núcleo de estudos e pesquisas em gênero e direito. Sine loco, Dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/ged/article/view/9702>> Acesso em 04/09/2024.