

PERSPECTIVAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR FLORESTAL

Daniella Flávia Said Heid Schettini Silva - ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz

Fabricao Martins Lacerda - Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

Resumo

A liderança em gestão de projetos na área florestal ainda é bem menor do que a de homens no Brasil. Nesse sentido, o estudo foi compreendido a partir da perspectiva da liderança feminina na gestão de projetos no setor florestal. Para a realização da pesquisa exploratória, foi adotado um questionário estruturado para coleta de informações a respeito de áreas de atuação, liderança feminina e utilização da escala do tipo Likert, seguidos de análises estatísticas. Foram 112 formulários respondidos, entre mulheres atuantes nas diversas áreas do setor, desde pesquisa e desenvolvimento até áreas da silvicultura e colheita florestal. Concluiu-se que, de maneira geral, a grande maioria dessas está na faixa etária de 26 a 36 anos, são Engenheiras Florestais formadas em universidades de Minas Gerais ou São Paulo, bem como, possuem mestrado. Ademais, possuem conhecimento em gestão de projetos e atuam nos cargos por seis meses até dois anos. Com relação aos resultados da escala, a maioria dessas às vezes passaram por situações constrangedoras, foram intimidadas por conta do gênero e não se sentem sempre seguras para gerir projetos. Infere-se que tais dados são importantes para discussões de igualdade de gênero no setor, bem como, a liderança na gestão de projetos florestais.

Palavras-chave: Florestas plantadas; Mulheres gestoras; Igualdade de gênero.

Abstract

Leadership in project management in the forestry area is still much smaller than that of men in Brazil. In this sense, the study was to understand the perspective of female leadership in project management in the forest sector. To carry out the exploratory research, a structured questionnaire was adopted to collect information about areas of activity, female leadership, and use of the Likert-type scale, followed by statistical analyses. 112 forms were answered, among women working in different areas of the sector, from research and development to areas of forestry and forest harvesting. It is concluded that, in general, the vast majority of these are aged between 26 and 36 years, are Forest Engineers who graduated from universities in Minas Gerais or São Paulo, as well as have a master's degree. Furthermore, they know project management and work in positions for six months to two years. Regarding the scale's results, most of them sometimes went through embarrassing situations, were intimidated because of their gender, and do not always feel safe to manage projects. It is inferred that such data are important for discussions of gender equality in the sector, as well as leadership in the management of forestry projects.

Keywords: Planted forests; Women managers; Gender equality.

PERSPECTIVAS SOBRE A LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR FLORESTAL

RESUMO

A liderança em gestão de projetos na área florestal ainda é bem menor do que o de homens no Brasil. Nesse sentido, o estudo foi compreender a perspectiva da liderança feminina na gestão de projetos no setor florestal. Para a realização da pesquisa exploratória, foi adotado um questionário estruturado para coleta de informações a respeito de áreas de atuação, liderança feminina e utilização da escala do tipo *Likert*, seguidos de análises estatísticas. Foram 112 formulários respondidos, entre mulheres atuantes nas diversas áreas do setor, desde pesquisa e desenvolvimento até áreas da silvicultura e colheita florestal. Conclui-se que, de maneira geral, a grande maioria dessas estão na faixa etária de 26 a 36 anos, são Engenheiras Florestais formadas em universidades de Minas Gerais ou São Paulo, bem como, possuem mestrado. Ademais, possuem conhecimento em gestão de projetos e atuam nos cargos por seis meses até dois anos. Com relação aos resultados da escala, a maioria dessas às vezes passaram por situações constrangedoras, foram intimidadas por conta do gênero e não se sentem sempre seguras para gerir projetos. Infere-se que tais dados são importantes para discussões de igualdade de gênero no setor, bem como, a liderança na gestão de projetos florestais.

INTRODUÇÃO

Para diminuir a desigualdade de gênero e emponderar as mulheres a Organização das Nações Unidas (ONU) acrescentou aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) o item igualdade de gênero (2015). Este objetivo contempla que todos devem trabalhar para ter uma vida saudável no quesito financeiro e pessoal e que o progresso econômico, social e tecnológico deve ocorrer em harmonia com a natureza (Leme, 2020). Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competência na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental (Frame, 1999), levando em consideração a capacidade técnica e a habilidade em gestão de projetos, independente do sexo.

A gestão de projetos vem contribuindo para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos, mas ainda há muito que investigar acerca de sua utilização para aumentar o número de mulheres atuando nessa área dentro das organizações (Leme, 2020). Se por um lado o gerenciamento de projetos permite desenvolver líderes com suas técnicas e modelos de gestão (PMI, 2017), também é possível aceitar que utilizar estas práticas podem contribuir para o aumento de líderes femininas dentro das organizações (Leme & Russo, 2018).

Para Kerzner (1992), o gerente de projetos deve possuir habilidades como a de construção de equipes, liderança, resolução de conflito, competência técnica, planejamento, organização, administração e suporte gerais. Tais características, como é possível compreender, independe do gênero e são imprescindíveis em cargos de liderança e tomada de decisão. Nesse sentido, considerando as competências das gerências de projetos, Drejer (2011) destaca a alta tecnologia, as pessoas, a organização e a cultura como elementos genéricos. Portanto, o conhecimento alinhado a capacidade técnica em gestão de projetos é um instrumento que viabiliza a estratégia de negócios (King, 1993), sendo extremamente importante no setor florestal. O investimento na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos está sendo uma das principais preocupações estratégicas nas diversas lideranças empresariais (Rabechi & Carvalho, 2003).

Historicamente, a mão de obra do setor florestal é majoritariamente masculina, tendo a inserção das mulheres na atividade florestal ocorrido mais recentemente (Yoshioka, 2020). O setor florestal acompanha a tendência do mercado de trabalho mundial, em que apenas 22% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres (Queiroz & Amaral, 2020). Segundo Yoshioka (2020), a proporção de homens e mulheres dentro dos ramos de atividade do setor de árvores

plantadas, como o caso o setor de celulose e papel, é de 87% do sexo masculino e 13% do sexo feminino. No caso de setores como madeira serrada, toras e madeira sólida a proporção é de 91% do sexo masculino e os demais para o sexo feminino.

A discussão sobre igualdade de gênero no setor florestal visa possibilitar que as organizações incluam as mulheres entre as opções de contratação com busca de igualdade e com o crescimento do setor (Yoshioka, 2020). Sabendo-se da importância do setor florestal brasileiro e da busca pela igualdade de gêneros, o objetivo principal do estudo foi compreender a perspectiva da liderança feminina na gestão de projetos no setor florestal. Também buscou-se identificar como o ambiente onde as mulheres estão inseridas é favorável para gerir projetos, bem como, as principais barreiras encontradas por essas.

Para cumprir o objetivo proposto, este artigo faz breve revisão conceitual sobre a atuação de gerentes de projetos no setor florestal brasileiro, na seção 3; a metodologia de pesquisa é apresentada na seção 4; na seção 5, estão os resultados da análise exploratória; por fim, na seção 6, está a conclusão.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O setor florestal atua há anos com uma produção sustentável, provendo inúmeros produtos de origem renovável sendo esses móveis, livros, pisos laminados, painéis de madeira, papéis higiênicos e de embalagens (IBÁ, 2019). Esse setor é de grande importância econômica, representando 1,2% do Produto interno bruto nacional (PIB), com uma receita bruta total de R\$97,4 bilhões e gerando oportunidades a 3,75 milhões de brasileiros em todo o País (IBÁ, 2020). No país, a área total de árvores plantadas totalizou 90 milhões de hectares, representando um aumento de 2,4% com relação ao ano anterior (IBÁ, 2020).

O fornecimento de matéria prima para atender ao setor florestal origina-se de florestas plantadas e, em sua maioria, plantios de *Eucalyptus* spp (Almeida, 2016), e outra parte do setor correspondente também aos plantios de *Pinus* spp e de outras espécies, em menor porcentagem. A indústria florestal é um importante indicador de desenvolvimento econômico, social e ambiental no país, uma vez que promove mudanças econômicas locais, oferecendo novas oportunidades de trabalho e gerando renda para a população (IBÁ, 2018). Foram mais de 6,90 milhões de pessoas beneficiadas pelos diversos projetos e programas, permitindo melhorar a qualidade de vida, entre projetos de educação e treinamentos (IBÁ, 2020).

O CONFEA mostra que no Brasil há 14.668 engenheiros florestais com registro ativo, sendo 67% do sexo masculino e 33% do sexo feminino. Porém, dados mostram que nos últimos três anos, do total de profissionais que pediram cancelamento de seus registros, 54% eram mulheres (Lopes, 2021). De maneira complementar, pesquisas como as realizadas por Leme (2020) mostram a correlação existente entre a liderança feminina nas organizações e as contribuições da gestão de projetos, de maneira geral.

Segundo Marques (2017), o mundo globalizado exige um profissional multifuncional, capaz de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, sem perder o foco em nenhuma e segundo o estudo proposto por Cursino e Neto (2015) essa é uma característica que aparece nas lideranças femininas, tendo jogo de cintura e a capacidade em saber trabalhar distribuindo atenção e o interesse em possuir diversas funções. Ademais, pesquisas mostram que mais de 90% dos cargos de gerência e diretoria das empresas florestais não são ocupados por mulheres. Em raros casos, encontramos mulheres em cargos de supervisão e coordenação. A grande maioria ocupa cargos abaixo da categoria de analista (Yoshioka, 2020).

Em gerenciamento de projetos, as competências individuais, referem-se às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências de equipe, são aquelas capazes de levar soluções para os problemas complexos em contexto multidisciplinar. As competências da empresa estão direcionadas para a capacidade que a mesma possui de criar um ambiente propício ao desenvolvimento do trabalho do indivíduo e da equipe, de forma a

desempenharem as atividades dos projetos de forma eficaz (Carvalho & Rabechini, 2011; Drejer, 2001).

Pode-se dizer que as competências descritas estão interligadas aos quatro elementos genéricos de uma competência que, segundo Drejer (2001), são: alta tecnologia (ferramentas utilizadas pelo indivíduo para realizar seu trabalho), pessoas (responsáveis pela utilização das tecnologias), organização (as equipes estão inseridas em sistemas formais de gestão) e cultura (organização informal da empresa capaz de influenciar as pessoas).

Para medir o grau de eficácia com o relacionamento entre o gerente de projetos e a alta administração, Kerzner (2011) sugere quatro variáveis. Todas estão fortemente relacionadas entre si, pois a credibilidade que o gerente de projetos precisa ter como um tomador de decisões está relacionada com a acessibilidade que ele deve possuir junto à alta administração e em como ele prioriza, seleciona e comunica-se a respeito dos projetos, permitindo-lhe a visibilidade e, num processo cíclico, desenvolver ainda mais tais características. Da mesma forma, o relacionamento entre a alta administração, o gerente de projetos e as equipes também está baseado em expectativas específicas, que podem ser entendidas como as competências exigidas do staff de projetos.

METODOLOGIA

Este estudo é de natureza exploratória com abordagem qualitativa (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2010). A motivação para a realização da pesquisa deu-se após a leitura de trabalhos como Yoshioka (2020), sobre a igualdade de gêneros no setor florestal no ano de 2019, bem como, através de dados do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA). Diante disso, a fim de compreender as perspectivas e opiniões das mulheres com relação a gestão de projeto no setor florestal e como esse pode contribuir para a igualdade de gênero no setor, optou-se por um levantamento tipo survey (Martins, Theóphilo, 2009).

Preparou-se um questionário estruturado para coleta de dados (Marthins & Theóphilo, 2009) contendo vinte e duas questões, composto de duas partes. O formulário de questões de múltipla escolha foi feito de maneira eletrônica, via plataforma on-line *Google Forms*. Todas as questões foram consideradas para compreender o cenário a ser estudado na pesquisa atual, bem como, extrair informações de situações cotidianas enfrentadas na busca com igualdade de gênero no setor florestal. O formulário foi disponibilizado por um período de dois meses em diversos meios de comunicação, como *e-mail*, *LinkedIn*, *Instagram* e outros, buscando abranger um número diverso de mulheres participantes.

A primeira parte, composta de quatorze questões, fez-se necessária para compreender o perfil das entrevistadas, com informações como curso superior de formação, universidade e/ou faculdade de escolha para realização de curso superior, necessidade especialização para atuação profissional, especialização em gestão de projetos, método de inserção no setor atual, área de atuação no setor florestal e período de atuação na área florestal.

Na segunda etapa, composta dos oito questionamentos restantes, buscou-se através da escala do tipo *Likert* de cinco pontos (Likert, 1932), buscou-se compreender as práticas vivenciadas pelas entrevistadas e conhecer o grau de conformidade das mesmas com os questionamentos baseados em situações de igualdade de gênero no dia a dia empresarial. Segundo Costa (2011), a vantagem na utilização da escala do tipo *Likert* é a facilidade de manuseio, bem como, a consistência nas métricas para compreensão da opinião do entrevistado. Para essas questões, os pontos de escala foram: (1) nunca; (2) raramente; (3) às vezes; (4) frequentemente e (5) sempre. Cada ponto da escala corresponde a uma pontuação a ser utilizada para fins de análise dos resultados.

Foram respondidos 112 questionários, ao longo de dois meses de distribuição do mesmo de maneira *on-line* em diferentes meios de comunicação (*LinkedIn*, *E-mails*, grupos de discussão no *Facebook* e *Instagram*). Todos esses foram validados. Como critérios utilizados

para a validação foram escolhidas mulheres atuantes em diversas áreas do setor florestal, objetivo alvo da pesquisa em questão, em setores como indústria, professoras universitárias, pesquisadoras de pós-graduação, consultoras independentes, produtoras florestais e outras, em diversas funções e hierarquias.

Para a interpretação de resultados, foi feito um compilado de todas as respostas em planilhas em formato MS Excel®. As questões discursivas serão apresentadas em formato de tabela. No caso das respostas com dados qualitativos nominais, as mesmas serão apresentadas graficamente onde os valores de cada categoria estatística foram proporcionais às frequências respectivas. Para a primeira parte das perguntas, os resultados foram interpretados através do cálculo de porcentagens, identificando a maioria entre as mesmas.

Para as questões propostas com o uso escala do tipo *Likert* de cinco pontos foi possível calcular para essas respostas a média e o desvio padrão, representando a média das respostas encontradas, bem como, a medida de dispersão em torno dessas. Quanto mais baixo o valor do desvio padrão, diz-se que os resultados estão mais próximos da média. Nesses casos, para a segunda fase do questionário, os dados foram apresentados, de maneira geral, através do uso do gráfico de radar pois esse oferece uma maneira visual interessante para apresentar dados multivariáveis e que apresentam a mesma escala de avaliação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação à idade das 112 entrevistadas, observou-se que cerca de 74% das mesmas estão entre 26 e 36 anos de idade (Figura 1). Cabe-se ressaltar que, embora grande parte esteja nesse grupo, a pesquisa englobou todas as faixas etárias, desde mulheres com 18 anos até senhoras com mais de 57 anos. Tal fato é importante para compreender a realidade dessas lideranças em várias etapas da carreira no setor florestal.

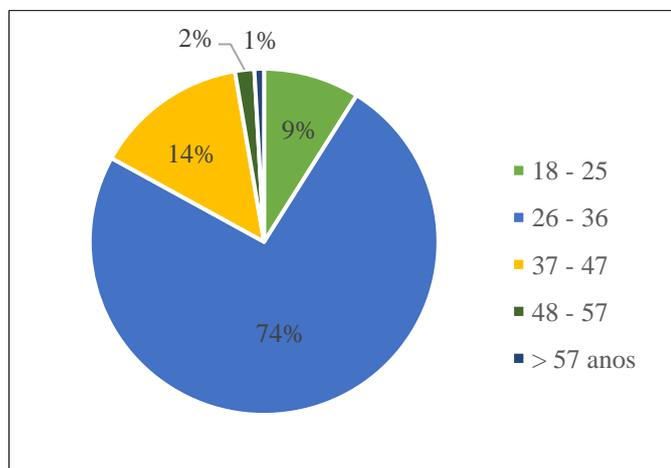


Figura 1. Faixa etária das entrevistadas

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito do curso superior das entrevistadas, cerca de 79% dessas são engenheiras florestais, seguidas de profissões ligadas a ciências agrárias como agronomia e biologia (Figura 2). Dentre os outros cursos, destacam-se em menor número os cursos de administração, engenharia de controle e automação. Porém, dentre as mulheres aptas a participarem da pesquisa, cerca de 4% dessas não possuíam curso superior.

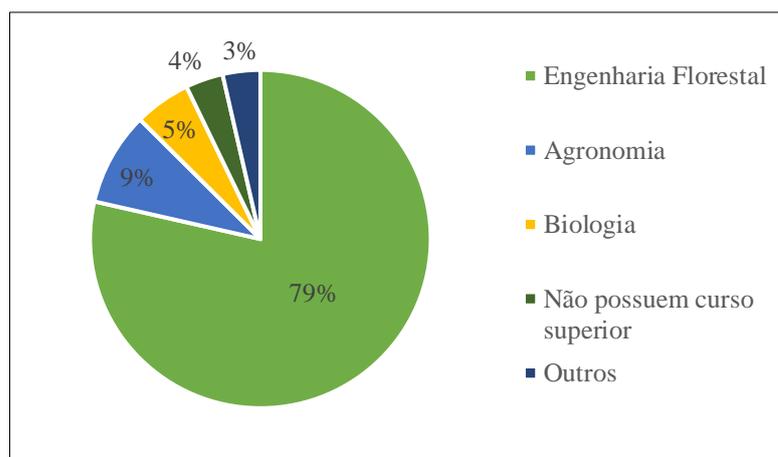


Figura 2. Curso superior das entrevistadas
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as que possuem curso superior, a maioria dessas buscou formação profissional em universidades como a Universidade Federal de Viçosa (UFV), Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ/USP), Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO) e Universidade Estadual Paulista (UNESP). A lista completa com todas as universidades será apresentada na Tabela 1. Percebe-se que o atual estudo abrangeu universidades de diversos estados, tendo exemplares das regiões Sudeste, Nordeste e Sul.

Tabela 1. Curso superior escolhido pelas entrevistadas

| Universidade | Estado | % entre Entrevistadas |
|---------------------------|--------|-----------------------|
| UFV | MG | 41,07% |
| ESALQ | SP | 8,93% |
| UNICENTRO | PR | 4,46% |
| UNESP | SP | 3,57% |
| UFPE | PE | 2,68% |
| UFSM | RS | 2,68% |
| UFES | ES | 1,79% |
| UFPR | PR | 1,79% |
| UFLA | MG | 1,79% |
| FASTI FAJAR | PR | 1,79% |
| UFVJM | MG | 1,79% |
| UFRRJ | RJ | 1,79% |
| Outros | - | 22,30% |
| Não possui curso superior | - | 3,57% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Adiante, avaliando-se a necessidade das mulheres em buscar especialização nas áreas de atuação, foi feito o seguinte questionamento as mesmas: "Você possui especialização ou pós-graduação na sua área de atuação?". Cerca de 58% dessas possuem pós-graduação, dividindo-se em maior parte em mestrado, com 32% com a titulação de mestre e 26% com mestrado e doutorado (Figura 3).

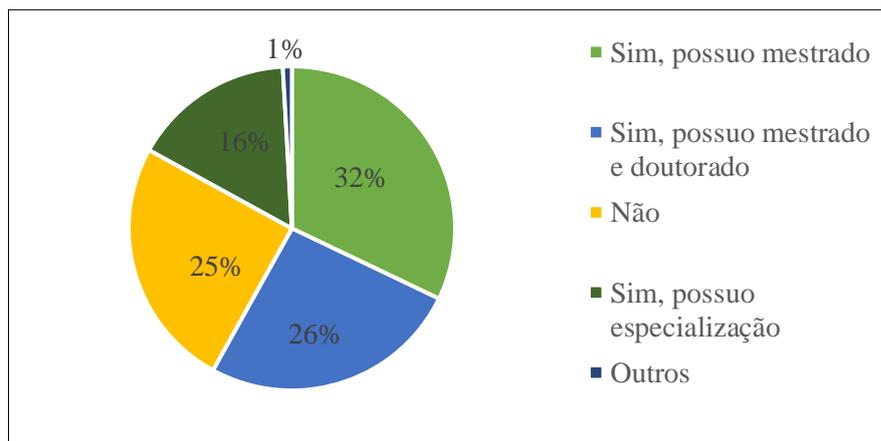


Figura 3. Perfil com relação a especialização ou pós-graduação na área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Sojo e demais autores (2016), mulheres gerentes em diversos países como Estados Unidos, Cingapura, China e Índia, enfatizaram a necessidade de expandir seus conhecimentos e habilidades como estratégias para alcançar cargos de liderança sênior em suas atuações profissionais. No estudo proposto por Pinto, Patanakul e Pinto (2017), candidatas ao cargo de gerente de projetos foram vistas como menos competentes em comparação aos seus colegas do sexo masculino, porém, apenas quando as habilidades técnicas não são percebidas. Na pesquisa atual, percebe-se que o mesmo ocorre no setor florestal, visto que 26% das entrevistadas não possuem especialização na área de atuação.

No que diz respeito ao conhecimento em gestão de projetos, 65% das entrevistadas julgam possuir conhecimento e/ou formação para exercer função (Figura 4). Os resultados mostrados com essa questão comprovam que grande parte das mulheres do setor florestal buscam atuação e/ou conhecimento em gestão de projetos. Embora exista o discurso de igualdade de oportunidades, são explícitas as desigualdades relativas à participação das mulheres em relação aos homens no ambiente de trabalho em gestão de projetos, seja em relação à remuneração, ascensão e até mesmo na oportunidade de exercer determinadas funções (Cramer; Cappelle; Silva, 2001).

Encontram-se, ainda, casos em que as gerentes de projeto tendem a ter quase duas mais chances de trabalhar em projetos menos, equipes menores e com custo menor do que gerentes de projetos do sexo masculino (Henderson & Stachman, 2010). Essas descobertas apresentam uma marginalização das mulheres, de maneira geral, no papel de gerente de projetos (Leme, 2020).

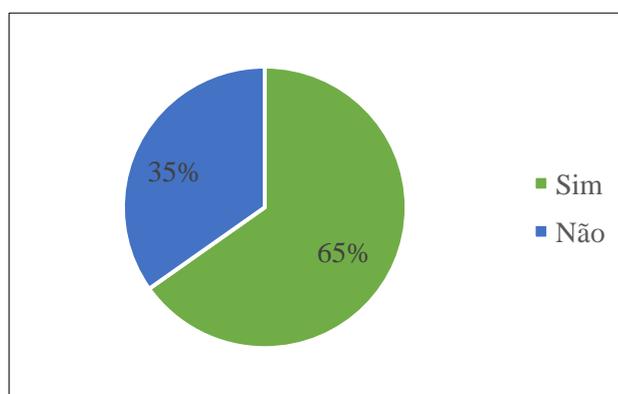


Figura 4. Perfil com relação a possuir conhecimento e/ou formação em gestão de projetos
Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao setor de atuação, 76% das mulheres entrevistadas atualmente atual no setor privado (Figura 5), tendo as demais a atuação tanto no setor público quanto em outros, como as autônomas, consultoras independentes e empreendedoras.

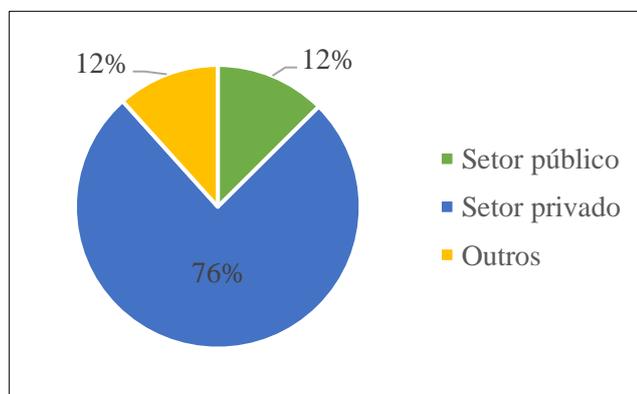


Figura 5. Perfil das entrevistadas com relação ao setor que trabalha atualmente

Fonte: Dados da pesquisa

A diante, como forma de compreender o método de inserção das mulheres no setor florestal, foi feito o seguinte questionamento: “Qual o método de inserção no setor que você trabalha atualmente?”. Mais da metade dessas, 52% das entrevistadas, foram aprovadas em processos seletivos e/ou recrutamento externo (Figura 6). É importante ressaltar que, dentre os métodos, o de menor utilização foi o de indicação por experiências anteriores. Tais resultados mostram que a maioria dessas mulheres buscam métodos usuais das empresas para tornarem-se contratadas. Ademais, percebe-se que muitas vagas para processos seletivos em empresas do setor florestal buscam a diminuição da exclusão de gênero, descrevendo as opções de vagas em sites como *LinkedIn* como vagas para coordenador (a), pesquisador (a), bem como, abrindo vagas exclusivamente para mulheres.

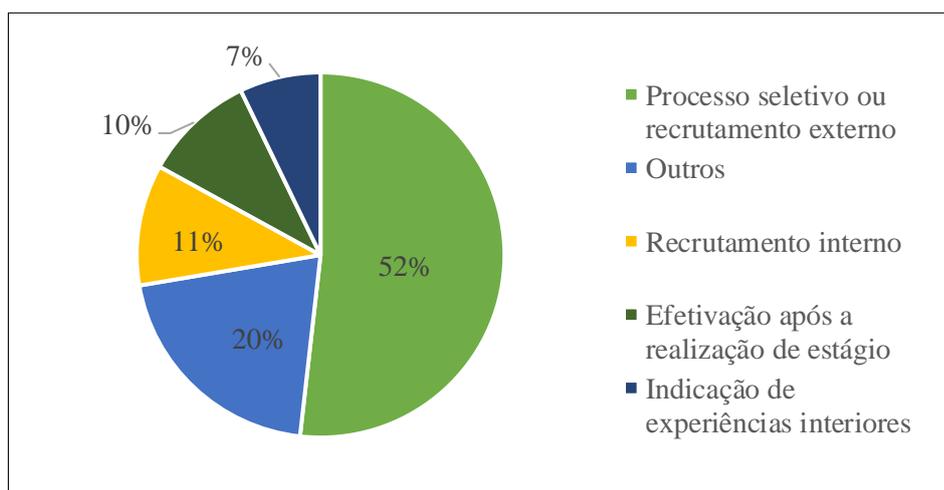


Figura 6. Método de inserção no setor que as entrevistadas atuam atualmente

Fonte: Dados da pesquisa

Nas organizações surge à consideração sobre as necessidades, os interesses e a representação das mulheres. Esses fatores inevitavelmente produzirão reflexos na busca pelo equilíbrio social entre os gêneros (Carreira; Ajamil; Moreira, 2001). No setor florestal, empresas como a Suzano, referência na fabricação de cultivo de eucalipto para produção de

celulose e papel, assumiu o compromisso com programas e ações voltados ao fomento da igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Outras empresas, como a International Paper Brasil e CMPC também demonstram que o diálogo e as ações de inclusão da liderança feminina no dia a dia também estão presentes em seus programas.

Dentre os cargos ocupados atualmente pelas mulheres entrevistadas, grande parte dessas mulheres atuam como analistas, representando 25% dessas (Figura 7). O maior número encontra-se em cargos diferentes dos supostos na pesquisa e são essas pesquisadoras acadêmicas, empresárias, consultoras, diretoras executivas (CEO) de empreendimentos pessoais e outros. Ademais, percebe-se que uma pequena parte dessas mulheres estão em cargos de alta liderança, como coordenadoras e gerentes, diferentemente de homens que atuam no setor florestal. Tais resultados também estão refletidos na pesquisa realizada por Yoshioka (2020), com dados de empresas. Segundo os dados da mesma, apenas 9% das mulheres estão em cargos de diretoria, bem como, apenas 17% dessas estão em cargos de gerência.

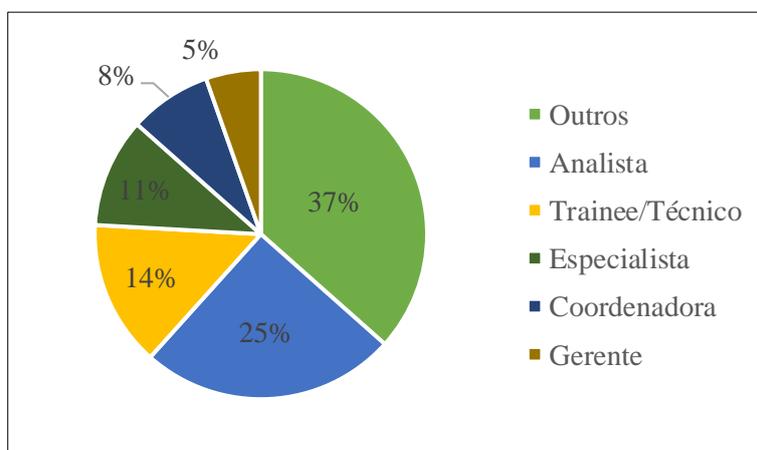


Figura 7. Perfil de nível hierárquico ocupado pelas entrevistadas
Fonte: Dados da pesquisa

Dentro das áreas de atuação presentes como opção no formulário de entrevista, silvicultura é a que mais foi escolhida pelas entrevistadas, com 16% (Figura 8). Ademais, dentre as entrevistadas, também foram citadas de maneira discursiva as áreas de consultoria independente em diversas áreas, produtos florestais não madeireiros, recuperação de áreas degradadas, *compliance* e gestão de negócios florestais.

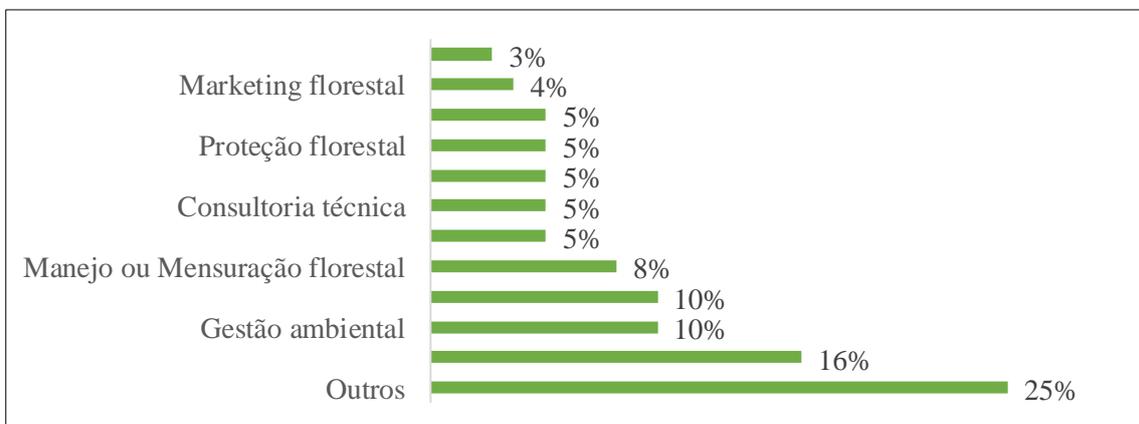


Figura 8. Áreas de atuação no setor florestal ocupado pelas entrevistadas
Fonte: Dados da pesquisa

Dentro dos cargos ocupados pelas entrevistadas, a maioria dessas, representando 37% das mulheres, estão nos meses por seis meses até dois anos (Figura 9). Porém, um dado interessante na pesquisa é que a segunda maior porcentagem é representada por mulheres que já atuam no setor florestal por mais de oito anos, com 23% nesse grupo.

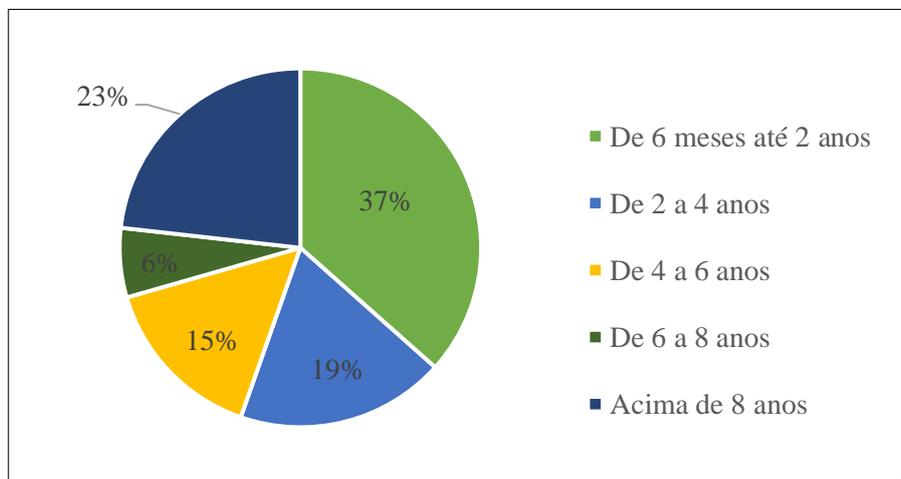


Figura 9. Tempo de atuação no setor florestal pelas entrevistadas
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao número de mulheres que trabalham em conjunto na mesma área de atuação que as entrevistadas, percebeu-se que a grande maioria de mulheres atuam em conjunto apenas com 2 a 4 mulheres (Figura 10). Porém, cerca de 27% dessas não trabalham diretamente com outras mulheres, o que demonstra uma desigualdade de gênero ainda presente no setor florestal.

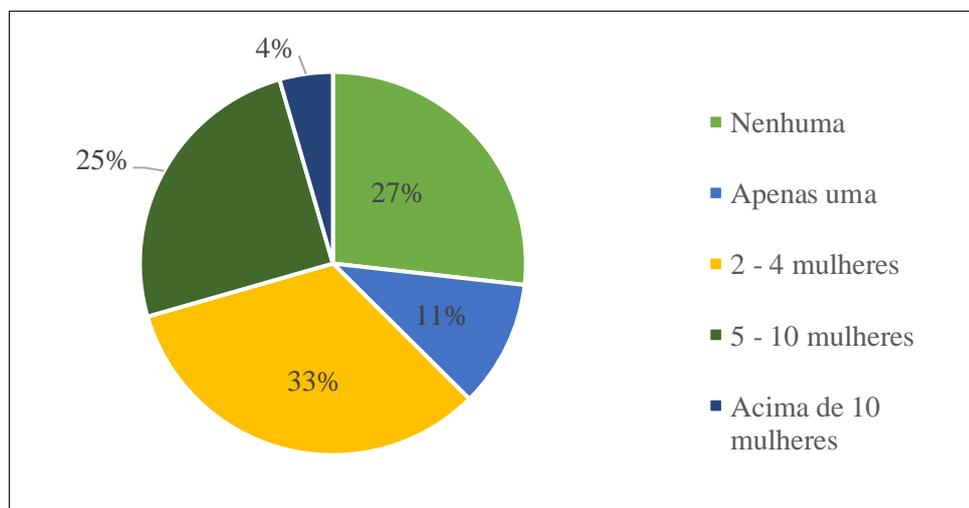


Figura 10. Número de mulheres que trabalham em conjunto com as entrevistadas
Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo diante desse cenário percebe-se que muitas empresas já buscam ferramentas para mudança, diante do fato de que o terceiro maior grupo representa o fato de ter 25% das entrevistadas atuando com 5 a 10 mulheres, diretamente. Esse fato pode estar explicado com a cultura organizacional das empresas, bem como, suas barreiras culturais. As barreiras culturais podem estar relacionadas a forma como uma organização trata suas diferenças, valores e

culturas em relação ao próximo (Chibás Ortiz, 2005). Diante disso, percebe-se que muitas mulheres ainda estão em busca de igualdade, bem como, algumas empresas já buscam mudar sua cultura para motivação da inclusão feminina em diversas áreas de atuação.

Dentre essas formas de buscas de igualdade, bem como, compreender a liderança feminina em gestão de projetos, foi feito o seguinte questionamento para as entrevistadas: “*Quais as características você acredita serem primordiais para a gestão de projetos no setor florestal?*”. Para a maioria dessas, cerca de 45%, o conhecimento técnico e a liderança são primordiais para gerir projetos no setor florestal, independentemente do gênero (Figura 11), seguidos de conhecimento técnico e prático, com 37%. Porém, muitas dessas mulheres acreditam que sejam características importantes para gerir projetos no setor características como saber lidar com pessoas, ouvir e dialogar com as pessoas, bem como a soma de todas as opções do formulário da entrevista.

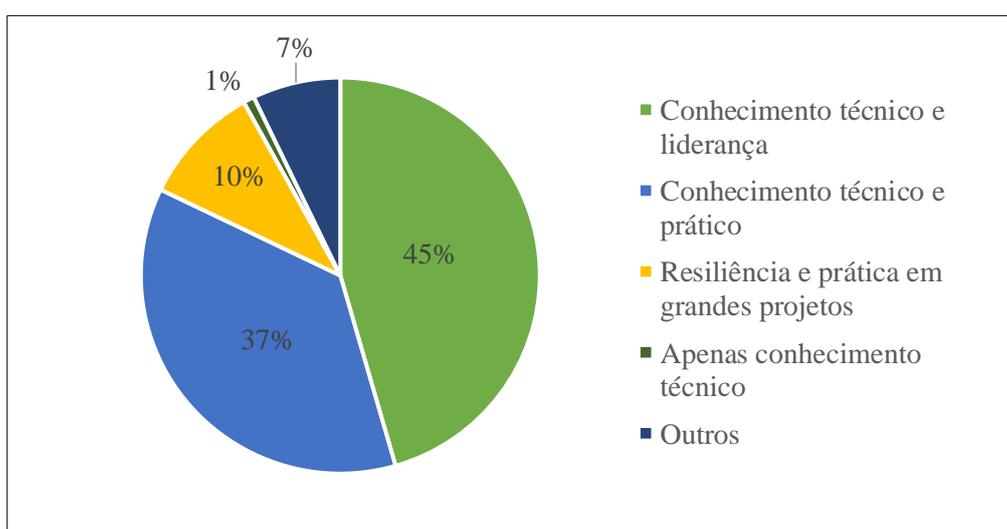


Figura 11. Características primordiais para a gestão de projetos no setor florestal
Fonte: Dados da pesquisa

A segunda parte da entrevista, que utilizou a técnica proposta escala do tipo *Likert* também trouxe resultados interessantes, mais voltados para compreender por meio da escala de importância as situações relacionadas com igualdade de gênero tanto no setor florestal como um todo, bem como, na liderança da gestão de projetos no setor florestal. Os dados a seguir serão apresentados primeiramente com os cálculos de média e desvio padrão (Figura 12).

Pela Figura 12, percebe-se que para o questionamento “Você já passou por alguma situação diferente por ser mulher?” a média das respostas foi de 2,96 para às vezes, com desvio padrão de 0,74. Porém, mesmo esse sendo um resultado médio, é importante citar que muitas dessas frequentemente passar por essas situações dentro das empresas por conta de seus gêneros.

Seguindo os questionamentos, a média de mulheres que acredita que o setor florestal possui uma boa aceitação por diferenciação de gênero é de 3,10, representando o grupo de às vezes, com desvio padrão de 0,74. Isso nos mostra que, de acordo com a opinião das entrevistadas, não são todas as empresas que são favoráveis a igualdade de gênero. Porém, percebe que além das leis contribuir para o aumento do número de mulheres em posição de liderança, relatórios sobre composição de quadro de funcionários, metas ou cotas também têm sido adotados por empresas com o objetivo de obter maior representação feminina e reduzir a diferença entre homens e mulheres (Sojo *et al.*, 2016).

Com relação a se sentir intimidada por conta do seu gênero, a média apresentada também foi de às vezes, representando 2,94 de média, com desvio padrão de 0,90. Cabe-se ressaltar que uma grande parte dessas mulheres raramente se sentiu intimidada por conta do seu gênero, ou seja, embora essas acreditem que o setor às vezes possui uma boa aceitação, 28% raramente foram intimidadas. Adiante, com relação a gestão de projetos, as mulheres entrevistadas se sentem frequentemente inseguras para gerir projetos no setor florestal, com uma média de 3,89 e o desvio padrão de 0,75.



Figura 12. Médias e desvios padrões utilizando a Escala Likert
Fonte: Dados da pesquisa

Mais adiante, com relação a gestão de projetos, foi feito o seguinte questionamento: “A cultura organizacional da sua empresa ou instituição é favorável a liderança feminina em gestão de projetos?”. O resultado médio foi de 3,90 com desvio padrão de 0,83, representando o fato de que frequentemente essas mulheres são motivadas a gerirem projetos no setor florestal. Ademais, grande parte dessas sempre tem a cultura organizacional da empresa favorável a gestão de projetos por mulheres. Muito embora a inserção da mulher no mercado seja recente, elas trazem significativas contribuições para o novo paradigma das organizações. A valorização social dos atributos considerados “femininos” e a participação efetiva da mulher nos negócios trazem benefícios para toda a sociedade (Carreira; Ajamil; Moreira, 2001).

A respeito do nível de satisfação da liderança feminina mais próxima ao setor de atuação das entrevistadas, a média foi de 3,63 com desvio padrão de 0,79, representando o fato de que frequentemente essas estão satisfeitas. Tais valores são importantes, pois mostram como a liderança feminina traz benefícios para as empresas, bem como, a motivação para que mais mulheres possam ocupar cargos de liderança na gestão de projetos. Assim como,

frequentemente os membros têm um bom relacionamento da equipe das mesmas frente a liderança feminina, representando uma média de 3,88, com desvio padrão de 0,52. Em uma pesquisa, Merchant (2012) identificou que a liderança feminina está mais associada a estilos mais democrático e participativo. Esses estilos são manifestados de forma eficaz e valorizada nas mulheres e são frequentemente associadas a organizações empresariais de sucesso (Eagly & Johannesen-Schmidt; 2001).

O relacionamento entre líder e liderado, pode permitir que haja um aprendizado mútuo no entendimento do comportamento do ser humano, bem como, do relacionamento entre gestor e subordinado (Collins *et al.*, 2014). Por fim, cabe-se destacar que para as entrevistadas as vezes seus direitos estão resguardados, com uma média de 3,48 e desvio padrão de 0,77. Tais valores representam mais de 42% das entrevistadas. Essas também acreditam que frequentemente a sua instituição encoraja a liderança feminina frente a realização de projetos.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo buscou compreender a perspectiva da liderança feminina na gestão de projetos no setor florestal. Tais resultados mostraram que ainda existem lacunas, como a ocupação em cargos seniores por lideranças femininas, porém, as empresas do setor vêm buscando formas de motivar a inserção dessas. Dentre algumas formas possíveis, pode-se sugerir ações de fomento em igualdade de gênero, inserção da mulher em áreas inexploradas, como a colheita florestal, dentre outros.

A pesquisa ainda permitiu a criação de uma base de dados, bem como, a análise da liderança feminina no setor florestal, com ênfase na gerência de projetos. Então, infere-se que tais dados são importantes para discussões de igualdade de gênero no setor pesquisado, bem como, a liderança na gestão de projetos florestais.

Este estudo tem limitações no que se refere à metodologia adotada para coleta de dados, na qual poderia requer um maior número de participantes na coleta de dados. No entanto, buscou-se contribuir com os estudos acadêmicos ao compreender a atuação da liderança feminina na gestão de projetos, de modo especial, no setor florestal brasileiro.

Para estudos futuros, com o objetivo de aprofundar a compreensão da liderança feminina na gestão de projetos, estudos qualitativos com coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade poderão ser realizados.

REFERÊNCIAS

Almeida, B. O. **Viabilidade do aproveitamento de resíduos florestais. Tese de Mestrado em Silvicultura e Manejo Florestal.** Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil, 2016..

Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2010). **Qualitative research in management: a decade of progress. Journal of Management Studies**, 48(8), 1866–1891.

Carreira, D.; Ajamil, M.; Moreira, T. (orgs.). **Liderança Feminina no século 21.** São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.

Carvalho, M. M.; Rabechini JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos.** São Paulo: Atlas, 2011, CAP 16: p. 372-404.

Chibás Ortiz, F.; **Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo.** (Tese de Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005

Costa, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CURSINO, A. M. C.; NETO, A. C. **O estilo de gestão da mulher executiva brasileira: o feminino no masculino ou o masculino no feminino?** São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 8. Acesso em: 13 jul. 2021.

Drejer, A. **How can we define and understand competencies and their development?** Technovation 21 (2001): p. 135–146.

Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. **The Leadership Styles of Women and Men.** *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. 2001

Frame, J.D., **Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations.** Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 1999.

Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ). 2018. **Relatório IBÁ 2018.** Disponível em: <http://iba.org/images/shared/iba_2018.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2021.

Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ). 2019. **Relatório IBÁ 2019.** Disponível em: <http://iba.org/images/shared/iba_2018.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2021.

Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ). 2020. **Relatório IBÁ 2019.** Disponível em: <http://iba.org/images/shared/iba_2018.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2021.

Kerzner, H. **Project management for executives.** New York, Van Nostrand Reinhold, 1982.

Kerzner, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** São Paulo: Blucher, 2011.

King, W. **The role of project in the implementation of business strategy.** In: CLELAND, D.I. & King, W. *Project management handbook.* New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1993.

Leme, V. **Liderança feminina nas organizações: contribuições da gestão de projetos.** / 2020. 156 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

Leme, V.; Russo, R.F.S.M.; VII SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Programa de Liderança Feminina utilizando projeto como instrumento para aumentar o emponderamento.** 2018.

Likert, R. **A technique for the measurement of attitudes.** Archives in Psychology, 140, p. 1-55, 1932.

Lopes, A. S. **A representatividade da mulher no setor florestal.** Mata Nativa, 2021. Disponível em: <https://www.matanativa.com.br/mullher-no-setor-florestal/>. Acesso em: 27 de abri. de 2021.

Marques, J. R. **5 Características do profissional multifuncional**. 11 ago. 2017. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/5-caracteristicas-do-profissional-multifuncional/>. Acesso em: 13 jul. 2021.

Martins, G. de A., Theóphilo, C. R. (2009). **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas** (2nd ed., p. 247). São Paulo: Atlas.

Merchant, K., **How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles**. Clare Mount College Senior Theses, Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513. 2012. Acessado em 23/04/2021

Organizações das Nações Unidas (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. URL: Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015>. 2015. Acessado em 22/02/2021.

Pinto, J. K., Patanakul, P. & Pinto, M. B. (2017). **The aura of capability: Gender bias in selection for a project manager job**. *International Journal of Project Management*, 35(3), 420–431.

Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. *Project Management Institute*. (6th ed). EUA: Project Management Institute. 2017.

Rabechini J. R.; Carvalho, M. M. **Perfil das competências em equipes de projetos**. *Rae-Eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-18, jan. 2003.

Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A. & Wheeler, M. A. **Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership**. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 519–536. 2016.

Queiroz, C. S; Amaral, D. H. **Onde estão as mulheres no setor florestal?** *Revista Opiniões*, Ribeirão Preto, v. 59, n. 17, p. 30-31, maio 2020. Trimestral. Disponível em: <<https://florestal.revistaopinioes.com.br/revista/detalhes/11-onde-estao-mulheres-no-setor-florestal/>> Acesso em: 17 fev. 2021.

Yoshioka, M. H. **Panorama de gênero do setor florestal. Rede mulher florestal**. 1 ed. Curitiba. 2020. Disponível em: <<https://www.redemulherflorestal.org/publicacoes>> Acesso em: 17 fev. 2021.