

RELAÇÃO DE GÊNERO NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CELULOSE IRANI S/A

Ivan Takao Oikawa*

Ivonez Xavier de Almeida**

Tânia A. Durigon***

Resumo

Nas últimas duas décadas, as diferenças de gênero em estilos de liderança têm sido os temas mais intensamente estudados no campo da liderança. Embora as mulheres tenham aumentado a sua força de trabalho, elas ainda não possuem uma parcela significativa nos principais cargos executivos. A pesquisa objetivou analisar a situação atual de gênero nos cargos de liderança na empresa Celulose Irani S.A. Os dados foram extraídos dos relatórios disponibilizados pela empresa, atualizado em fevereiro de 2017. Para demonstrar o cenário de liderança na empresa estudada, os cargos foram classificados em três níveis hierárquicos e comparados com o Relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil, do Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento do Instituto Ethos, base 2015. O resultado apontou uma representação de 5,7% de mulheres nos cargos de lideranças, considerando a população feminina da Celulose Irani, e 1% em relação à empresa como um todo. Quando segregado nos níveis hierárquicos, resultou em baixa representatividade nos níveis superiores. Ao comparar com outras empresas representadas no relatório do Instituto Ethos, a representatividade é menor na empresa estudada. Além disso, a maioria das mulheres se encontra posicionada em cargos de liderança de primeiro nível, sendo sua representatividade cinco vezes menor que dos homens. Nos cargos de gerência, a representatividade é ainda menor. Essa diferença pode estar relacionada ao segmento que a empresa está inserida e à falta de oportunidade para assumir cargos de lideranças mais elevados.

1 INTRODUÇÃO

Nessas últimas décadas, observa-se que as organizações vêm adotando estratégias para aumentar a diversidade de gênero em sua força de trabalho. Entretanto, apesar da luta de igualdade nos lares e no ambiente de trabalho, as mulheres ainda estão pouco representadas em papéis de alta liderança quando comparadas aos homens, principalmente em cargos de maior responsabilidade.

O estilo de gestão de homens e mulheres é semelhante, no entanto, apesar das mudanças econômicas e sociais no papel das mulheres, certas crenças sobre o papel de liderança parecem persistir e aparentemente continuam a crescer em todas as culturas. Alguns autores nomeiam como "teto de vidro", a barreira invisível enfrentada por profissionais do gênero feminino que buscam o crescimento no setor corporativo. Tais barreiras invisíveis são advindas da cultura e da sociedade e que perpassam ao mundo dos negócios.

Há muito para sugerir que os estilos de liderança feminista são intencionalmente diferentes - mais colaborativos e transformacionais em relação aos homens. Hoje muito se discute liderança participativa, não hierárquica, flexível e orientada para grupos. Essas novas ideias sobre liderança são, muitas vezes, vistas como orientação feminina. Os estereótipos criados ao longo dos anos que caracterizavam a mulher como o sexo frágil, passivo e dependente foi dando lugar a outros, como versatilidade, capacidade de administrar conflitos, persuasão, dentre outros. O mercado de trabalho tem visto a liderança das mulheres de forma a responder positivamente as necessidades atuais.

A partir do exposto, se faz necessário entender a situação atual de gênero nos cargos de liderança das organizações brasileiras. Assim, o objetivo do estudo é analisar a situação atual de gênero nas lideranças na empresa Celulose Irani S.A.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Considerações iniciais sobre liderança nas organizações

O dinamismo do mercado de trabalho contemporâneo tem sido orientado pelo acelerado ritmo da tecnologia, refletindo na sociedade e gerando novos rumos nos negócios.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) sugerem que três ações são essenciais para as organizações que desejam prosperar ou manter-se em um formato de aldeia global: as conquistas de novas oportunidades, o aumento da competitividade e a busca por vantagens competitivas. Manter-se vivo e competitivo, de acordo com Kotter (2001, p. 86), é "Saber de que forma o líder interfere no desempenho do liderado, ampliando ou restringindo potenciais, de acordo com o seu estilo de liderança. "

O mercado contemporâneo exige que a liderança de pessoas tenha foco em resultados. Souza (2002, p. 19) destaca que "[...] esse cenário de negócios exige abordagens com foco em resultados, isto é, orientadas para o mercado. " Liderança é um tema estudado há muito tempo, mas totalmente moderno. Para Bass e Avolio (1990, p. 19-20),

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança- pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles.

Com isso, faz-se necessário gerir as competências profissionais e organizacionais, e integrar interesses comuns com o objetivo de direcionar os esforços para o alcance das metas organizacionais.

2.1.2 Os estilos de liderança

De acordo com Kotter (2000), dentre outras atividades que um líder possui, a principal delas é a produção de mudanças seguindo a direção

estratégica da empresa, a comunicação do planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas. Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações, ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUSER; POSNER, 1997).

A evolução do conceito de liderança, segundo Stoner e Freeman (1999), passou por transição do estilo autoritário (baseado na Teoria X) para outra de orientação democrática, a qual levou à motivação do empregado considerando-o como parte integrante da organização. Com a descentralização das decisões era necessário delegar as responsabilidades, tornando o líder a referência para alinhar e organizar as estratégias e estimular a realização do trabalho.

Procurando compreender a evolução da liderança nas organizações, serão considerados alguns estilos de liderança presentes na literatura: Personalidade (STOGDILL, 1974), Comportamental (GUIOT, 1987), Situacional ou Contingencial (HERSEY; BLANCHARD, 1986), Transacional e Transformacional (BURNS, 1978).

A perspectiva teórica da Personalidade buscou identificar características físicas, mentais e culturais de um líder que ficou conhecida como Teoria dos Traços. Essa característica tornava-os mais aptos a conduzir tarefas em comparação com os outros (TOLFO, 2004). No decorrer do tempo percebeu-se que a abordagem era ineficaz e que as características não identificavam de maneira consistente os líderes dos liderados.

De acordo com Tolfo (2004), a Teoria Comportamental não foi baseada nas características natas de personalidade, mas que os estilos comportamentais no desempenho de liderança se tornam o teor de estudos sobre a influência de líderes autocráticos ou democráticos sobre os participantes dos grupos. Ao contrário de traços, a liderança passou a ser investigada para obter padrões de comportamentos seguidos por líderes e suas funções.

Apesar da evolução da Teoria Comportamental viu-se a necessidade de buscar variáveis importantes que identificasse o estilo ideal de liderança

para cada situação. Na Teoria Situacional ou Contingencial, para Kwasnicka (2010) tudo depende, tudo é relativo. O desenvolvimento organizacional proporciona rápidas adaptações conforme exigências internas ou externas de uma contingência no ambiente. Compreende-se que as técnicas desenvolvidas que permitem a rápida mudança na organização, as necessidades de contingência, são essenciais, assim como a busca pelo processo de solução de problemas que se tornam um importante aliado.

Segundo Kirkbride (2006), a Teoria Transacional aborda o processo de transação entre líder e liderado. A perspectiva não se limita a troca de natureza econômica, envolvendo troca de natureza político e psicológico. Articula-se por meio de recompensas contingenciais, quando os líderes conseguem perceber e se esforça para atender os desejos específicos de seus liderados. Conseqüentemente, os liderados devem cumprir tarefas a fim de serem premiados de acordo com o desempenho na realização e alcance do objetivo.

A Teoria Transformacional é a mais utilizada atualmente pela flexibilidade das organizações e direcionado ao trabalho em equipe. Preocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder em um período de transição, assim como a maneira que elabora a estratégia organizacional de criação projetando um estado desejado para que obtenha o comprometimento do liderado em um contexto de mudança (SADLER, 2003).

2.1.3 A evolução profissional da mulher ea característica da liderança das mulheres

A inserção da mulher no mercado de trabalho já era notável no final do século XIX, onde era comum nas indústrias têxteis pela mão de obra desvalorizada, podendo exercer uma carga horária de 17 horas diárias sem acréscimo de horas extras recebidas (JOÃO, 1997). Priore (1997) afirma que a educação da mulher era muito restrita, voltada para os cuidados da casa, dos filhos e do marido.

No início do século XX, a forte influência da migração europeia intensificou o movimento trabalhista através de elevado nível de conhecimento e experiência com o qual facilitou a abertura de novos negócios (AQUINO, 1979). Priore (1997) afirma que na metade do século XX a mulher foi perdendo espaço nas indústrias tendo que procurar atividades em fábricas com condições precárias, estando sujeitas a sofrer assédio moral e sexual de patrões. A sua atuação no mercado de trabalho era hostilizada e vista como um abandono do lar e dos filhos.

De acordo com Gil (2001), em 1930, o Presidente Getúlio Vargas realizou uma reforma trabalhista criando leis e decretos trabalhistas, como por exemplo, a concessão de férias, instituição da carteira profissional e regulamentação do horário de trabalho no comércio e indústria além de outros fatores que concediam proteção nas condições de trabalho à classe prestadora de serviço, que já se mostrava insatisfeita.

As empresas tiveram que passar por uma reestruturação, principalmente a partir da Revolução Industrial, modificando as atitudes com os seus funcionários e as suas tradições baseadas em regras rígidas criadas pelos seus antepassados (CHIAVENATO, 2008).

Somente após a Segunda Guerra Mundial, reduziu-se o distanciamento entre homens e mulheres, abrindo gradativamente novas oportunidades de trabalho, de estudo e lazer. Na prática a mulher ainda era vista como dona de casa e os seus valores morais eram restritos ao casamento convencional favorecendo os valores masculinos (PRIORE, 1997).

Com a chegada dos anos 50, a acelerada influência da tecnologia e da informação obrigou as empresas a se adaptarem buscando a atualização de suas ferramentas e a qualificação da mão de obra. Segundo Priore (1997), a mulher se apropriava de um pequeno espaço no mercado, principalmente na área da saúde, educação e comércio, o que ocasionou no aprimoramento do seu grau de instrução.

A melhoria nas condições de trabalho da mulher e a conquista pelo seu espaço de forma consistente só foi efetivamente imposta após a Constituição de 1988, estabeleceu-se várias leis assegurando desde a criação de incentivos

específicos para a proteção do mercado de trabalho, aumento do tempo de licença maternidade e a introdução da licença paternidade (PRIORE, 1997).

A distinção salarial ainda existiu e ainda existe, porém possibilitou a formação do espaço fora do meio familiar através do emprego e formação profissional, manifestando a sua habilidade e talento.

A discussão sobre a diferenciação entre as características femininas e as masculinas no ambiente de trabalho é alvo de muito debate. De um modo geral, os estudiosos do assunto acreditam que as mulheres possuem suas diferenças (GOMES, 1997; BELLE, 1994). Entretanto, as organizações estão impregnadas de valores masculinos. Afinal de contas, apesar das oportunidades que vêm surgindo, a maioria das empresas ainda tem um ambiente majoritariamente masculino, em cuja criação e implementação a mulher quase não teve participação.

Para Castells (1999), as principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e o masculino vão muito além de questões biológicas. Elas estão relacionadas a fatores sociais que colocam as mulheres em vantagem no mercado diante da atual crise do emprego — possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho, habilidade de relacionamento e flexibilidade quanto a horário.

2.1.4 Estudos anteriores

Alguns estudos de caso anteriores como de Silverstein e Sayre (2009), mostram que as mulheres são uma oportunidade econômica maior do que a Índia e a China juntos. Em 2009, as mulheres ganharam US \$ 13 trilhões no mundo, o que é o dobro do PIB combinado da China e da Índia (US \$ 5,6 trilhões). Esta renda feminina deverá ser de US \$ 18 trilhões até 2014. Muitas instituições agora reconhecem que a crescente afluência e influência das mulheres não podem ser ignoradas e identificaram as mulheres como a próxima grande oportunidade de mercado à medida que exploram diferentes maneiras de capturar e capitalizar esse "segmento de mercado" para tirar proveito da demografia e seus estilos de administração.

Os resultados de pesquisa de Catalyst (2007), indicam que as mulheres demonstram ter efeitos positivos que melhoram o desempenho corporativo quando estão em papéis de liderança. O estudo comparou as empresas da Fortune 500 companies (uma classificação das 500 maiores corporações em todo o mundo), na representação das mulheres em seus conselhos e seu desempenho corporativo. Os achados de pesquisa revelam que, ao comparar os piores e melhores representações femininas, houve um efeito significativos no desempenho corporativo. O retorno sobre o patrimônio líquido aumentou em 53%, a margem de lucro em 42%, e retorno sobre o capital investido em 66%. Eles também descobriram que tendo o mínimo de três mulheres no conselho, as empresas apresentaram os melhores resultados.

A pesquisa Catalyst (2007) demonstra que as empresas com as maiores equipes de diversidade de gênero, em comparação com a média da indústria, apresentam um retorno de capital mais alto (10%), um resultado operacional maior (48%) e um crescimento mais forte do preço das ações (70%). Além do que ter pelo menos uma mulher no conselho diminui a falência em 20% (WILSON; ALTANLAR, 2009). Outra evidência é que as empresas com mais mulheres em seus conselhos, possuem melhor governança corporativa e comportamento ético (FRANKE, 2009).

Quanto às diferenças nos estilos de liderança, uma revisão de 162 estudos revelou que as mulheres apresentavam estilos de liderança um pouco mais democráticos/participativos e menos direcionadores/autocráticos do que seus homólogos masculinos (EAGLY; JOHNSON, 1990). Outra análise investigou outros tipos de liderança, as mulheres eram mais propensas a mostrar liderança transformacional e a dar recompensas. Os homens eram mais propensos a exibir o elemento de punição da liderança transacional, bem como o estilo do laissez-faire. Além disso, as mulheres eram menos hierárquicas, mais cooperativas e colaborativas, e mais dispostas a aumentar a autoestima dos outros. Essas descobertas confirmam que as mulheres provavelmente irão melhor com mais facilidade em estilos de liderança autêntico (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT; VAN ENGEN, 2003).

As diferenças nos estilos de liderança foram estendidas ao desempenho corporativo, para McKinsey (2009) em sua pesquisa, estudaram mais de 800 líderes empresariais sobre quais estilos seriam mais eficazes quando abordar os desafios globais após a crise. O resultado foi que os estilos de liderança que as mulheres aplicavam eram mais vantajosos para o desempenho corporativo. Eles descobriram que as mulheres adotaram os estilos vantajosos com mais frequência. Em particular, estes foram os estilos de expectativas e recompensas, inspiração e participação.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção descreve o trabalho e como foi realizado. Os métodos de pesquisas podem ser de carácter qualitativo ou quantitativos. Nos casos em que se faz necessário o entendimento do comportamento sociais em grupo, nos campos como antropologia, sociologia, psicologia e outras da área de ciências sociais, a abordagem qualitativa tem sido maior utilizada, possui um enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000). Leone (1991) concorda que os critérios qualitativos oferecem mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa.

Nesse sentido, o levantamento de dados para pesquisa se deu por meio de: (i) informações fornecidas em fevereiro de 2017 pela área de recursos humanos da empresa Celulose Irani S.A; (ii) Relatório de Sustentabilidade da empresa Celulose Irani S.A ano base 2016; (iii) Relatório Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. O relatório utilizado como comparação foi realizado pelo Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento do Instituto Ethos base 2015, baseados nas 500 maiores empresas do país, por faturamento, de acordo com ranking elaborado a partir do anuário Maiores e Melhores de 2014, produzido pela revista Exame, da Editora Abril.

O objeto de estudo foi a empresa Celulose Irani S.A., que possui várias unidades fabris e escritórios administrativos pelo Brasil, nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A matriz está

instalada na cidade de Porto Alegre – RS e a pesquisa foi desenvolvida com base nos dados da Unidade Fabril de Papel, instalada na cidade de Vargem Bonita – SC, junto à Vila Campina da Alegria, rodovia BR 153, KM 47.

Hoje a empresa atua nas áreas de papel, embalagem, resinas e florestal. A Celulose Irani fabrica papéis Kraft de 30 a 200 g/m² nas linhas FineKraft, FlatKraft, FlashKraft, FlexiKraft, EnveloKraft e BagKraft indicados para embalagens flexíveis e KraftLiner, TestLiner, Miolo e Reciclado para embalagens rígidas; Resinas a partir da extração natural de Pínus de acordo com as normas ambientais de manejo para a manufatura de breu e terebintina, matérias-primas de grande versatilidade de aplicações em produtos como vernizes, tintas e adesivos e esmaltes.

É uma das principais indústrias nacionais do segmento de embalagens e chapas de papelão ondulado. Em sua produção, utiliza papéis de várias gramaturas com excelente desempenho e chapas de papelão ondulado em ondas simples e duplas com rigoroso controle de qualidade e suporte técnico. Também se destaca por ser uma empresa essencialmente de base florestal, tendo como fonte principal de matéria-prima as florestas plantadas de Pínus (CELULOSE IRANI S.A., 2016).

A empresa tem como missão: Construir relações de valor, buscando a prosperidade dos clientes, o desenvolvimento das pessoas e lucros admiráveis e merecidos com equilíbrio entre meio ambiente e sociedade e como visão: Ser a melhor e estar entre as duas maiores empresas do Brasil nos segmentos de Papel para Embalagens e Embalagens de Papelão Ondulado e entre as melhores empresas para trabalhar. Está pautada nos seguintes valores: (i) Pessoas desafiadas e valorizadas; (ii) Integridade, ética, coragem, transparência e cordialidade; (iii) Foco no resultado, objetividade, austeridade e simplicidade; (iv) Responsabilidade social e ambiental e, (v) Inovação e pioneirismo.

2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nas informações coletadas da empresa Celulose Irani, são consideradas lideranças os cargos de encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, superintendentes e presidente. No relatório do Instituto Ethos, o perfil dos funcionários e dirigentes da empresa, foram divididos em oito categorias: (1) Quadro Executivo (Diretores); (2) Gerência; (3) Supervisão, Chefia ou Coordenação; (4) Quadro Funcional (funcionários sem cargo de chefia); (5) Aprendizes, (6) Trainees, (7) Estagiários e (8) Conselho de Administração. Dessa forma, para este estudo, os cargos apresentados no relatório do Instituto Ethos de liderança: supervisão, chefia ou coordenação; gerência e quadro executivo foram reclassificados para atender aos cargos da Celulose Irani para: encarregados, supervisores e coordenadores; gerência e diretores, superintendentes e presidente. Quanto ao quadro funcional, no Instituto Ethos trata como quadro funcional, aprendizes trainees, estagiários e conselho de administração e na Celulose Irani como quadro funcional.

Em fevereiro de 2017, a empresa apresentava um número total de funcionários de 2.496, sendo 401 funcionárias, representando 16% do total e 2.095 homens, representando 84% do total.

A população econômica ativa (PEA), é o termo utilizado para designar a população que está inserida no mercado de trabalho ou que, de certa forma, está procurando se inserir nele para exercer algum tipo de atividade remunerada (PENA, 2016). O mesmo autor afirma que essa é a fatia responsável pela produção de riquezas a partir do trabalho.

Segundo Freitas [2015?], da população econômica ativa (PEA), os homens representam 58% e as mulheres 42% daqueles que desenvolvem atividades em distintos setores da economia, esses setores classificam-se: (i) Setor primário: é o setor responsável pela produção de alimentos e matérias-primas, engloba a produção agrícola, a exploração dos recursos naturais, como a mineração, bem como a caça e a pesca; (ii) Setor secundário: é o setor caracterizado pela produção industrial, bem como a construção civil e a produção de energia; (iii) Setor terciário: é o setor mais amplo da economia atualmente, é caracterizado pelas atividades comerciais e pelas prestações

de serviço (educação, comunicação, transporte, finanças, saúde, lazer, administração pública, entre outros).

Quando comparados a organização estudada, que se encontra enquadrado no setor secundário, a proporção é menor, justificado pelo segmento industrial. De acordo com Relatório de Sustentabilidade da Celulose Irani (CELULOSE IRANI S.A., 2016), a maior participação de colaboradores do gênero masculino vem se mantendo nos últimos três anos, sendo que essa tendência deve se manter no futuro.

A Tabela 1 representa o percentual dos colaboradores por faixa etária nos últimos três anos. Nota-se que não houve mudança expressiva na pirâmide etária nos últimos três anos.

Detalhando as informações por faixa etária e por sexo (Tabela 2), observa-se que aproximadamente 60% representatividade feminina está concentrada em mulheres com até 35 anos.

A Tabela 3 indica o percentual de colaboradores por tempo de empresa. Os resultados apontam para maior parcela de trabalhadores com tempo de empresa entre 1 a 10 anos.

Na sequência é analisada a liderança feminina dentro da organização Celulose Irani S/A. A classificação como liderança foi baseado nos cargos ocupados de encarregados, supervisores, coordenadores, diretores, superintendência e presidência. Em relação aos cargos de liderança, quando comparado apenas a população feminina, as mulheres que estão nesses cargos representam 5,7%. Ao considerar todos os líderes da companhia, as mulheres representam 13,7% e quando comparado a todos os colaboradores, a representatividade reduz para 1%. Esse resultado demonstra a baixa representatividade do sexo feminino em cargos de liderança.

Observa-se que o tempo médio de empresa da liderança é elevado e na Gráfico 1, detalha-se o percentual da liderança por tempo de empresa, demonstrando que atualmente as mulheres com menos tempo de empresa estão ocupando cargos de liderança.

Ao estratificar a representatividade dos gêneros nos cargos de liderança (Tabela 4), é possível observar o “afunilamento hierárquico”, ou seja, a incidência de menos mulheres quanto mais elevada é a instância de poder.

Como se pode observar, a maioria das mulheres encontram-se posicionadas atualmente em cargos de liderança de primeiro nível, sendo sua representatividade cinco vezes menor que dos homens. Nos cargos de gerência, sua representatividade é ainda menor. No nível executivo não existe presença das mulheres em cargos de liderança.

Os próximos resultados têm o intuito de comparar a empresa analisada com o grupo das 500 maiores empresas do Brasil. Os valores fornecidos no relatório estão relacionados ao gênero por cargo e somente demonstrarão a representatividade das mulheres por cargos de liderança, conforme Tabela 5.

As informações fornecidas pelo relatório Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento do Instituto Ethos contribuem para confirmar a realidade do perfil das organizações brasileiras, a desigualdade entre os sexos e a sub-representação das mulheres, tendo em conta os dados sobre sua presença na sociedade brasileira.

As informações do relatório Ethos baseiam-se nas 500 maiores empresas do Brasil. Atualmente a Celulose Irani ainda figura no ranking das 400 maiores do Agronegócio, no qual ocupa o 171º lugar, e entre as 1000 maiores em Vendas, ocupando o 708º lugar.

3 CONCLUSÃO

A liderança é um dos processos utilizados para influenciar pessoas em direção às conquistas ou a objetivos. É nos momentos de dificuldades e crises que os líderes fazem a diferença. Vários estudos demonstraram as vantagens da liderança feminina, tanto na gestão de pessoas, como em melhores resultados.

Nesse estudo de caso, a empresa Celulose Irani demonstrou que as mulheres continuam, de modo geral, enfrentando desvantagens como potenciais líderes. Quando visto de forma hierárquica, a situação ainda é mais

restrita. Comparando com as 500 maiores empresas do Brasil, a Celulose Irani permanece proporcionalmente abaixo. Essa diferença pode estar relacionada ao segmento em que a empresa está inserida. Há falta de oportunidade para assumir cargos de lideranças, visto que o tempo médio de empresa dos líderes são 14 anos, ou mesmo outros fatores que a pesquisa quantitativa não consegue apontar.

Portanto, recomenda-se para o entendimento dos resultados apontados, identificar as razões dessa disparidade, contemplando outras informações de caráter qualitativo. Vale ressaltar que nesse trabalho não foram levantadas as políticas, ações planejadas e estratégias que possivelmente a empresa possui sobre o tema.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

BASS, B.; AVOLIO, B. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organization development. *Research in Organizational Change and Development*, Reino Unido, v. 4, p. 231-272, 1990.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 195-231, 1994.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers, Nova Iorque, p. 40, 1978.

CASTELLS, M. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATALYST. The bottom line: corporate performance and women's representation on board. Catalyst, Estados Unidos, 2007. Disponível em http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf. Acesso em 18/09/2017.

CELULOSE IRANI S.A., Relatório de sustentabilidade. 2016. Irani. Disponível em <<http://www.irani.com.br/pt/site/mob/1>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

CHIAVENATO, I., *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks. Califórnia: Sage Publications. 2000.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gender and Leadership Style: a Meta Analysis. Psychological Bulletin, Washington, v. 108, n. 2, p. 233-256, 1990.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. Psychological Bulletin, Washington, v. 95, p. 569-591, 2003.

FRANKE, G. Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices: A Social Role Theory Perspective. Journal of Applied Psychology, Washington, 2009.

FREITAS, E. População Economicamente Ativa no Brasil. Mundo Educação, Goiânia, [2015?]. Disponível em:
< <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/populacao-economicamente-ativa-brasil.htm>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, M. T. Abaixo os homens? Exame, São Paulo, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.

GUIOT, J. M. Organisations sociales et comportements. Les Éditions Agenee d'Are INC: Montreal, 1987.

HERSEY P.; BLANCHARD K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

INSTITUTO ETHOS. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo, 2016. Disponível em
<https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr>. Acesso em: 12 ago. 2017.

JOÃO, S. M. O trabalho e o direito da mulher. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1997.

KWASNICKA, E.L. Teoria geral da administração: Uma síntese. São Paulo: Atlas, 2010

KIRKBRIDE. P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. Journal Industrial and Commercial Training, Reino Unido, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006.

KOTTER, J. P. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. Harvard Business Review, Watertown, p. 85-96, 2001.

KOUSER, J.; POSNER, B. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's): a procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, 1991.

MCKINSEY & COMPANY. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis, Nova Iorque, 2009.

PENA, R. F. A. "População Economicamente Ativa – PEA", Goiânia, 2016. Disponível em:<<http://alunosonline.uol.com.br/geografia/populacao-economicamente-ativa-pea.html>> Acesso em 15 de setembro de 2017.

PRIORE, M. D., História das mulheres no Brasil. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1997.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: Diekers, Meinolf et al. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, Oxford, p. 415-427, 2003.

SILVERSTEIN, M. J.; SAYRE, K. The Female Economy. Harvard Business Review, Watertown, v. 87, n. 9, p. 46-53, 2009.

SOUZA, V. L. Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

STOGDILL, R. M. Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press, New York, 1974.

STONER, A. F. J.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 13, p. 271-298.

WILSON, N.; ALTANLAR, A. Director characteristics, gender balance and insolvency risk: An Empirical Study, 2009. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1932107. Acesso em: 6 set. 2017.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

Sobre o(s) autor(es)

* Engenheiro Florestal. E-mail: ivanoikawa@yahoo.com.br

** Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) – Campus de Joaçaba. Especialista em Finanças para Executivos. E-mail: ivonez.almeida@unoesc.edu.br

*** Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) – Campus de Joaçaba. Mestre em Relações Internacionais. E-mail: tania.durigon@unoesc.edu.br

Tabela 1 - Percentual dos colaboradores por faixa etária

Faixa etária	2014	2015	2016
Até 30 anos	39,16%	34,07%	36,17%
De 31 a 40 anos	31,93%	32,28%	32,08%
De 41 a 50 anos	19,52%	20,69%	19,70%
De 51 a 60 anos	7,35%	10,38%	9,67%
Acima de 60 anos	2,02%	2,58%	2,39%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Celulose Irani S/A (2016).

Tabela 2 - Percentual dos colaboradores por faixa etária e sexo

Faixa etária	Homens	Mulheres	Total*
Até 25	20%	18%	20%
De 25 a 30 anos	20%	21%	21%
De 31 a 35 anos	15%	23%	16%
De 36 a 40 anos	14%	13%	14%
De 41 a 50 anos	19%	16%	19%
De 51 a 60 anos	8%	6%	8%
Acima de 60 anos	3%	2%	3%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Os autores(2017).

*a soma dos valores diverge do relatório de sustentabilidade devido a diferença da data base utilizada

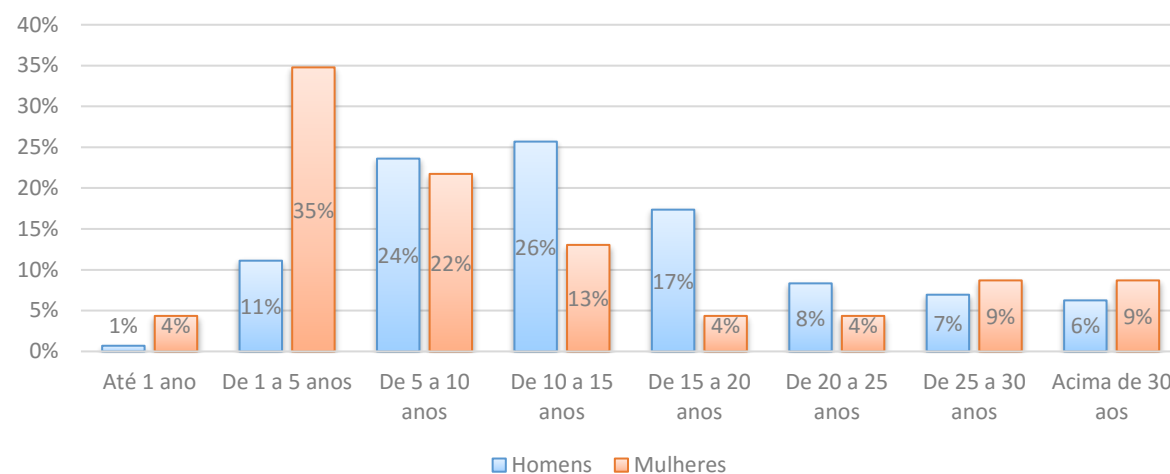
Tabela 3 - Percentual de colaboradores por tempo de empresa

Tempo de empresa	Homens	Mulheres	Total*
Até 1 ano	11%	15%	12%
De 1 a 5 anos	36%	40%	36%
De 5 a 10 anos	24%	26%	25%
De 10 a 15 anos	10%	9%	10%
De 15 a 20 anos	8%	4%	8%
De 20 a 25 anos	5%	2%	4%
De 25 a 30 anos	3%	2%	3%
Acima de 30 aos	2%	2%	2%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Os autores (2017)

*a soma dos valores diverge do relatório de sustentabilidade devido a diferença da data base utilizada

Gráfico 1 - Percentual da liderança por gênero e tempo de empresa



Fonte: Os autores (2017).

Tabela 4 - Percentual dos cargos de liderança por gênero

Cargos de liderança	Homens	Mulheres	Total
Encarregado, Supervisão e Coordenação	67,9%	12,5%	80,4%
Gerência	13,1%	1,2%	14,3%
Diretoria, Superintendência e Presidente	5,4%	0,0%	5,4%
Total	86,3%	13,7%	100,0%

Fonte: Os autores (2017)

Tabela 5- Percentual dos cargos de liderança por gênero comparados ao relatório Ethos

Cargos na liderança	Homens - Celulose Irani	Mulheres - Celulose Irani	Homens - Relatório Ethos*	Mulheres - Relatório Ethos*
Encarregado, Supervisão e Coordenação	84,4%	15,6%	61,2%	38,8%
Gerência	91,7%	8,3%	68,7%	31,3%
Diretores, Superintendentes e Presidente	100,0%	0,0%	88,4%	13,6%

Fonte: Os autores (2017)

* Fonte obtida através do Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento do Instituto Ethos base 2015