

**MUITO ALÉM DE AUDIÊNCIAS, SENTENÇAS E RECURSOS: LIDERANÇA FEMININA
SUSTENTÁVEL NA ADVOCACIA**

SILVIA LETICIA FERREIRA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

SANDRA MARIA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MUITO ALÉM DE AUDIÊNCIAS, SENTENÇAS E RECURSOS: LIDERANÇA FEMININA SUSTENTÁVEL NA ADVOCACIA

1. INTRODUÇÃO

A crescente conscientização sobre questões sociais e ambientais tem impulsionado as empresas a adotarem práticas sustentáveis, essenciais para a competitividade e desempenho econômico-financeiro robusto (Dantas *et al.*, 2022; Silva e Lucena, 2019). A responsabilidade social corporativa, que integra desempenho ecológico, ambiental e social, confere às organizações uma vantagem competitiva em um cenário cada vez mais agressivo (Chin *et al.*, 2015; Paulraj, 2011). A liderança sustentável tem emergido como uma estratégia importante, influenciando a reputação e práticas das empresas, além de atrair investidores comprometidos com responsabilidades ambientais e sociais (Rover, Borba e Borgert, 2008; Vital e Cavalcanti, 2009). Práticas de gestão de recursos humanos também têm sido alinhadas à estratégia ambiental das organizações, promovendo compromisso com a responsabilidade ambiental e refletindo positivamente no desempenho organizacional (Renwick *et al.*, 2013; Suriyankietkaew e Avery, 2016; Berrone *et al.*, 2008).

Para que as empresas implementem diretrizes de sustentabilidade, é necessário que os gestores estejam efetivamente comprometidos com essa proposição. Estudos sobre liderança têm buscado compreender os fatores que influenciam práticas de liderança e os impactos dessas práticas nas organizações (Marques, Reis e Gomes, 2018; Leroy *et al.*, 2018; Yukl, 2012). A liderança sustentável propõe integrar resultados sociais, ambientais e econômicos (Hallinger e Suriyankietkaew, 2018), redefinindo os objetivos e impactos da liderança organizacional. A liderança feminina enfrenta desafios únicos, incluindo barreiras estruturais e culturais. Mulheres frequentemente lidam com conflitos entre vida pessoal e profissional e preconceitos velados no ambiente de trabalho, dificultando sua progressão na carreira (Cembranel, Floriano e Cardoso, 2020; Eagly e Carli, 2012). No entanto, mulheres possuem capacidades cruciais para promover a mudança sustentável, como perspectiva inovadora, atitude de liderança e consciência social (Agarwal *et al.*, 2020; Cicchiello *et al.*, 2021).

O trabalho de Armani *et al.* (2020) identifica um conjunto de atributos de liderança sustentável, categorizados em dinâmica organizacional, gestão e atitudes sustentáveis. Esses atributos incluem cultura organizacional, mudança organizacional, visão de negócios, stakeholders, diversidade cultural, habilidades interpessoais, sustentabilidade na estratégia organizacional, conhecimento específico sobre regras de sustentabilidade, compromisso pessoal com a sustentabilidade e valores e princípios morais. Estudos revelam que mulheres têm uma visão mais ampla sobre responsabilidade social organizacional, promovendo comportamentos sustentáveis (Alonso-Almeida *et al.*, 2017; Larrieta-Rubín de Celis *et al.*, 2015). A maior consciência, sensibilidade, adaptabilidade e eficácia na promoção da sustentabilidade a longo prazo harmonizam-se com o desenvolvimento da liderança sustentável feminina.

No contexto da advocacia, as profissionais enfrentam desafios relacionados ao gênero e à posição hierárquica. As advogadas em cargos altos tendem a negar ou minimizar a discriminação de gênero, valorizando a competência profissional (Barbalho, 2008). No entanto, as qualidades femininas, como cuidado com detalhes e capacidade de multitarefa, são reconhecidas como diferenciais positivos. Renwick *et al.* (2013) enfatizam que os valores e princípios morais dos líderes são cruciais para a execução de iniciativas sustentáveis. Ao adotar essa perspectiva feminina, é possível valorizar a gestão feminina e reconhecer suas contribuições para as organizações.

Nesse contexto, surge a questão de pesquisa: de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia? O objetivo geral é compreender como esses atributos se manifestam na prática das mulheres líderes nesse

contexto. Especificamente, busca-se caracterizar como os atributos da liderança sustentável relacionados à dinâmica organizacional, à gestão e às atitudes sustentáveis se manifestam na prática dessas líderes.

A liderança sustentável é essencial em um cenário global de crise de liderança e complexidade organizacional (Gandolfi e Stone, 2016). Embora a literatura sobre liderança seja vasta, há uma lacuna significativa na integração dos conceitos de liderança e sustentabilidade (Šimanskienė & Župerkienė, 2014). A liderança feminina enfrenta barreiras significativas, e a promoção de práticas sustentáveis pode ajudar a superar essas dificuldades e promover igualdade de oportunidades no ambiente jurídico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança e Sustentabilidade nas Organizações

A liderança e a sustentabilidade são temas centrais nas organizações contemporâneas. Compreender suas características, desafios e benefícios é essencial para promover práticas sustentáveis eficazes.

Historicamente, a liderança era associada ao gerenciamento e controle. No século XX, a Administração Científica destacou a figura do gerente como condutor das organizações, focando em eficiência e racionalidade. Com as mudanças sociais e ambientais no início do século XXI, a liderança passou a incorporar questões sociais, ambientais e de sustentabilidade, refletindo uma perspectiva mais ampla e integrada (Calvosa, 2021; Pereira, 2015; Tolfo, 2004).

A liderança não é um conceito estático. Desde a antiguidade, onde líderes eram vistos como heróis, passando pela Idade Média, onde estava ligada ao poder religioso, até o Renascimento e a era moderna, com pensadores como Maquiavel, Hobbes, Locke e Rousseau, a liderança evoluiu para refletir mudanças sociais e filosóficas de cada época (Chauí, 2000; Godoi, Cruz, 2014).

Nos últimos anos, a liderança tem sido vista como um fenômeno complexo e em constante evolução. A abordagem passou a incluir a necessidade de um novo modelo, integrando aspectos sociais, culturais e tecnológicos (Botelho, Krom, 2010; Calvosa, Ferreira, 2021). A liderança eficaz é vital para o sucesso das organizações, influenciando não apenas o desempenho organizacional, mas também o bem-estar social e ambiental (Gandolfi e Stone, 2016; Hunter, 2018; Raelin, 2016).

A liderança deve ser vista como uma habilidade dinâmica, capaz de influenciar pessoas para alcançar objetivos comuns, adaptando-se às transformações e facilitando a adaptação dos liderados (Arruda, Chrisóstomo e Rios, 2010; Behnke, 2014; Fonseca, 2013). No contexto atual, é essencial que os líderes compreendam a dimensão humana e interajam de forma construtiva, promovendo o bem-estar e a motivação dos colaboradores (Botelho, Krom, 2010; Northouse, 2021).

Recentemente, a investigação acadêmica tem focado nas contribuições da liderança para a gestão, destacando a importância de uma abordagem holística que considere os impactos sociais e ambientais (Banks, Woznyj e Mansfield, 2021; Souza e Wood Jr, 2022). A liderança eficaz transcende a mera autoridade, concentrando-se na compreensão das dinâmicas pessoais e interpessoais, além de considerar os impactos das ações sobre a comunidade e o ambiente (Bernard *et al.*, 2014).

A liderança sustentável envolve a integração de práticas éticas e de responsabilidade social em todos os níveis organizacionais. Segundo o relatório da *European Foundation for Management Development* (EFMD, 2004), líderes responsáveis enfrentam desafios como pensar e agir globalmente, ampliar o propósito corporativo, colocar a ética no centro das ações e transformar a educação executiva para refletir a responsabilidade corporativa global.

O Pacto Global (2013) estabelece princípios universais baseados em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. Líderes sustentáveis devem adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, promover a responsabilidade ambiental e desenvolver tecnologias ambientalmente amigáveis.

Egri e Herman (2000) destacam que líderes sustentáveis possuem valores ecocêntricos e autotranscendentes, atuando como gerentes mestres com comportamentos transformacionais e transacionais. Boiral, Cayer e Baron (2009) enfatizam a importância da participação ativa dos gestores na adaptação de estratégias e práticas sustentáveis, integrando esses princípios na cultura organizacional para promover a longevidade e prosperidade.

Voltolini (2011) complementa, afirmando que lideranças sustentáveis se comprometem com o desenvolvimento humano e a preservação do meio ambiente, utilizando recursos internos para enfrentar desafios sociais e ambientais. Bernard *et al.* (2014) propõem um modelo de liderança sustentável que integra fatores externos e internos, destacando a importância da cultura, estratégia e governança das organizações.

Šimanskienė e Župerkienė (2014) oferecem uma análise das características de um líder sustentável, destacando a importância de uma visão clara e orientada para o progresso de longo prazo. Boiral *et al.* (2014) sublinham que a liderança sustentável é uma força transformadora em organizações que se destacam no desenvolvimento de práticas de gestão ambiental avançadas.

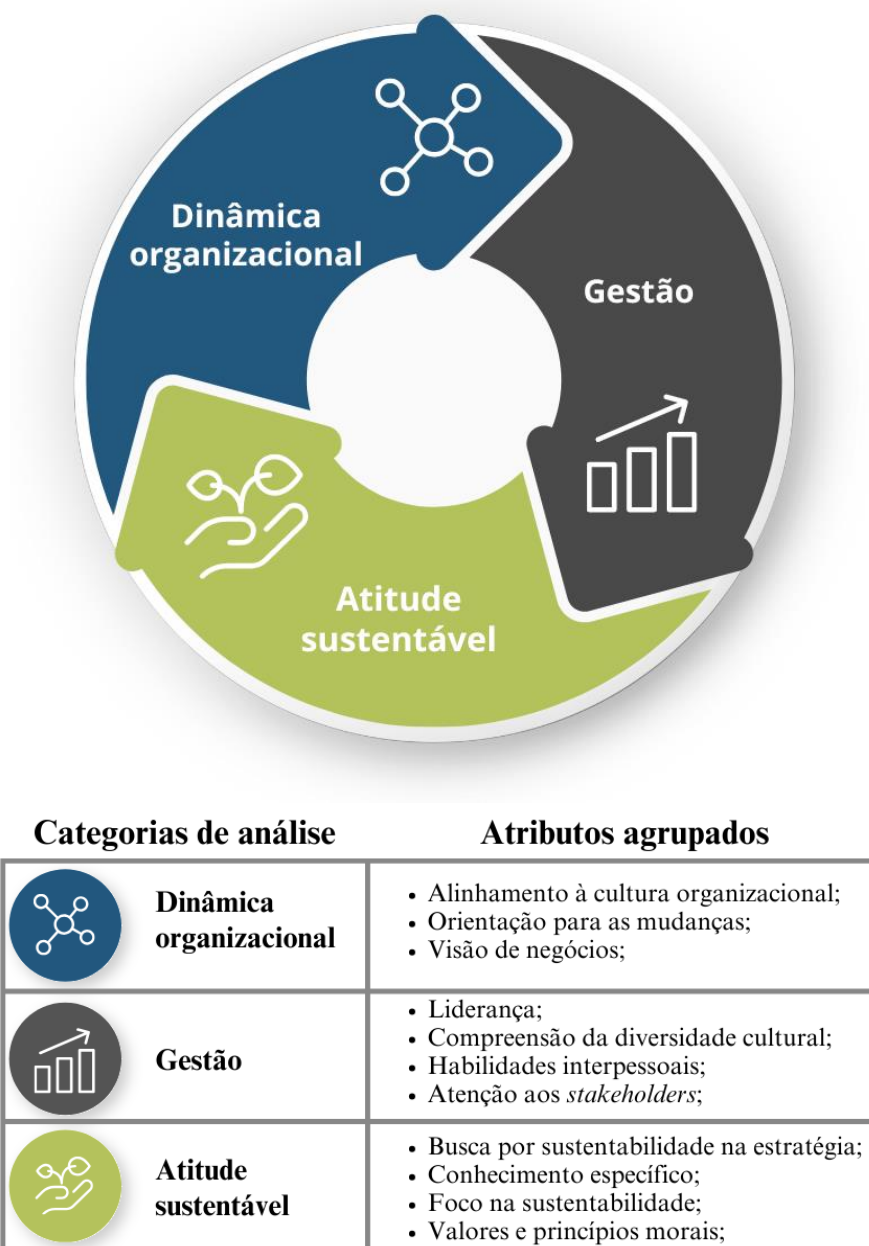
Antunes e Franco (2016) enfatizam que lideranças sustentáveis são responsáveis pelo bem-estar dos outros, criando um ambiente que promove o desenvolvimento da força, resiliência e vitalidade das pessoas. Souza Sant'anna *et al.* (2017) e Hallinger e Suriyankietkaew (2018) destacam que a liderança sustentável envolve ética, direitos humanos, comportamento organizacional, sociedade, minorias sociais e qualidade de vida no trabalho.

A *European Foundation for Management Development* (EFMD, 2004) e Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) destacam que a liderança sustentável promove a diversidade cultural como um pilar para enfrentar desafios globais. Armani *et al.* (2020) debatem como características e comportamentos individuais dos líderes influenciam a implementação de iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa.

Segundo Armani *et al.* (2020), os valores pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, são essenciais para implementar iniciativas sustentáveis nas empresas. Líderes sustentáveis são motivados por uma profunda conexão com a natureza, tornando seus valores pessoais cruciais na criação de práticas sustentáveis. Além disso, a motivação para alcançar a legitimidade social e atender às expectativas dos stakeholders é fundamental no estudo da liderança sustentável.

Na presente pesquisa, foi realizada uma análise dos atributos propostos por Armani *et al.* (2020). Cada atributo foi explorado, considerando sua relevância conceitual. Com base nessa revisão, a autora realizou um agrupamento dos atributos da liderança sustentável, ilustrado na Figura 1. Esse agrupamento integra e categoriza os atributos identificados, proporcionando uma estrutura analítica para a avaliação dos dados. Ao adotar essa abordagem categorizada, a pesquisa visa compreender a influência desses atributos na liderança sustentável e oferecer orientações práticas para líderes que buscam implementar práticas sustentáveis em suas organizações. Essa abordagem sistemática preenche lacunas no entendimento da liderança sustentável, proporcionando *insights* para a gestão eficaz no contexto das demandas contemporâneas de sustentabilidade.

Figura 1 – Modelo de pesquisa sobre liderança sustentável



Fonte: Modelo de pesquisa adaptado de Armani *et al.* (2020) (2023)

A dinâmica organizacional inclui processos, comportamentos e interações dentro de uma organização. Envolve o engajamento com a cultura organizacional, o compromisso com a mudança e a capacidade de transformar riscos em oportunidades. Além disso, implica na habilidade de analisar as necessidades presentes e futuras da organização, considerando impactos de curto e longo prazo, com uma visão voltada para o futuro.

A gestão foca no atendimento das expectativas dos stakeholders, envolvendo diversos grupos. Envolve a compreensão da diversidade cultural dos grupos sociais e da comunidade, promovendo o envolvimento com questões sociais relevantes. A gestão requer habilidades eficazes de comunicação e negociação, facilitando a participação e o engajamento dos funcionários. Um gestor eficiente atua como facilitador e disseminador, garantindo a coerência entre discurso e prática, e assegurando ações alinhadas aos valores e princípios estabelecidos.

A atitude sustentável de um líder amplia o conceito de negócios para a perspectiva socioambiental, incorporando a sustentabilidade na estratégia organizacional. Isso envolve possuir habilidades técnicas e conceituais específicas relacionadas à sustentabilidade e aderir a diretrizes relacionadas ao tema. Um líder com atitude sustentável demonstra compromisso pessoal com a sustentabilidade, promovendo o consumo saudável e reconhecendo oportunidades sustentáveis dentro da organização. Essa postura é caracterizada pela identificação com valores sustentáveis, preocupação com o bem-estar das pessoas e do meio ambiente, e equilibrando os interesses econômicos, sociais e ambientais a longo prazo.

Com base nos atributos de liderança sustentável de Armani *et al.* (2020) e nas categorias de análise estabelecidas, este estudo busca compreender como esses atributos se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia.

2.2 Liderança Feminina e Advocacia

A liderança feminina tem ganhado relevância em diversos setores, incluindo a advocacia. A história revela uma divisão tradicional onde homens produzem e mulheres cuidam do lar, refletindo desigualdades de gênero no mercado de trabalho (Cembranel *et al.*, 2020; Torres *et al.*, 2018). Mesmo com níveis mais altos de educação, as mulheres ainda enfrentam obstáculos significativos para alcançar posições de liderança (Shamir & Eilam-Shamir, 2018; Eagly e Carli, 2012).

A participação das mulheres no mercado de trabalho é frequentemente influenciada por estereótipos de gênero e expectativas sociais (Hryniewicz e Vianna, 2018; Rosenthal; Rezende, 2017). Claudia Goldin, Prêmio Nobel de Economia em 2023, argumenta que profissões que penalizam trabalhadores buscando maior flexibilidade perpetuam desigualdades de gênero (Goldin, 2014).

Mulheres líderes enfrentam desafios adicionais, como a necessidade de demonstrar maior competência e esforço em comparação aos homens (Tanure, Carvalho Neto e Mota-Santos, 2014; Eagly e Karau, 2002). No entanto, pesquisas indicam que mulheres em cargos de liderança são percebidas como igualmente eficazes em comparação aos seus colegas masculinos (Zenger; Folkman, 2019).

Diante desse cenário, é importante promover a igualdade de oportunidades e criar ambientes de trabalho inclusivos que valorizem a liderança feminina (Ryan; Haslam, 2005; Derks *et al.*, 2016). A liderança feminina sustentável humaniza o alcance dos objetivos organizacionais, combinando visão técnica e pessoal em uma harmonia previdente e duradoura (Mayo, 2021).

Historicamente, a advocacia no Brasil foi predominantemente masculina, com a participação feminina sendo legitimada apenas no início do século XX. As primeiras advogadas enfrentaram barreiras profissionais e culturais, e ainda hoje, as mulheres enfrentam desafios para ascender ao topo da hierarquia profissional (Guimarães; Ferreira, 2009; Liberman *et al.*, 2022).

As advogadas demonstram inteligência emocional, essencial para enfrentar adversidades e manter relacionamentos eficazes (Bilodeau, 2023). No entanto, estudos revelam disparidades de gênero no tempo de fala durante argumentos orais na Suprema Corte dos EUA, indicando preconceitos implícitos (Patton e Smith, 2017).

Além dos desafios no tribunal, advogadas enfrentam preconceitos de gênero de colegas masculinos e dificuldades para participar de redes de relacionamento, cruciais para a carreira jurídica (Bazelon, 2018; Junqueira, 2001). A pesquisa de Bertolin (2017) destaca que, apesar da feminização da advocacia, a igualdade de oportunidades de crescimento profissional ainda não foi alcançada.

Para acelerar a equidade de gênero na advocacia, redes de apoio têm sido criadas, promovendo a representatividade e o empoderamento das mulheres advogadas. Organizações

como a Associação Brasileira de Mulheres de Carreira Jurídica (ABMCJ) e a Comissão da Mulher Advogada (OAB-CE) são exemplos de iniciativas que fortalecem a atuação das mulheres no campo jurídico (Magalhães, 2021; Clegg *et al.*, 2019).

Em um ambiente competitivo, a presença da mulher advogada é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Reconhecer e valorizar o papel das mulheres na advocacia é fundamental para promover uma gestão mais sustentável e equitativa, contribuindo para um sistema jurídico mais justo e eficiente (Mattar; Oliveira, 2022).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, que é adequada para explorar e compreender fenômenos sociais complexos, como a liderança feminina sustentável na advocacia. A pesquisa qualitativa permite coletar e analisar percepções, motivações e relações implícitas, proporcionando uma compreensão mais profunda das atividades sociais e humanas (Collis & Hussey, 2005). Esse método é especialmente relevante para compreender o comportamento humano a partir da perspectiva dos participantes (Morgan, 2005).

A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é útil para analisar temas pouco estudados e proporcionar uma visão geral sobre fenômenos complexos (Creswell, 2007; Gil, 2008). A pesquisa descritiva é empregada quando o objetivo é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura (Triviños, 1987). Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo, focada no contato direto com a realidade estudada através de entrevistas (Gil, 2008).

A pesquisa investiga a atuação de mulheres advogadas em cargos de gestão, com foco na liderança feminina sustentável. Foram selecionadas advogadas gestoras de departamentos jurídicos de empresas cearenses listadas na B3, um ambiente que frequentemente adere a práticas ESG devido às exigências do mercado.

Os critérios de seleção dos sujeitos incluíram: (1) conveniência e aceitação dos respondentes, (2) acessibilidade, (3) ser funcionária de uma das nove empresas cearenses listadas na B3, (4) tempo de inscrição na OAB não inferior a 5 anos, e (5) tempo no cargo de gestão não inferior a 30 meses. Esses critérios garantem que as participantes tenham experiência substancial e representativa em seus papéis.

Dezessete gestoras de sete das nove empresas cearenses de capital aberto foram selecionadas após a aplicação do critério de acessibilidade. As gestoras atuam em diversos setores, incluindo saúde, farmacêutico, educação, alimentos, telecomunicações, elétrico e bancário. As participantes foram identificadas de forma genérica para preservar sua identidade.

A coleta de dados envolveu entrevistas individuais realizadas presencialmente ou por videoconferência via Google Meet, durante os meses de dezembro de 2023 a março de 2024. As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade das participantes. Foi solicitada permissão para gravação das entrevistas, visando transcrições literais e análises subsequentes. O tempo total de gravação foi de aproximadamente 632 minutos, com uma média de 37,17 minutos por participante.

Os dados primários foram coletados através de um roteiro de entrevista semiestruturado, adaptado do roteiro utilizado por Armani (2020), alinhado com os objetivos específicos da pesquisa. O roteiro de entrevistas incluiu um bloco para coleta de dados sociodemográficos e outro para perguntas embasadas no referencial teórico, divididas em três categorias de análise: dinâmica organizacional, gestão e atitude sustentável.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme os critérios de Bardin (2011). A análise foi auxiliada pelo software Atlas.ti, que facilitou a codificação dos dados e a identificação de tendências. A análise de conteúdo classifica as mensagens em temas

ou categorias, permitindo uma compreensão mais profunda do significado subjacente aos discursos (Bardin, 2011).

A análise focou em três categorias principais: dinâmica organizacional, gestão e atitude sustentável, cada uma subdividida em unidades de contexto específicas. As categorias foram definidas conforme o framework interpretativo baseado nos atributos de liderança sustentável identificados por Armani (2020).

Quadro 1 – *Framework* interpretativo do modelo de pesquisa

Categorias de Análise	Atributos (Subcategorias)	Descrição
Dinâmica organizacional	Alinhamento à cultura organizacional	Engajamento com a cultura organizacional.
	Orientação a mudanças	Compromisso com a mudança organizacional, com a capacidade de converter riscos em oportunidades
	Visão de negócios	Capacidade de analisar necessidades e impactos de curto e longo prazo, com uma visão do futuro.
Gestão	Liderança	Desempenhar o papel de facilitador e disseminador, com coerência entre discurso e prática.
	Atenção aos <i>stakeholders</i>	Foco e atenção no alcance das expectativas dos <i>stakeholders</i> , envolvendo diferentes espectadores
	Compreensão da diversidade cultural	Compreensão da diversidade cultural dos grupos sociais e da comunidade, promovendo o envolvimento com questões sociais
	Habilidades interpessoais	Capacidade de comunicação e negociação, facilitando a participação e o engajamento dos funcionários.
Atitude sustentável	Busca por sustentabilidade na estratégia	Ampliação do conceito de negócios para a perspectiva socioambiental, introduzindo sustentabilidade na estratégia organizacional.
	Conhecimento específico	Habilidades técnicas e conceituais em sustentabilidade, ecologia e ecoeconomia, complementadas por um aprendizado contínuo e compreensão das normas relevantes.
	Foco na sustentabilidade	Compromisso pessoal com a sustentabilidade, promovendo o consumo saudável e reconhecendo oportunidades sustentáveis.
	Valores e princípios morais	Identificação com valores sustentáveis, preocupação com o bem-estar das pessoas e seu meio ambiente

Fonte: Elaborado pelo(a) autor(a) adaptado de Armani (2020) (2023).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Dinâmica Organizacional

4.1.1 Alinhamento à Cultura Organizacional

O alinhamento à cultura organizacional é importante para a liderança feminina sustentável, especialmente na advocacia. As gestoras relataram que as práticas de sustentabilidade dentro das suas organizações envolvem reduzir o uso de papel, separar lixo e

participar de comitês de sustentabilidade. Exemplos incluem a diminuição do uso de plástico e a digitalização de processos.

As percepções variaram entre um forte engajamento com a cultura organizacional e uma postura mais passiva, indicando uma desconexão entre políticas sustentáveis propostas e práticas efetivas. Voltolini (2011) destaca que o engajamento com a cultura organizacional é essencial para a sustentabilidade nas práticas empresariais, refletindo a necessidade de uma integração efetiva da sustentabilidade que permeie todas as camadas da organização (Boiral, Cayer & Baron, 2009).

4.1.2 Orientação para as Mudanças

As líderes femininas na advocacia destacaram a importância da orientação para mudanças organizacionais. Desafios incluem a resistência de colaboradores, questões financeiras e baixa adesão da alta liderança. Apesar disso, muitas gestoras atuam como catalisadoras de mudanças, promovendo práticas sustentáveis e persistindo na condução dessas transformações.

A literatura reforça a importância de líderes que equilibram metas econômicas com responsabilidades sociais e ambientais, transformando obstáculos em oportunidades (Voltolini, 2011). Contudo, as gestoras ainda enfrentam barreiras significativas, sugerindo uma necessidade de maior apoio e comprometimento da alta liderança (Boiral, Cayer & Baron, 2009).

4.1.3 Visão de Negócios

A visão de negócios das líderes femininas na advocacia enfatiza a análise de indicadores de sustentabilidade e a necessidade de evolução empresarial. As gestoras demonstram uma compreensão clara dos impactos e necessidades relacionados à sustentabilidade, mas também reconhecem que muitas organizações ainda estão em estágios iniciais dessa integração.

Egri e Herman (2000) destacam que a sustentabilidade deve ser integrada nas estratégias de negócios como uma forma de inovação e vantagem competitiva. No entanto, há uma discrepância na efetiva incorporação e mensuração de indicadores de sustentabilidade, sugerindo que muitas organizações precisam desenvolver uma visão mais robusta e sistemática para a sustentabilidade (Voltolini, 2011).

4.2 Gestão

4.2.1 Liderança

A liderança é fundamental para a sustentabilidade, com gestoras compreendendo seu papel como facilitadoras de um ambiente favorável. Elas destacam a importância de ser exemplo de mudança, coerência entre discurso e prática, e iniciativa decisiva.

Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) e Bernard *et al.* (2014) destacam que os valores pessoais e ambientais dos líderes são cruciais para promover práticas sustentáveis. As entrevistas confirmam essa visão, mostrando que as líderes estão comprometidas com a sustentabilidade em suas ações diárias, inspirando suas equipes (Souza & Wood Jr, 2022).

4.2.2 Compreensão da Diversidade Cultural

As líderes valorizam a diversidade cultural como um impulsionador de inovação e inclusão. Elas reconhecem os desafios de harmonizar culturas diversas dentro da organização, especialmente em contextos multirregionais.

Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) sublinham a importância de uma liderança consciente da diversidade cultural. As entrevistas revelam que as gestoras estão integrando ativamente a diversidade em suas práticas, mas ainda enfrentam barreiras significativas (Calvosa & Ferreira, 2023).

4.2.3 Habilidades Interpessoais

As habilidades interpessoais, como fomento ao engajamento, motivação, empatia e comunicação, são essenciais para a liderança sustentável. As líderes utilizam essas habilidades para engajar suas equipes e promover a sustentabilidade.

Egri e Herman (2000) e Bernard *et al.* (2014) destacam a importância da comunicação eficaz e empatia na liderança sustentável. As gestoras entrevistadas confirmam essa perspectiva, utilizando feedback contínuo e promovendo um ambiente de aprendizado colaborativo (Calvosa & Ferreira, 2023).

4.2.4 Atenção aos Stakeholders

A atenção aos stakeholders é reconhecida como um componente vital da liderança sustentável. As líderes incorporam diferentes públicos em suas ações, focam em atender expectativas dos stakeholders e envolvem diversos grupos nas práticas sustentáveis.

Boiral, Cayer e Baron (2009) destacam a importância do engajamento dos stakeholders na gestão sustentável. As gestoras entrevistadas estão integrando ativamente stakeholders em suas práticas, embora haja necessidade de desenvolver métricas para avaliar efetivamente o impacto dessas iniciativas (Voltolini, 2011).

4.3 Atitudes Sustentáveis

4.3.1 Busca por Sustentabilidade na Estratégia

A integração da sustentabilidade na estratégia organizacional é enfatizada pelas líderes. Elas reconhecem a importância de introduzir a sustentabilidade na estratégia, valorizar essa adoção e delinear valores e metas sustentáveis.

Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) sublinham a necessidade de uma visão estratégica que integre a sustentabilidade. As entrevistas indicam que, embora as gestoras estejam em um período de transição, ainda há desafios significativos na efetiva incorporação dessa visão (Souza & Wood Jr, 2022).

4.3.2 Conhecimentos Específicos

As líderes reconhecem a necessidade de um aprendizado constante e conhecimento específico em sustentabilidade. Elas veem a educação permanente como fundamental para a liderança em sustentabilidade, embora ainda considerem incipiente seu conhecimento profundo sobre questões ambientais.

Boiral, Cayer e Baron (2009) argumentam que a eficácia da liderança em sustentabilidade depende de uma profunda integração desse conhecimento nas práticas diárias. As entrevistas confirmam a necessidade de um maior comprometimento com a educação contínua (Bernard *et al.*, 2014).

4.3.3 Foco na Sustentabilidade

As líderes demonstram um compromisso pessoal com a sustentabilidade, refletindo suas ações e escolhas diárias. Elas promovem o consumo consciente e buscam identificar oportunidades sustentáveis.

Egri e Herman (2000) e Voltolini (2011) destacam a importância de uma consciência sustentável nas lideranças. As entrevistas mostram que as gestoras estão comprometidas com a sustentabilidade em suas vidas pessoais e profissionais, embora enfrentem desafios na implementação de práticas sistemáticas (Calvosa & Ferreira, 2023).

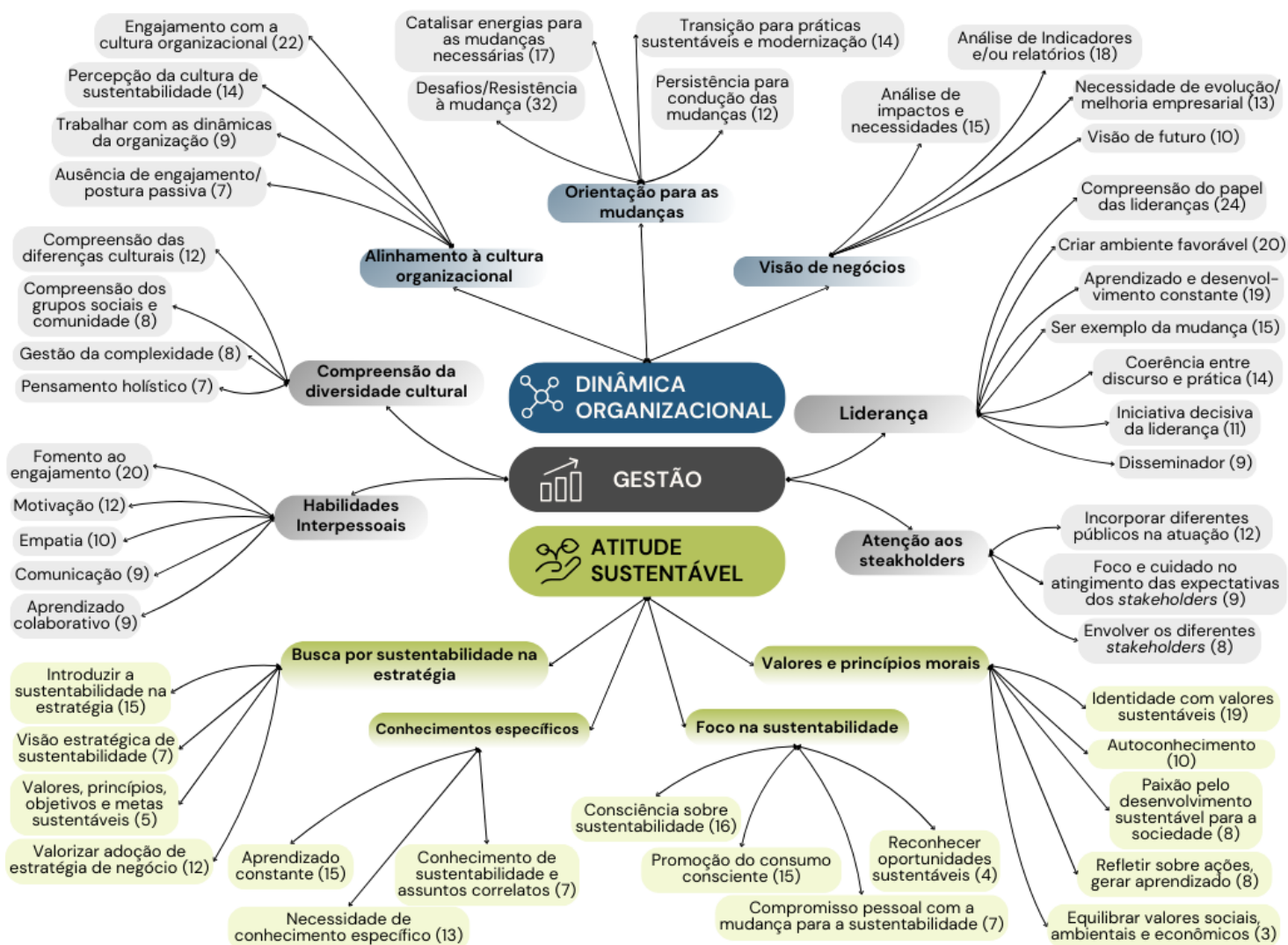
4.3.4 Valores e Princípios Morais

Os valores e princípios morais são fundamentais para a liderança sustentável. As gestoras mostram uma forte identidade com valores sustentáveis e um compromisso com o desenvolvimento sustentável para a sociedade.

Egri e Herman (2000) e Voltolini (2011) sublinham a importância dos valores e princípios morais na liderança sustentável. As entrevistas refletem esse compromisso, mostrando que as gestoras estão alinhadas com esses valores e buscam equilibrar demandas sociais, ambientais e econômicas (Souza & Wood Jr, 2022).

A Figura 2 apresenta uma síntese das categorias de análise, unidades de contexto, as unidades de registro acompanhadas da sua frequência neste estudo.

Figura 2 – Síntese das categorias de análise, unidades de contexto e de registro



Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.4 Síntese das categorias de análise

A análise das entrevistas revela um esforço contínuo das líderes em alinhar práticas com valores sustentáveis, indicando uma conscientização crescente e um compromisso ativo com a sustentabilidade. No entanto, persistem desafios, especialmente na coerência entre discurso e prática e na necessidade de uma estratégia mais sistêmica.

Dinâmica Organizacional: Há uma adaptação à cultura organizacional com foco em mudanças estratégicas e integração da sustentabilidade nas rotinas corporativas. A compreensão da diversidade cultural e o desenvolvimento de habilidades interpessoais são essenciais para a gestão eficaz.

Gestão: A criação de valor através da sustentabilidade é uma preocupação central. Há uma necessidade de fortalecer a tradução do conhecimento em ações práticas e de desenvolver uma visão estratégica que antecipe o futuro sustentável.

Atitudes Sustentáveis: As decisões e ações refletem um compromisso com a sustentabilidade e valores morais. A atenção aos stakeholders e o equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais são cruciais para uma liderança sustentável eficaz.

5. CONCLUSÃO

A liderança sustentável é essencial no contexto atual, especialmente no campo jurídico, tradicionalmente dominado por homens e caracterizado por desafios significativos. Este estudo visa aumentar a compreensão e promover a presença de mulheres em posições de liderança na advocacia, destacando a importância das práticas sustentáveis e da igualdade de gênero para o progresso e a equidade organizacional.

O objetivo geral foi entender como os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes na advocacia, com foco na dinâmica organizacional, gestão e atitudes sustentáveis.

O estudo revelou que as líderes demonstram forte alinhamento com a cultura organizacional, aderindo a valores como integridade e ética. No entanto, algumas líderes mostraram uma postura passiva, destacando a necessidade de estratégias de engajamento mais eficazes. A capacidade de liderar mudanças é enfatizada na literatura, mas na prática, as líderes enfrentam resistência significativa. Há um alinhamento teórico com a visão de negócios sustentáveis, mas a implementação prática desses conceitos enfrenta desafios.

As líderes demonstraram habilidades robustas de liderança, criando ambientes favoráveis e promovendo aprendizado contínuo. Elas entendem a importância de gerenciar a diversidade cultural e possuem habilidades interpessoais eficazes. Contudo, a atenção aos stakeholders foi observada de maneira superficial, destacando a necessidade de um engajamento mais profundo e métricas para avaliar o impacto das iniciativas de sustentabilidade.

As líderes integram a sustentabilidade nas estratégias de negócios e continuam a desenvolver conhecimento específico sobre práticas sustentáveis. Elas promovem um compromisso pessoal com a sustentabilidade, refletindo um alinhamento entre seus valores pessoais e os da organização. No entanto, enfrentam desafios na implementação eficaz dessas práticas e na necessidade de uma estratégia mais sistemática.

Este estudo contribui para o entendimento da liderança feminina e sustentável na advocacia, destacando a importância dos atributos de gestão sustentável e a influência das mulheres em posições de liderança. No entanto, limita-se ao campo da advocacia de empresas cearenses de capital aberto, utilizando uma metodologia qualitativa que pode não ser generalizável a outros contextos.

Futuros estudos devem incluir líderes de ambos os gêneros para explorar diferenças nas abordagens de liderança sustentável e expandir para outros setores profissionais para uma análise comparativa mais ampla. Pesquisas longitudinais podem oferecer insights sobre a evolução das práticas de liderança sustentável ao longo do tempo, especialmente em resposta a mudanças legislativas e normativas. Além disso, investigar o impacto quantitativo das práticas de liderança sustentável sobre os resultados organizacionais pode fornecer uma justificativa mais robusta para a importância da sustentabilidade na gestão.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; CALVOSA, M. V. D.; BATISTA, L. G. Hélice tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.

AGARWAL, B. Does women's proportional strength affect their participation? Governing local forests in South Asia. **World Development**, v. 38, n. 1, p. 98-112, 2010.

AGARWAL, S. *et al.* A qualitative approach towards important factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases. **Journal of Cleaner Production**, v. 274, p. 123135, 2020.

ALONSO-ALMEIDA, M. del M.; PERRAMON, J.; BAGUR-FEMENIAS, L. Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. **Business Ethics: A European Review**, v. 26, n. 2, p. 147-161, 2017.

ANTUNES, A.; FRANCO, M. How people in organizations make sense of responsible leadership practices. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 1, p. 126-152, 2016.

ARMANI, A. B. **Liderança sustentável: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

ARMANI, A. B.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. Quais são os atributos da liderança sustentável? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 820-835, 2020.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BAZELON, L. What it takes to be a trial lawyer if you're not a man. **The Atlantic**, 2018.

BEHNKE, M. T. **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BERNARD, M. *et al.* **Liderança sustentável além do líder**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/Lideranca_Sustentavel_alem_do_lider.pdf. Acesso em: 03 jul. 2023.

BERTOLIN, P. T. M. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 163, p. 16-42, 2017.

BOIRAL, O.; BARON, C.; GUNNLAUGSON, O. Environmental leadership and consciousness development: A case study among Canadian SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 363-383, 2014.

BOIRAL, O.; CAYER, M.; BARON, C. M. The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 479-499, 2009.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. In: **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba**, 2010.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Os atuais pesquisadores sobre o tema liderança estão presos ao modelo mental do século XX? In: **XLV EnANPAD – Anais**. Curitiba, 2021.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 1, p. 224-260, 2023.

CALVOSA, M. V. D. **Liderança empresarial e estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CHIN, T. A.; TAT, H. H.; SULAIMAN, Z. Green supply chain management environmental collaboration and sustainability performance. **Procedia CIRP**, v. 26, p. 695-699, 2015.

CICCHIELLO, A. F. *et al.* Gender diversity on corporate boards: How Asian and African women contribute on sustainability reporting activity. **Gender in Management: An International Journal**, v. 36, n. 7, p. 801-820, 2021.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DERKS, B.; VAN LAAR, C.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 456-469, 2016.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. In: **Contemporary issues in leadership**, p. 31-48, 2012.

EGRO, C. P.; HERMAN, S. Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 571-604, 2000.

EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (EFMD). **Liderança globalmente responsável: um chamado para o engajamento**. Bruxelas; 2004. Relatório técnico. Disponível em: http://www.cneg.org/site_antigo/sites/default/files/GloballyResponsibleLeadershipFinalPortugues.pdf. Acesso em: 14 jun. 2023

GANDOLFI, F.; STONE, S. Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. **Revista de Management Comparat International**, v. 17, n. 3, p. 212, 2016.

GODOI, M. A.; CRUZ, S. A. Liderança e o novo paradigma do poder. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 5, p. 19-19, 2014.

GOLDIN, Claudia. A grand gender convergence: Its last chapter. **American economic review**, v. 104, n. 4, p. 1091-1119, 2014.

GUIMARÃES, Lucia Maria Paschoal; FERREIRA, Tânia Maria Tavares Bessone da Cruz. Myrthes Gomes de Campos (1875-?): pioneirismo na luta pelo exercício da advocacia e defesa da emancipação feminina. **Revista Gênero**. Niterói, v. 9, n. 2, p. 135-151, 2009.

HALLINGER, P.; SURIYANKIETKAEW, S. Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership 1990–2018. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4846, 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, p. 331-344, 2018.

HUNTER, J. **Como tornar-se um melhor líder: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Lisboa: Marcador, 2018.

JUNQUEIRA, E. B. Mulheres advogadas: espaços ocupados! In: **Tempos e lugares de gênero**. p. 185, 2001.

LARRIETA-RUBÍN DE CELIS, I. *et al.* Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 1, p. 91-110, 2015.

LEROY, H. *et al.* Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 3, p. 249-257, 2018.

LIBERMAN, T.; MARTINS, F.; RATTES, C. Diversidade de gênero: mulheres. **CESA Anuário**, 2022. Disponível em: <https://cesa.org.br/wp-content/uploads/2023/02/cartilhadiversidade1.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2023.

MARQUES, T.; REIS, N.; GOMES, J. F. S. Responsible leadership research: A bibliometric review. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 15, 2018.

MATTAR, L.; OLIVEIRA, A. Mulheres e liderança: Uma análise das práticas de governança de gênero nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 2, 2022.

MAYO, E. F. Women in leadership: The new face of workplace culture. **Journal of Leadership Studies**, v. 15, n. 3, p. 56-72, 2021.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.

PATTON, D. W.; SMITH, P. L. Gender and the legal profession: The uneven playing field. **Women & Law Journal**, v. 12, n. 1, p. 45-62, 2017.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 19-37, 2011.

PEREIRA, R. A. Liderança: um estudo sobre a evolução histórica do tema. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 86-104, 2015.

RENEWICK, D. W. S. *et al.* Green human resource management: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.

ROVER, S.; BORBA, J. A.; BORGERT, A. Como as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) divulgam custos e investimentos ambientais. **Custos e Agronegócio Online**, v. 4, n. 1, 2008.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

ŠIMANSKIENĖ, L.; ŽUPERKIENĖ, E. Sustainable leadership: The new challenge for organizations. **Forum Scientiae Oeconomia**, p. 81-93, 2014.

SOUZA, R.; WOOD JR, T. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022.

SOUZA SANT'ANNA, A. *et al.* Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017.

SURIYANKIETKAEW, S.; AVERY, G. Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. **Sustainability**, v. 8, n. 4, p. 327, 2016.

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

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

YUKL, G. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

ZENGER, J.; FOLKMAN, J. Leadership Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. **Harvard Business Review**, jun. 2019.