

LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E O CAMINHO A SER PERCORRIDO PELAS MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

DENISE TERESINHA ALMEIDA MARCON

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MARIA CAROLINA MILANI CALDAS SARTOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

RICARDO PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

EDIS MAFRA LAPOLLI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA CUNHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E O CAMINHO A SER PERCORRIDO PELAS MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

1. INTRODUÇÃO

As mulheres passaram a ter maior participação no mercado de trabalho a partir da Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX), devido a escassez de mão de obra. Com o advento da Constituição Federal do Brasil de 1934, quando legalmente passam a exercer o direito de voto, a mulher passa a ter maior protagonismo na sociedade brasileira (KRUGER; MINELLO, 2016; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Paulatinamente, a mulher passou a buscar posições de poder e liderança no mercado de trabalho, nas esferas privada e pública. Não obstante, séculos de patriarcado impuseram à mulher, em geral de forma exclusiva, as funções de mãe, esposa e cuidadora do lar, afastando-as, portanto, dos espaços públicos. Nesse contexto, atribuiu-se à mulher traços necessários ao desenvolvimento desses papéis, sob a ótica do gênero, conferindo-lhe características como ser mais dócil, amável, cautelosa, cuidadosa e tradicional, comparativamente aos homens. Entretanto, essas supostas características não são natas, inerente ao sexo feminino desde o seu nascimento, mas construídas socialmente (GOMES *et al.*, 2014).

As diferenças entre os sexos existem, fruto da maneira diferenciada de como homens e mulheres são criados, educados e formados (GOMES *et al.*, 2014). Esta percepção histórica a respeito do que é ser mulher, e quais os seus traços e características predominantes impactam na ocupação de cargos de chefia e liderança pela mulher. Os desafios gerados por este sistema perpassam a esfera psicológica feminina individual, e alcançam a dimensão social e econômica, dificultando muitas vezes a liderança feminina, nos setores público e privado.

Apesar dos concursos públicos conferirem isonomia no que tange ao ingresso nas carreiras públicas, e os salários serem iguais, as funções gratificadas (posições de poder e liderança) são majoritariamente ocupadas por homens (ARVATE; GALILEA; TODESCAT, 2018).

Estudos, no contexto brasileiro, acerca do tema referente ao trabalho e ascensão profissional das mulheres são limitados (IATA, 2020; MARTINS *et al.*, 2012; ALMEIDA *et al.*, 2013; SILVEIRA *et al.*, 2014; MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Logo, é importante a realização de pesquisas que estudem a participação da mulher nos espaços de trabalho públicos e privados. (AMARAL, 2019; VOKINS; 1993).

Nesse sentido, o presente artigo visa compreender a percepção sobre a liderança no Setor Público e os desafios enfrentados pelas mulheres líderes em sua trajetória para ocupação de posições de liderança.

Além da introdução, o artigo apresenta cinco seções. A seção 2 traz a fundamentação teórica do trabalho, abordando os temas liderança feminina, os desafios das mulheres líderes e o caminho a ser trilhado pelas mulheres líderes. A seção 3 descreve os aspectos metodológicos da pesquisa. A quarta seção traz a análise e discussão dos resultados. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A liderança feminina

Yukl (2010) afirma que a liderança é um processo de influência intencional de uma pessoa sobre outras para “guiar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo

ou organização” (p. 3). O autor questiona se a liderança não deve ser encarada como um processo de influência social, ao invés do exercício de um papel individual. Nesse sentido, liderar torna-se um processo de interação em que algumas pessoas influenciam outras, seja para tomar decisões, para motivar pessoas, ou para outro propósito (MOLLER; GOMES, 2010).

Kanan (2010) entende que a liderança está atrelada às habilidades, dentre elas, a de influenciar os acontecimentos, o pensamento e os comportamentos de pessoas diferenciando-se da autoridade, uma vez que esta é delegada por autoridades superiores. A liderança é um fenômeno que não se relaciona com posições hierárquicas ou com funções exercidas, mas com a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder quer em razão de sua influência pessoal (KANAN, 2010, p. 244). A liderança representa o uso justo do poder, a energia que lança e sustenta uma ação ou que transforma intenções em realidade (BENNIS, 2001). Atualmente, as organizações têm dado maior importância à subjetividade humana no estilo de liderar - priorizando o desejo, a inovação, a criatividade, o “brilho nos olhos” (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Mas quais seriam as características mais comumente associadas à liderança feminina? Teixeira (2001) entende que as mulheres possuem atributos essenciais à uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade. Já os homens têm um modo de liderar caracterizado pela competitividade, autoridade, alto controle e resolução de problemas de forma analítica e sem emoções. Para Carless (1998, cit. por Stelter, 2002), as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas, relacionais, e os homens líderes como directivos, controladores e orientados para as tarefas (apud MOLLER; GOMES, 2010). Outros autores também afirmam que as organizações lideradas por mulheres estimulam mais a valorização dos colaboradores e permitem uma forma mais participativa nos processos decisórios (BOWEN; HISRICH, 1986; VOKINS, 1993).

Na prática, entretanto, as mulheres esbarram em preconceitos, estereótipos de gênero e nas formas de agir e de avaliação das organizações.

Muita vezes, espera-se que as líderes femininas sejam mais compreensivas, mais protetoras, mais generosas e perdoadoras do que os homens (O’LEARY; RYAN, 1994). Porém, ao exibir tais características, deixam de atender aos requisitos percebidos da função gerencial, que preconiza principalmente características masculinas (MAVIN, 2006). Esta visão estereotipada das mulheres - ou seja, a percepção das mulheres como sendo “ menos adequadas ” para uma posição – pode levar ao desligamento de seu grupo de referência de identidade, ou seja, outras mulheres.

Nesta situação, as mulheres vivenciam paradoxos - se o seu comportamento for feminino, é estereotipado como ineficaz; se empregam comportamentos mais “assertivos” tendem à masculinização, prejudicando ainda mais sua imagem social, vivendo-se um dilema quanto ao estilo de liderança (NOGUEIRA, 2012).

É comum a mulher colocar-se ao lado dos considerados mais fortes, afastando-se das demais mulheres. Este fenômeno é chamado na literatura como “*the queen bee*”. O rótulo de abelha rainha é dado a mulheres que se distanciam de outras mulheres em organizações onde a maioria dos cargos de liderança é ocupada por homens. Essas mulheres aparentemente buscam o sucesso individual, ajustando-se à cultura predominantemente masculina na organização (ARVATE; GALILEA; TODESCAT, 2018).

Diversamente ao modelo mencionado, as líderes femininas podem e devem atuar como mentoras para outras mulheres, encorajando-as a seguir carreiras e a alçar posições de liderança nas organizações, alicerçadas pela busca da união entre o gênero feminino e a redução das desigualdades entre os homens e as mulheres, no âmbito profissional.

2.2. Os desafios das mulheres líderes

As mulheres estão assumindo mais cargos de liderança, tanto no setor público como no privado, porém elas não recebem o mesmo tratamento e a literatura demonstra que as mulheres continuam sub-representadas nos altos escalões das organizações (GUTIERREZ, 2016; GABALDON, 2016).

Mesmo com os avanços consideráveis na igualdade de gênero em relação ao trabalho nas organizações, as pesquisas destacam a sub-representação das mulheres na gestão e liderança como uma questão de preocupação social e econômica (ADANSON, 2019).

O talento gerencial não é uma questão de gênero, mesmo assim, é evidente a pouca representatividade das mulheres nos mais altos cargos. Alcançar a diversidade de gênero nos cargos de liderança é um desafio em diversos aspectos, inclusive para a responsabilidade social corporativa (PALOMO-ZURDO *et al*, 2017). A proporção de mulheres diminui progressivamente quanto mais elevados são os cargos gerenciais. (OAKLEY, 2000; UWIZEYIMANA; MATHEVULA, 2014).

Resta evidente que ainda existem muitos desafios e barreiras em relação à liderança feminina, embora esteja-se no caminho de mudanças.

Na literatura principais barreiras encontradas para as mulheres alcançarem os cargos de liderança feminina são: barreiras em relação ao gênero, barreiras devido a sub-representação das mulheres em cargos de alta gestão, que as impedem de fazer *networking* e ter experiências nesses cargos, barreiras criadas pelo estereótipo de liderança, que privilegia o estilo masculino, ou seja, o estilo de liderança que é mais focado nas tarefas e não nas pessoas e tem um perfil menos emotivo; a barreira do *glass ceiling* ou teto de vidro, a barreira da subestimação da capacidade das mulheres, que são muito mais exigidas nos estudos e competência do que os homens para ocuparem os mesmos cargos, dentre outras, como a metáfora do “labirinto”, voltada a investigar as várias barreiras que as mulheres enfrentam na busca de cargos da alta administração. (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; OLIVEIRA; MENEZES; SANT’ANNA, 2012; UWIZEYIMANA; MATHEVULA, 2014; HADDAJI *et al*, 2017; RINCÓN *et al*, 2017; ADAMSON; KELAN, 2019).

O teto de vidro é uma das principais barreiras encontradas, tanto nas organizações públicas, como em empresas privadas. Essa barreira é sutil e disfarçada, porém é uma das mais fortes, que impedem as mulheres de progredir para o alcance da liderança nas suas carreiras. (DOLLIJA; COLLAKU, 2013; RINCÓN *et al*, 2017). Os autores Smith, Crittenden e Caputi (2012), destacam que o “teto de vidro” restringe a liderança para a metade da população e prejudica a sociedade como um todo.

O papel das mulheres na sociedade está crescendo significativamente. As mulheres, junto com os homens, alcançam resultados consideráveis, porém seus esforços muitas vezes não são tão bem avaliados quanto os dos homens. Embora tenham extraordinário compromisso com as funções que desempenham, as mulheres ainda se encontram no chamado “teto de vidro”, ou seja, as barreiras que impedem o seu progresso para carreiras de liderança para serem igualmente valorizadas e remuneradas como os homens. (DRAGIŠEVIĆ; MIHIĆ, 2020).

Uma grande barreira individual, difícil de transpor enfrentada pela maioria das mulheres para o alcance de cargos de alta gestão nas organizações, é conciliar o seu trabalho e as demandas da família e do lar. As mulheres enfrentam muito estresse devido às diversas tarefas com a família e a casa, que criam obstáculos à sua ascensão profissional. A questão social de que as tarefas domésticas são de encargo das mulheres tem mudado, mas ainda existe. Deste modo, chegar ao topo de uma carreira para as mulheres, traz um custo muito elevado na sua vida pessoal (DOLLIJA; COLLAKU, 2013). O constante desequilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, diminui as oportunidades das mulheres para participação nas tomadas de decisões e criação de redes de relacionamentos e *networking* (HADDAJI *et al*, 2020). Deste modo a

maternidade tem sido, cada vez mais, adiada pelas mulheres, haja vista que impõe limitações à mulher para priorizar a carreira. Os filhos pequenos ainda são a causa que mais inibe a presenças das mulheres no mercado de trabalho (SCHINAIDER, 2017; BRUSCHINI; PUPPIN 2004).

Outra barreira apontada pela literatura à liderança feminina, é o estereótipo da liderança, que privilegia o estilo masculino. A qualidade e eficácia da liderança estão intimamente ligadas às qualidades dos homens (GUTIERREZ, 2016). Os homens e mulheres têm formas diferentes de atuação no trabalho e na vida pessoal e essa diversidade faz parte da natureza humana, contudo, quando os estilos de liderança se tornam mais brandos, voltados para as pessoas e não especificamente para as tarefas, ou seja, se desviam do estilo masculino de ser, se torna um problema e uma barreira para muitas mulheres (VAN, 2003). Isto ocorre, porque o estereótipo de liderança masculina enfatiza que os homens priorizam o cumprimento das metas organizacionais, enquanto as mulheres priorizam as pessoas e os relacionamentos (GARDINER; TIGGEMANN, 1999). Os modelos masculinos com os comportamentos puramente racionais, lógicos e autoritários estão legitimados para a liderança, as relações de gênero demonstram que os líderes masculinos não identificam as aptidões femininas de liderança. (MOYO *et al*, 2017).

O privilégio ao estilo masculino de liderar pode ser mais um dos fatores da ocorrência do fenômeno chamado de “abelha rainha” que para os autores é o que acontece quando as mulheres assimilam definições masculinas de comando à medida que crescem nas posições de liderança. Esse fenômeno para os autores não seria um preconceito de gênero, mas uma luta pela sobrevivência, uma forma de vencer a discriminação do ambiente de trabalho nos quais desvaloriza-se o gênero feminino. (DERKS, VAN LAARB; ELLEMERS, 2016).

Pela análise da literatura verifica-se que poucos pesquisadores validam a perspectiva feminina na liderança. As teorias de liderança foram enxergadas pelas perspectivas masculinas, porém com a maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, novas teorias de liderança estão sendo propostas, com base em que tantos homens quanto mulheres podem ter atributos masculinos e femininos (IRBY *et al.*, 2002; BODHANANDA; AGERWALA; MENON, 2020)

2.3. Como trilhar o caminho?

Desenvolver a liderança é extremamente importante e atualmente é um dos objetivos nas organizações públicas garantir melhor qualidade dos produtos e serviços. A complexidade e o nível de mudanças no ambiente organizacional exigem lideranças experientes e hábeis para lidar com as mais diversas oportunidades e conflitos da organização. Há organizações nas quais os processos de decisão ocorrem desde os níveis mais baixos de estrutura. Desta forma, as lideranças são necessárias em todos os níveis da hierarquia (BERNTHAL; WELLINS, 2006).

No Setor Público quando o ingresso é pela realização de concursos, estes têm permitido às mulheres chegar à liderança. As mulheres preparadas e competentes têm aprovação nas provas e encontram espaço para exercerem a liderança. Conforme Barreto (2016), o percentual de mulheres que ocupam cargos de magistradas na Justiça do Distrito Federal tem crescido ao longo dos anos e sua atuação tem sido cada vez mais notada. Em 2012, as mulheres representavam cerca de 37% dessa força de trabalho. Em 2014, a participação cresceu para aproximadamente 39% e, em 2017, está em quase 40%. Em 2012, dos 333 magistrados, 122 eram mulheres. Em 2014, elas somavam 133 em um universo de 345 e, atualmente, são 148 mulheres no total de 376 magistrados”.

Apesar das mudanças recentes em que as mulheres tiveram mais acesso a estudo e podem participar da vida política, quando se trata de cargos a serem preenchidos por eleições, os homens ainda representam a maioria. As paredes dos órgãos públicos estão estampadas nas fotos de homens líderes. Esse fator vem se repetindo historicamente. Bernardes et. al. (1998),

já apontava que “ao adentrarem no ambiente público as mulheres buscam exercer da melhor maneira as funções que lhes são designadas, em muitas vezes esbarram com a cultura machista que ainda assola esse setor.

As iniciativas governamentais para ascensão da mulher no serviço público estão aumentando, porém a sub-representação das mulheres nos cargos de liderança da administração pública é estampada pelos números. Dos 188 ministros escolhidos nos últimos anos, só 21 eram mulheres. A Câmara dos Deputados, através da Agência Câmara de Notícias (2019), já destacava que dos 513 deputados, apenas 77 são mulheres; dos 11 cargos da Mesa Diretora (incluindo os suplentes) as deputadas ocupam, somente, dois; e das 25 comissões permanentes somente 4 são presididas por mulheres e que a baixa representatividade das mulheres brasileiras na política está refletida, ainda, na ocupação de cargos de liderança dentro da Câmara dos Deputados, pois das 25 comissões permanentes da Casa, apenas 4, ou seja 16%, foram presididas por mulheres no ano de 2019.

Algumas das iniciativas importantes para destacar a mulher no Setor Público foram: a Lei 12.034/2009, que estabeleceu a cota mínima de 30% de reserva de vagas para mulheres nas candidaturas dos partidos, que efetivamente ainda não surtiu efeitos efetivos devido à falta de preenchimento dessas vagas, mas foi mais um passo dado (BRASIL, 2009). A lei 13.165 de 29 de setembro de 2015, alterou legislação anterior, para dispor a reserva mínima de 5% do fundo partidário para a criação, manutenção e promoção de campanhas para despertar o das mulheres para a atuação na vida política do país (BRASIL, 2015).

Mesmo em tempos de pandemia, de isolamento por conta da Covid 2019, a OAB – Ordem dos Advogados do Brasil aprovou o Projeto Valentina, “Paridade Já” (2020), para alterar o artigo 131, caput e parágrafo primeiro do regulamento Geral do Estatuto da OAB, para que o registro da chapa das eleições seja condicionado ao atendimento de 50% para cada gênero. A proposta prevê, ainda, a aplicação da regra paritária para os cargos de Diretoria do Conselho Federal da OAB, do Conselho das Seccionais, das Subseções e das Caixas de Assistência. As chapas, para obterem o registro, deverão atender ao percentual de 50% para candidaturas de cada gênero, tanto para titulares como para suplentes, entrando em vigor no pleito de 2021 (OAB, 2020).

Essas iniciativas indicam que se está no início do caminho, caracterizando um avanço importante. Há, no entanto, necessidade de mais políticas públicas, para ascensão das mulheres aos cargos de alta gestão, também, no Setor Público.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é classificado como qualitativo quanto à abordagem metodológica (GIL, 2008). De acordo com Mynai (2001, p.21-22), essas pesquisas trabalham com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A tarefa do pesquisador qualitativo é captar o modo como as pessoas constroem as suas realidades (TAYLOR, BOGDAN, 1997).

Logo, buscou-se apreender a realidade construída por algumas mulheres líderes no Setor Público, buscando identificar seus desafios e a trajetória trilhada por elas na ocupação de posições de liderança em suas organizações.

Nesta abordagem tem-se o desdobramento do estudo em diversas etapas, tais como: coleta de dados, análise de dados, análise dos resultados e discussão dos resultados (TAYLOR, BOGDAN; DAVULT, 2015).

A pesquisa foi realizada em quatro etapas:

Etapas 1: Revisão de literatura - a revisão da bibliografia, que conforme Marconi

e Lakatos (2011, p. 43-44) “trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]”.

Etapa 2: Coleta de dados - A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro no mês de janeiro de 2021 na forma virtual utilizando-se da plataforma Zoom®. Desta forma, as informantes, seguindo espontaneamente a linha do próprio pensamento e de suas experiências, levando em conta os questionamentos realizados pelos pesquisadores, participaram na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A amostra alvo de respondentes selecionadas constituiu -se de oito mulheres líderes com idades entre 27 e 63 anos. As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas, com duração, em média, de 120 a 180 minutos. As transcrições das entrevistas foram validadas, posteriormente, com as respondentes. Em relação à análise dos dados, buscou-se agrupar as evidências que tinham uma relação direta aos desafios da liderança das mulheres no Setor Público. Por fim, foram delineadas as conclusões e recomendações decorrentes da análise.

Etapa 3: Consistiu na análise dos dados, conforme Braun e Clark (2013). Para responder a uma determinada questão de pesquisa é necessário buscar, analisar um conjunto de informações (BOOTH, COLMB, WILLIAMS, 2005).

Quadro 1. Perfil das entrevistadas

Entrevistadas	Formação	Setor de atuação	Idade	Estado Civil
E01	Direito	Polícia Civil	51 anos	Divorciada com filho
E02	Direito	Polícia Civil	54 anos	Divorciada com filho
E03	Direito	Polícia Civil	41 anos	Casada com filhos
E04	Mestrado	Polícia Civil	63 anos	Casada com filhos
E05	Doutoranda	Advocacia Pública	32 anos	Casada sem filhos
E06	Mestrado	Administradora Pública	27 anos	Solteira sem filhos
E07	Direito	Polícia Civil	48 anos	Casada com filhos
E08	Direito	Polícia Civil	55 anos	Divorciada sem filhos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Etapa 4 - Divulgação dos resultados obtidos - foi elaborado o relatório final contendo as impressões, conclusões e considerações extraídas da análise dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Liderança por uma perspectiva feminina

Surgiram conceitos diversos sobre o constructo liderança, dentre as entrevistadas. A

maioria delas vincularam a capacidade de liderança à aptidão de motivar e inspirar um grupo de pessoas. Este posicionamento vai ao encontro da literatura sobre o tema, que a percebe como um processo de influência intencional de uma pessoa sobre outras para “guiar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo ou organização” (YUKL; 1998, p. 3).

Liderança é um processo de interação em que uns poucos influenciam muitos outros, seja para tomar decisões, para motivar pessoas, ou para outro propósito (MOLLER; GOMES, 2010). Esta percepção é verificada na fala das entrevistadas, que utilizaram palavras como inspiração e referência. Para a maioria delas, um líder é uma influência positiva na vida das pessoas, por exemplo:

“...a liderança, ela implica em ser referência, em inspirar as pessoas para que tenham uma linha mestre, uma linha de conduta e essa liderança, ela é interessante porque ela se dá não só no ambiente profissional, mas ela se dá no ambiente familiar, no ambiente em que se convive de todas as formas” (Entrevistada 08)

A palavra envolvimento também foi mencionada. Portanto, a condição de líder como motivador foi verificada por diversas vezes, nas narrativas. Além da motivação, foi identificada a necessidade do líder conhecer bem a equipe com a qual está atuando:

“... então o líder, no meu ponto de vista, ele é um grande motivador da sua equipe, então ele tem que conhecer o seu grupo, tem que saber os pontos fracos e os pontos fortes do grupo pra poder gerir, de forma eficiente, que o grupo tenha qualidade, pra poder prestar um bom serviço. ” (Entrevistada n. 07)

A liderança também foi atrelada à capacidade de inspirar o grupo:

“..então eu tenho como exemplo um líder que é minha inspiração, seja num momento de lazer, num momento profissional, especificamente no ambiente profissional, a liderança, ao meu ver, se expressa naquela pessoa que eu gostaria de ser, aquela pessoa que me motiva a exercer a profissão, a fazer o dia a dia da melhor forma possível...” (Entrevistada n. 08)

A capacidade de comando também foi verificada como uma característica essencial para a liderança:

“Liderança para mim é uma habilidade, uma habilidade de saber comandar, guiar, motivar os subordinados, no caso, visando melhor desempenho do trabalho que o líder comanda; em se tratando de pessoas e não peças, pra que essa engrenagem funcione bem o líder tem que ter a habilidade pra motivar o servidor a colaborar, ele sozinho não faz nada...” (Entrevistada n.02).

Ainda, o líder, através das entrevistas, também foi entendido como uma pessoa que guia, e influencia no processo de tomada de decisões:

“eu acho que um líder é alguém que orienta uma equipe, que guia uma equipe e que pra isso ele precisa ter um certo conhecimento, experiência e também um perfil de quem assume responsabilidades e que sabe tomar decisões.(Entrevistada n.06).

De outro lado, a liderança também foi vinculada à produção e ao resultado, bem como à tenacidade de saber o que é melhor para cada pessoa e de colocar cada pessoa na função que se encontra mais apta a realizar:

“Eu entendo que liderança é você saber o que é melhor pra cada pessoa e dar condições pra que ela atue da melhor forma possível no seu cargo. A liderança para

mim é isso, é você colocar a pessoa certa no local certo” (Entrevistada n.04).

Portanto, segundo as narrativas das entrevistadas, pode-se conceituar liderança como a capacidade de motivar e de influenciar as pessoas, com competência, sabendo gerir, envolver e inspirar a equipe para a realização dos trabalhos.

4.2. Diferenças entre liderança feminina e masculina

Em relação à diferença de liderança, entre os gêneros, constatou-se duas percepções. Algumas falas consideraram que existem diferenças, que a mulher tem mais empatia, maior acolhimento, sensibilidade, emoção, e preocupação com o grupo, e que o homem é mais voltado para a racionalidade. Outras afirmaram que não há uma maneira de liderar específica para cada gênero, que basta ter competência. No entanto, até nas que mencionaram não vislumbrar diferenças, afirmaram que a liderança feminina tem um olhar mais empático, mais acolhedor e produtivo.

Os estudos demonstram que as mulheres possuem atributos diversos dos homens para exercer a liderança, tais como, generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade (TEIXEIRA, 2001).

As narrativas demonstram características diferenciadas entre homens e mulheres ocupando funções de liderança:

“ Eu não acho que esse perfil, esse estereótipo, no caso, ele se configura em absoluto, mas realmente tem uma tendência de a gente perceber as mulheres sendo um pouco mais abertas, um pouco mais democráticas em termos de tomadas de decisão, elas costumam participar mais das decisões das suas equipes” (Entrevistada n. 06)

Uma maior preocupação com o bem-estar por parte das mulheres líderes, foi outra diferenciada evidenciada nas entrevistas:

“Eu acho que pela minha experiência as líderes femininas com quem eu tive contato eram mais apegadas assim, aos detalhes e acho que ao bem-estar das pessoas, me parece assim que a liderança masculina é mais voltada ao trabalho somente, enquanto que a feminina também tem esse olhar pro bem-estar das pessoas além do olhar do trabalho, é uma percepção minha” (Entrevistada n. 07).

Nas falas ficou evidenciada a criação social de um estereótipo feminino que inclusive é prejudicial ao exercício da liderança, colocando o gênero feminino na posição de frágil e sensível:

“... a gente percebe assim, que existe um imaginário, um estereótipo, do que seria uma liderança feminina e uma liderança masculina, a liderança feminina, na tendência, é as pessoas pensarem que, ah, a mulher deve ser mais sensível, mais empática, mais frágeis nas tomadas das decisões, e os homens em geral mais fechados, mais centralizadores e menos sensíveis às demandas do liderado” (Entrevistada 7).

Ainda, as entrevistadas mencionaram sobre a necessidade da mulher ter que se empenhar mais, ter que demonstrar maior competência para ocupar funções de poder decisório:

“ Eu acho que não é a parte... é a barreira que... é, existe uma barreira, eu entendo que sim, ainda há um comparativo, então na competição, como mulher, a mulher tem que se superar muito pra poder conseguir um cargo, eu acho que ainda existe isso, infelizmente, tomara que isso... eu acho que tem mudado muito, mas ainda existe.” (Entrevistada 06).

As entrevistadas também trataram da insegurança quando se é jovem e líder:

“As dificuldades enquanto mulher, principalmente mostrar que mesmo sendo mulher, apesar de, é possível ocupar aquele espaço. Só fazer uma retrospectiva, eu entrei em 93, tinham pouquíssimas mulheres na Polícia Civil e era um setor na época predominantemente masculino. Eu senti que em alguns momentos sim a liderança foi testada, mas não necessariamente por ser mulher, mas talvez por ser mulher, nova à época, não é?” (Entrevistada n. 08)

Pesquisas acadêmicas constataram um fenômeno de afastamento das mulheres líderes, das demais mulheres da organização, buscando aproximar-se dos homens, através da percepção de que estes seriam mais “fortes”, na tentativa de aproximarem-se da cultura predominantemente masculina da organização (ARVATE; GALILEA; TODESCAT, 2018). Não obstante, pode-se concluir que, de acordo com as narrativas, as mulheres líderes parecem estar conscientes de que podem se valer das suas características mais atreladas ao gênero feminino, como maior empatia e sensibilidade, em regra, no ambiente de trabalho. Elas não escondem suas características comumente mais vinculadas ao gênero feminino, atuando profissionalmente considerando a intuição, a emoção, a preocupação com o grupo, a comunicação, afastando-se do estereótipo, encontrado na literatura, da mulher líder que nega a sua condição feminina e todas as competências mais vinculadas ao gênero, e que se afasta, inclusive, das outras mulheres da instituição.

4.3. Os desafios na visão das mulheres líderes entrevistadas

Com relação ao caminho para a liderança feminina no setor público, o entendimento da maioria das Respondentes é de que o caminho é ainda mais árduo para as mulheres, comparativamente aos homens. E essa visão é a encontrada na literatura global. A maioria percebe que os obstáculos são maiores, porque é necessário vencer os estereótipos, o preconceito. E que o esforço pela demonstração de competência é muito elevado. O estereótipo da liderança privilegia o estilo masculino. A liderança considerada eficaz está intimamente ligada às qualidades dos homens (GUTIERREZ, 2016). Quando os estilos de liderança se tornam mais brandos, com mais sensibilidade voltada para as pessoas e não especificamente para as tarefas, fugindo estilo considerado masculino de ser, aparece a barreira para muitas mulheres (VAN, 2003). Assim, para poderem chegar à liderança ou mesmo continuar líderes, elas precisam demonstrar mais trabalho e competência do que os homens:

“...porque a gente tem, de novo, estereótipos(...) eu passava credibilidade pelo meu trabalho, todas as vezes que as demandas chegavam, elas eram atendidas a tempo e modo, e muito antes do que por outras pessoas, então essa coisa da responsabilidade, né, no sentido de “você me manda algo, eu te respondo. Eu posso não ter a solução imediata pro seu problema, mas eu estou à sua disposição. ...essa ansiedade de resolver problemas, porque a gente mostra que a gente é capaz pelo efetivo trabalho e não pelo estereótipo, porque o estereótipo não nos favorece.”(Entrevistada n.5)

Ainda existem barreiras a superar. As teorias de liderança ainda são aceitas conforme as perspectivas ditas masculinas, apesar das novas teorias de liderança que estão sendo propostas, com base em que tantos homens quanto mulheres podem ter atributos masculinos e femininos (IRBY *et al.*, 2002; BODHANANDA; AGERWALA; MENON, 2020). A entrevistada n. 5 entende que também no setor público ainda existem barreiras:

“- Eu acho que não é a parte... é a barreira que... é, existe uma barreira, eu entendo que sim, ainda há um comparativo, então na competição, como mulher, a mulher tem que se superar muito pra poder conseguir um cargo, infelizmente, eu acho que tem mudado

muito, mas ainda existe. ”

Para as entrevistadas, em geral, a mulher precisa se esforçar muito. A maioria delas justificou a necessidade do maior esforço pelas mulheres líderes, comparativamente aos homens, como decorrente da herança machista e da cultura patriarcal, que ainda existe na sociedade. Os resultados encontrados corroboram os textos encontrados na literatura que preceituam a necessidade de mais competência e trabalho feito pela mulher para chegar à liderança:

“Eu acho que ainda precisa ser bastante trabalhado, eu vejo assim, que ainda, apesar de que a liderança independa de sexo a mulher precisa trabalhar mais e se esforçar mais pra conseguir galgar espaços de liderança nos dias de hoje, eu não vejo como igual ainda. ” (Entrevistada n. 07).

Nesse sentido também foi a fala da entrevistada n. 02:

“Infelizmente a mulher ainda sente o reflexo da cultura machista e ela precisa demonstrar mais do que os homens a sua competência. ”.

Outro desafio de ser líder no setor público, identificado através das entrevistas, é o fato de não ter como dar recompensa, prêmios e de ter que lidar com pessoas acomodadas, além da elevada rotatividade dos cargos comissionados. A literatura preceitua que “um ambiente em que o conhecimento do indivíduo é valorizado e recompensado, e estabelece uma cultura que reconhece conhecimentos tácitos, dá incentivo aos funcionários para compartilhá-los é fundamental” (KIMIZ; DALKIR, 2005). Nesse tópico há um amplo espaço para estudos e pesquisas para que o setor público se torne mais eficiente:

“O setor público, ele é estanque, ele não tem essa... o que eu acho que é um grande desafio a pessoa ser motivada a prestar um bom serviço sem dar nada em troca... então é desafiador pro líder no espaço público por ser difícil lidar com isso” (Entrevistada n. 07)

As entrevistadas, em geral, afirmaram que a estabilidade propiciada pelo Setor Público provoca acomodação, pois os servidores públicos sabem que não serão demitidos, salvo em situações graves. Em alguns casos, as gestoras sentiram a necessidade de encontrar pessoas mais motivadas e não tem a liberdade de oferecer recompensas, haja vista que no setor público não se pode fazer nada sem autorização legal expressa:

“... enfim, no setor público, ao contrário nós temos que trabalhar, estimular, o gestor, o líder, enfim, tem que trabalhar com pessoas que de certa forma estão acomodadas, são mais acomodadas, por conta da estabilidade, da dificuldade que se tem na demissão ou, enfim, na exoneração, nos processos de desligamento do Estado” (Entrevistada n. 06)

Outra questão abordada, foi a de que no setor público nem sempre é aquele que tem mais aptidão e competência é quem lidera, uma vez que aspectos como influência nos relacionamentos e alinhamentos político-partidários são frequentes para a escolha de líderes:

“O caminho até à liderança, ele se dá muito por quem a pessoa conhece ou o relacionamento de quem está no comando naquele momento,muitas pessoas que se sobressaem na liderança naquele setor ou tem o perfil para aquilo, muitas vezes não assumem, porque naquela circunstância, naquele momento, não estão próximos de quem tem o poder de decidir quem será o líder.” (Entrevistada n. 08)

Desta forma, resta claro que burocracia também é um desafio ao setor público, segundo as entrevistadas. Ao mesmo tempo que ela tem que existir a burocracia acaba por engessar o

setor. Aqui vê-se que a amplo espaço para pesquisas para que o setor público se torne mais dinâmico e eficiente. :

“O líder teria que ter essa sensibilidade ...considerando toda essa burocracia, que eu não digo que a burocracia é um mal, ela é necessária no setor público, mas ela às vezes dificulta um maior dinamismo que o Século XXI requer, principalmente se a gente quer ter uma organização inovadora e no setor público hoje isso é fundamental, especialmente nos órgãos jurídicos...” (Entrevistada n. 06)

As entrevistadas mencionaram ainda, sobre as dificuldades de buscar soluções, gerenciar crises sem serem autoritárias, afastando-se do perfil associado ao estereótipo de liderança masculina, previsto na literatura como aquele preferido para as organizações. Entendem que o líder tem que ter essa flexibilidade para analisar a situação e tomar a melhor decisão:

“Então acho que esse dinamismo,... buscar soluções e gerenciar crises e agregar pessoas ao mesmo tempo porque não ser autoritário num contexto que te exige uma tomada de decisão firme é muito difícil, ...uma decisão autoritária, ela não considera todos os fatores que estão envolvidos no processo, ..., eu acho que hoje em dia a gente tem que ter uma visão aberta, mais flexível, em todas as organizações.” (Entrevistada n. 05)

O teto de vidro é uma barreira que aparece, significativamente na revisão da literatura, caracterizada como sutil e transparente, mas muito forte que impede as mulheres de subir na hierarquia de gestão (DOLLJA, COLLAKU, 2013). O *glass ceiling* é uma das barreiras mais fortes enfrentadas pelas mulheres, haja vista que não há nenhum país do globo que tenha alcançado plenamente a igualdade de gênero. (MONSERRAT, SIMMERS; 2020).

De outro lado, a par das dificuldades apresentadas, as respondentes apontaram grandes avanços para as lideranças femininas no setor público:

“Eu tenho grandes exemplos de lideranças femininas no meu trabalho, pessoas que realmente eu acho que têm essa vocação de prezar pela eficiência, pela melhoria do serviço público, eu vejo que elas tiveram sim dificuldades e creio que sejam dificuldades comuns àquelas que existem no setor privado” (Entrevistada n. 06).

É importante enfatizar que as narrativas são de mulheres líderes no setor público, mas não atuam as esferas político-partidárias, assim, suas lideranças têm muita afinidade com as do setor privado, ou seja as características necessárias apontadas por elas são comuns tanto para o setor público, como para o setor privado.

4.4. Como incentivar outras mulheres à liderança

De acordo com as entrevistadas, para conquistar posições de liderança as mulheres devem acreditar que têm esse direito, e que possuem competência para tanto, devem ser encorajadas e empoderadas para o exercício de funções de poder decisório. Os governos também devem promover ações inclusivas ou afirmativas como, por exemplo, política de cotas para acelerar o processo de ascensão das mulheres à liderança. A literatura, ressalta que ainda hoje as mulheres ainda se deparam com o chamado "teto de vidro", ou seja, as barreiras que impedem o seu progresso para os altos cargos, para serem valorizadas e remuneradas como os homens. (DRAGIŠEVIĆ; MIHIĆ, 2020).

Dessa forma as entrevistadas afirmaram ser incentivadoras das demais mulheres que atuam no setor público, e que estas devem ter coragem para os desafios do setor, acreditar em

si e estar preparadas:

"...como a gente exerce uma profissão que tem uma curiosidade, principalmente por ser mulher, então as pessoas perguntam muito, como é, o que faz, não sei o que, então a gente acaba falando da carreira, incentivando que pode ser pra qualquer pessoa, que as oportunidades são iguais ...E que tem que se preparar, na realidade é se preparar, o grande desafio é esse, estar preparada para entrar no ambiente de gestão.." (Entrevistada 7).

Para incentivar as mulheres a conquistarem a liderança é importante atentar para as razões pelas quais muitas não têm interesse em exercer cargos de comando. Muitas mulheres têm receio de ser demasiadamente cobradas no trabalho por conta da dupla jornada, eis que também exercem o papel de mãe, esposa, cuidadora do lar. Portanto, existem fatores pessoais que impactam na vida da mulher no âmbito público e no espaço profissional. É uma grande barreira individual, difícil de transpor enfrentada pela maioria das mulheres, encontrada na literatura apresentada para o alcance de cargos de alta gestão nas organizações. Difícil conciliar o seu trabalho e as demandas da família e do lar. As mulheres enfrentam muito estresse devido às diversas tarefas exigidas. A questão social de que as tarefas domésticas são de encargo das mulheres tem mudado, mas ainda existe. Para romper esta percepção, as mulheres devem ser encorajadas a ocupar cargos de liderança:

" Como eu disse, eu acredito que se deva investigar as razões pelas quais elas dizem "não", porque normalmente a gente convida uma colega para assumir um cargo e ela diz "ah, eu não posso", tenho outras coisas, não lhe faltam habilidades e atitudes que se espera, mas normalmente ela tem filhos pequenos, ou um marido que trabalha fora muitas horas e ela não quer deixar a casa toda na mão de outra pessoa, ...e eu acredito que muitas vezes mostrar, encorajar essas pessoas de que ela não vai ser menos para os seus filhos, que ela não vai faltar pro seu marido, que a casa dela não vai ficar desassistida, se ela resolver buscar uma carreira,..." (Entrevistada n. 05)

Nessa mesma linha, outras entrevistadas colocam que se deve encorajar as mulheres . Esse aspecto foi encontrado na literatura que demonstra que, muitas vezes, a mulher tem insegurança para deixar as tarefas domésticas e a família para assumir posições de liderança, independentemente de seu gênero:

"acho que esse é o grande desafio das mulheres, serem vistas como excelentes profissionais que podem mudar a situação, que podem contribuir em qualquer ponto da gestão ou da liderança compartilhando seu conhecimento, independente da questão do feminino." (Entrevistada n. 08)

Além da importância do estímulo das mulheres e da sociedade em geral, foram mencionadas também, nos relatos, ações afirmativas, as chamadas cotas, por parte dos órgãos públicos. A literatura nos traz muitos exemplos de países em que as mulheres estão atingindo a liderança com a ajuda de políticas públicas. O assunto ainda é bem controvertido, mas muitas mulheres, por exemplo, atingiram assentos nos conselhos de administração na Noruega, Itália, Holanda, entre outros, por meio dessas ações afirmativas, as chamadas cotas. Conforme Sobral (2011), o primeiro país a implantar o regime legal de cotas para a participação feminina nos conselhos de administração foi a Noruega em 2003. A legislação do país determina uma quota mínima para as mulheres nos conselhos de administração e impõe o percentual de 40% de representação de ambos os sexos. Só foi considerada obrigatória em 2006. A referida lei é aplicada em todas as organizações, incluindo as públicas, e impõe penalidade severa. A Ordem dos Advogados do Brasil implantou, recentemente, cotas de 50% para as mulheres nos seus cargos de liderança:

“Bom, existe hoje a questão das ações afirmativas que possibilitam com que mulheres ocupem cargos de liderança em algumas instituições, como algo temporário, eu vejo isso de uma forma muito positiva, ...E também acho sempre que mulheres devem incentivar outras mulheres,... que há formas de demonstrar pra todos esse reconhecimento das boas ações que uma mulher líder teve.” (Entrevistada n. 06).

4.5. O perfil necessário ao líder do setor público

De acordo com as narrativas, o líder público deve ser inspirador, ter empatia, dinamismo, sensibilidade, capacidade de organização, visão de coletividade, interesse público, eficiência, flexibilidade e competência. Ainda, deve ser focado na produtividade e evolução da organização, tais afirmativas corroboram conceitos da literatura quando ressalta que, mais recentemente, as organizações têm dado maior importância à subjetividade humana no estilo de liderar, dando prioridade ao desejo, a inovação, a criatividade, o “brilho nos olhos”(MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

A flexibilidade e a abertura são apontadas como características necessárias ao líder público:

“ele tem que ser um perfil mais dinâmico, mais flexível e mais aberto...” (Entrevistada n. 05).

Verifica-se que, mesmo aquelas que não percebem diferenças entre a liderança masculina e a feminina, reconhecem a existência de características femininas de liderança: como a percepção mais sensível sobre o grupo, a organização, a preocupação em demonstrar que é líder e não chefe:

“Capacidade de organização, assertivo, de ser claro com a equipe, conhecer o trabalho da equipe e mostrar que não é um simples chefe que determina e exige, mas sim ele tentar compreender o lado, os pontos positivos de cada um.” (Entrevistada n. 08)

Ainda, as narrativas mostraram que a preocupação e o bem-estar de todos é uma competência do líder:

“Muito democrático pra poder conciliar as questões que são... pra poder ajudar o seu servidor a ter um ambiente de trabalho melhor, ... o líder tem que inspirar confiança,é uma característica que eu acho que tem que existir, ele tem que ter competência técnica, e ele tem que demonstrar isso, o líder é obrigatório ele tem que conhecer o trabalho que ele tá desenvolvendo e o trabalho dos seus subordinados também, então ele tem que tá...”(Entrevistada n. 07)

Além disso, foram mencionadas a visão de coletividade, foco na produtividade e na evolução da organização, como características necessárias ao perfil do líder. Percebe-se que há uma grande preocupação em trazer melhorias ao desenvolvimento da instituição e a preocupação com as pessoas, características demonstradas pela liderança feminina entrevistada:

“Eu acho que principalmente uma visão de coletividade, trabalhar numa coisa pública é pensar na coisa pública, é pensar na produtividade, é pensar em evoluir e desenvolver aquela instituição é sempre o bem-estar de toda a população, de todos aqueles cidadãos que são atendidos por aqueles serviços públicos...” (Entrevistada n. 06)

As respostas das líderes femininas entrevistadas demonstram a preocupação típica da liderança caracterizada como “feminina” com a atenção ao desenvolvimento da instituição e com as pessoas envolvidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da liderança pelas mulheres vem sendo objeto de estudos acadêmicos, dada a importância e a necessidade de aprofundamento dessas questões. Muito já se avançou no caminho em busca da igualdade de gênero na sociedade, mas ainda há muito a ser feito e conquistado.

Pesquisas demonstram que as mulheres, apesar de saírem do âmbito exclusivamente privado, e conquistarem espaço no ambiente público, entrando no mercado de trabalho, ainda são minoria nos cargos de liderança, comparativamente aos homens. Existem diversas barreiras a serem enfrentadas para o aumento do número de mulheres em posições de comando nas organizações, públicas e privadas.

Nesse sentido, o presente artigo buscou compreender as percepções das mulheres que ocupam posições de liderança no setor público, seus desafios e caminhos a percorrer.

Por meio de uma pesquisa qualitativa, realizou-se entrevistas com oito mulheres que atuam no Setor Público e ocupam cargos de liderança, algumas percepções foram identificadas: o que é liderança, as diferenças entre a liderança feminina e masculina, os desafios, os incentivos, e o perfil necessário para ser líder.

A partir das narrativas, conceituou-se liderança como a capacidade de motivar e de influenciar as pessoas, com competência, sabendo gerir, envolver e inspirar a equipe para a realização dos trabalhos. Os relatos demonstraram, ainda, a existência de competências mais vinculadas ao gênero feminino, como a emoção, a empatia, a sensibilidade, a preocupação com o bem-estar da equipe, a intuição e a comunicação, diferenciando-se, portanto, do líder masculino, mais atrelado à racionalidade e objetividade.

De fato, as organizações da sociedade contemporânea começam a perceber a importância da diversidade dentre os seus colaboradores, atentando que existem, em regra, diferenças entre os líderes femininos e masculinos, mas que estas são complementares e igualmente necessárias à evolução organizacional.

A pesquisa demonstrou que existem muitos desafios a serem enfrentados pelas mulheres para alcançar, e permanecer em posições de poder, sendo necessário vencer os estereótipos, o preconceito, a cultura machista, através de contínuo esforço e demonstração de competência. Ainda, para este processo de conquista, a par dos múltiplos papéis que exercem, as mulheres devem, de fato, acreditar que são merecedoras, estar empoderadas, devendo ser encorajadas pelas líderes e por toda a sociedade que têm competência para exercer cargos de liderança. Tratou-se também da importância de ações afirmativas e inclusivas, pelo Estado e pela sociedade, nesse caminho.

Ainda, várias características foram identificadas como sendo necessárias ao líder do Setor Público, tais como: inspiração, empatia, sensibilidade, capacidade de organização, visão de coletividade, interesse público, eficiência, flexibilidade, foco na produtividade e na evolução da organização.

Espera-se que os resultados obtidos, no presente estudo, possam incitar pesquisas futuras sobre como desenvolver a percepção nas organizações públicas, da importância da diversidade e complementaridade pela atuação de mulheres e homens, em cargos de liderança.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, S.H.S.; SUBRAMANIAM, G.; NASIR, S.; Women in Management at the Port Sector of Maritime Industry in Malaysia - is there a Gender Imbalance? **Academy of Strategic Management Journal**, Volume 19, Issue 3, June 2020, Pages 1-7
- AMARAL, M. R. do. **Empoderamento da Mulher Empreendedora: Uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa

Catarina. Florianópolis, 2019.

ALMEIDA, R.; KLOTZLE, M.; PINTO, A. Governança corporativa: análise da composição do conselho de administração no setor de energia elétrica do Brasil, **Revista de Administração da UNIMEP**, 11, 157, 2013.

ARVATE, P. R.; GALILEA, G. W.; TODESCAT, I. The queenbee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 533–548, out. 2018. DOI 10.1016/j.leaqua.2018.03.002. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984317305179>. Acesso em: 6 fev. 2021.

BERNTHAL, P.; WELLINS, R. **Trends in leader development and succession**. Human Resource Planning, v. 29, n.2, p.31-40, 2006.

BODHANANDA, S.; AGERWALA, T.; MENON, S. (Ed.). **Inclusive Leadership: Perspectives from Tradition and Modernity**. Taylor & Francis, 2020.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Successful qualitative research: A practical guide for beginners**. Los Angeles, CA: Sage. (2013)

BRUSCHINI, C; RICOLDI, A. M.; MERCADO, C.M. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 15-33, 2008.

CÂMARA DOS DEPUTADOS, **Baixa representatividade de brasileiras na política se reflete na Câmara**, Agência Câmara de Notícias, em <https://www.camara.leg.br/noticias/554554-baixa-representatividade-de-brasileiras-na-politica-se-reflete-na-camara/> (2019), Acesso em Março 2021.

DRAGIŠEVIĆ, I.V.A. ; MIHIĆ, M. Women leadership in public sector – evidence from serbia, Volume 18, Issue 2, Pages 253-270, **University of Belgrade, Faculty of Organisational Sciences, Jove Ilića** 154, Belgrade, 11000, Serbia, 2020.

DOLLIJA E., COLLAKU M. Women and glass ceiling in Albania, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 9, p. 720-726, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008. GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P.; MARTINS, C. M. F. Empreendedorismo Feminino como Sujeito de Pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 319–342, jun. 2014. DOI 10.7819/rbgn.v16i51.1508. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922014000200319&lang=pt.

HISRICH, R.; BOWEN, D. A. The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**. Vol 11, n2:393-407, 1986.

IATA, Cristiane Mitsue. Liderança Feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. Tese de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2020.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO; **Women in Business and Management Gaining Momentum**. 2015. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf.

IRBY, B. J. *et al.* The synergistic leadership theory. **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 4, p. 304-322, 2002.

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

OAB- ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL , 2020, Disponível em :<https://www.oab.org.br/noticia/58622/oab-comemora-dia-da-mulher-advogada-com-a-historica-conquista-da-paridade-de-genero-na-entidade?argumentoPesquisa=50%%20para%20as%20mulheres>, Acesso em fev 2021.

KIMIZ, D. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005. Capítulo 11 do livro: Future Challenges for KM (pp. 303 – 326)

KRÜGER, C.; MINELLO, D. I. F. **Características Comportamentais da Mulher Empreendedora Diante do Insucesso Empresarial**. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* 216 (2016). Acesso em: 20 de out. de 2020. Disponível em : <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2016i21607.html>

MARTINS, O.; MAZER, L.; LUSTOSA, P.; PAULO, E. Características e competências dos conselhos de administração de bancos brasileiros e sua relação com seu desempenho financeiro, **Revista Universo Contábil**, 8, 40-61, 2012.

MAVIN, S. Venusenvy: problematizingsolidaritybehaviour and queenbees. **Women in Management Review**. 264-276, 2006.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B. D.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. D. S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, jun. 2020.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. S. Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Aná. Psicológica**, Lisboa , v. 28, n. 4, p. 683-697, out. 2010 .

MONSERRAT S. I., SIMMERS C. A. Human and social capital as influencers on women's careers: Rosemary Pledger's path to career success and mobility, **Journal of Management History**. v.26, n. 4, p. 471-489, 2020.

NOGUEIRA, E. C. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade +de SãoCaetano do Sul, São Paulo, 2012.

O'LEARY, V.; RYAN, M. M. Women bosses: countingthechangesorchangethatcount. **Women in Management: A developingpresence:Routledge, London**, p. 63-78, 1994.

PETERS, H. E KABACOFF, Rob. "Café com debate: liderança feminina no setor público." (2007).<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1162/2/Um%20novo%20olhar%20sobre%20o%20%E2%80%9Cteto%20de%20vidro%E2%80%9D%20-%20A%20perspectiva%20de%20cima.pdf>

SILVEIRA, A.; DONAGGIO, A.; SICA, L.; RAMOS, L. Women's participation in senior management positions: gender social relations, law and corporate governance. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2508929>, 2014.

SOBRAL, M. **A relação entre percentagem de mulheres nos conselhos de administração, valor da empresa, e preocupações éticas e sociais: um estudo de empresas europeias**. 2013. Tese de Doutorado.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M. **Introduction to qualitative research methods: A guide book and resource**. John Wiley& Sons, 2015.

TORREÃO, N. **A Liderança Feminina no Desenvolvimento Sustentável**. v. 7. Revista Artémis. p. 101-121, 2007.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765–790, dez. 2013. DOI 10.1590/S0104-06182013000300007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182013000300007&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 14 nov. 2020.

VOKINS, N. The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style. In ALLEN, S.; TRUMAN, C. **Women in business**. London: Routledge,1993.

YUKL, G. Leadership in organizations. 7. Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.