

**EM UM REINO DE POUCAS RAINHAS E MEIAS-IRMÃS? AS MULHERES NA GESTÃO
E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NA ADVOCACIA PÚBLICA FEDERAL**

JOANA ALCANTARA CASTELO
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/EBAPE

JULIANA MANSUR
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

EM UM REINO DE POUCAS RAINHAS E MEIAS-IRMÃS? AS MULHERES NA GESTÃO E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NA ADVOCACIA PÚBLICA FEDERAL

1. INTRODUÇÃO

As desigualdades relacionadas a gênero são observadas nas sociedades espalhadas pelo globo/mundo. Não surpreende que o mesmo fenômeno seja encontrado na sociedade brasileira. Muito embora as mulheres tenham avançado nas relações em sociedade e nas relações de trabalho, ainda se verificam grandes dificuldades das trabalhadoras ao acesso aos cargos de liderança. Ou seja, independentemente do progresso feminino na força de trabalho, uma vez que os dados mundiais apontam para um aumento no número de mulheres ocupando posições de liderança (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2019), ainda há uma escassez de mulheres exercendo funções de direção, muito no setor privado, mas principalmente no setor público (Miltersteiner et al., 2020).

O relatório da (OIT, 2019), diz que para que sejam vistos os benefícios da diversidade de gênero no ambiente de trabalho, torna-se necessário a implementação de pelo menos 30% (trinta por cento) de mulheres nas posições de liderança e quase 60% (sessenta por cento) das empresas não atingem essa meta. Sendo necessárias ações mais específicas com o intuito de garantir maior visibilidade às mulheres, bem como a sua alocação em áreas mais estratégicas. Nesse contexto, a Organização das Nações Unidas incluiu como meta para sua agenda de 2030, a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, em especial no seu Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5.5, que propõe “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (ONU, 2015, para. 5). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) constatou que a participação feminina em posições de liderança caiu em 2019 em comparação com a pesquisa anterior. O painel de estatística do Governo Federal (2023), aponta que na administração pública federal brasileira há uma grande disparidade na ocupação de cargos públicos de gestão quando comparados os gêneros masculino e feminino.

A Advocacia Geral da União (AGU) publicou a Portaria Normativa nº85/2023, que estabeleceu o Comitê de Diversidade e Inclusão da AGU, a ser formado por um colegiado de membros e servidores com o objetivo de propor ferramentas e iniciativas que promovam o acolhimento, empoderamento, inclusão e diversidade na instituição, marcando um salto dentro da organização pública federal no que diz respeito à preocupação com as questões de equidade.

Partindo da base conceitual da Teoria do Labirinto, descrita por Eagly e Carli (2007), que sugere que a questão da representatividade feminina no mercado de trabalho não se limita ao empoderamento da mulher, e de que o fato de existirem poucas mulheres em posições mais expressivas pode decorrer de vários aspectos discriminatórios que se operam em todos os níveis organizacionais, inexistindo um obstáculo específico para o avanço da mulher ao topo organizacional, o presente estudo pretende compreender os desafios e as oportunidades percebidos e vividos por mulheres na liderança. Ainda, considerando a Trajetória de Carreira das mulheres na liderança (Whitty-Collins, 2022), as questões identitárias de liderança feminina (Schultheiss, 2021), o fenômeno da Síndrome da Abelha-Rainha (Derks et al., 2016), todos no contexto da administração pública brasileira, investigaremos as percepções, características, comportamentos e, finalmente, posicionamento das servidoras federais na liderança.

A pesquisa será direcionada a mulheres ocupantes de cargos de liderança na AGU, por meio de entrevistas semiestruturadas, com enfoque na trajetória profissional e no relacionamento interpessoal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O tratamento da demanda por equidade de gênero e inclusão pelos organismos internacionais, pelo Governo Federal e pela Advocacia Geral da União

A par do lançamento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5 e da criação desta meta mundial, a ONU ao fazer a recomendação de que as mulheres precisam ser “empoderadas” (ONU, 2015), reconhece tacitamente que há um descompasso histórico de evolução ao reconhecimento e à efetivação dos direitos da mulher, em especial no que diz respeito ao direito de exercer o controle de suas vidas. No entanto, tal reconhecimento não reduziu a discriminação velada com a qual a mulher convive em seu ambiente de trabalho, apenas veio orientar práticas que podem incentivar o protagonismo individual e coletivo das mulheres.

V.P.Silva (2022) aponta que o empoderamento dar-se-á através do processo de conformação das políticas públicas, por meio da discussão do tema e da inserção de informações úteis que despertem o interesse pelo assunto, dando ensejo à autonomia pessoal, à abnegação de proteção e da fragilidade, transformando e encorajando a participação pela busca de dignidade para sua vida, tornando o espaço público mais igualitário e democrático.

Todavia, o debate e a conceituação de igualdade de gênero em conjunto com a implementação e a conformação de políticas públicas inclusivas nos ambientes organizacionais não têm correspondido às práticas de igualdade, sendo necessário identificar quais práticas permeiam as relações laborais. Justamente por isso a ONU, no âmbito do desenvolvimento sustentável, passou a integrar às corporações de trabalho que pretendem contribuir com o aumento da representatividade feminina no mercado laboral, segundo Meihard e Faria (2020).

A ONU, nesse sentido, vem mostrando o caminho a ser seguido. Assim, países em desenvolvimento estão adotando medidas para promoção da igualdade de gênero no governo e em instituições governamentais semelhantes. Na Índia, desde a década de 1990, há a exigência que mulheres sejam representadas em pelo menos um terço dos conselhos dos vilarejos. Ruanda é o primeiro país a ter mais mulheres no governo, segundo Whitty-Collins (2022).

Trazendo para o cenário nacional, dados do painel estatístico de pessoal do governo federal, atualizados até maio de 2023, assinalam que as mulheres representam 41,3% (quarenta e um vírgula três por cento) da força de trabalho do executivo federal, e os homens, 58,7% (cinquenta e oito vírgula sete por cento). Adicionalmente, os cargos que estão no topo do executivo federal, representam o percentual de 17,4% (dezessete vírgula quatro por cento) de mulheres e 82,6% (oitenta e dois vírgula seis por cento) de homens.

Algumas ações governamentais no âmbito federal demonstram a crescente preocupação com questões relacionadas à equidade de gênero, tendo em vista a realização de práticas inclusivas e em apoio à mulher. Dentre essas ações, podemos destacar a criação do Ministério da Mulher, que desde 2015 atua na promoção de políticas públicas relacionadas ao tema.

Normativos foram editados corroborando maior atenção para as questões de gênero por parte do Governo Federal, dentre eles evidenciamos a *Portaria GM/MS nº 230*, de sete de março de 2023, que instituiu o Programa Nacional de Equidade de Gênero, Raça e Valorização das Trabalhadoras no Sistema Único de Saúde (SUS), como também a edição do Guia Lilás expedido pela Controladoria Geral da União que traz orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal – este último instituído pela *Portaria Normativa SE/CGU nº 58*, também de sete de março de 2023.

No âmbito da advocacia pública federal, a AGU editou, em 24 de fevereiro de 2023, a *Portaria Normativa nº85/2023*, criando o Comitê de Diversidade e Inclusão da AGU, que será formado por um colegiado de membros e servidores da carreira, tendo por fundamento a propositura de ferramentas institucionais e iniciativas que promovam o acolhimento, empoderamento, inclusão e diversidade na instituição.

A publicação da referida portaria marca o salto institucional na promoção de melhorias concretas nas questões relativas ao gênero, saindo da seara meramente conceitual de isonomia

e de políticas públicas que antes eram presentes apenas nos discursos organizacionais, sem um reflexo de igualdade na prática.

Para contextualizar esse avanço nas práticas relacionadas ao tema, destacamos que a AGU completou 30 anos de existência em 28 de fevereiro de 2023, e, segundo dados do painel estatístico de pessoal, atualizados até abril do corrente ano, é composta por 13.603 (treze mil seiscentos e três) servidores, sendo 6.447 (seis mil quatrocentos e quarenta e sete) mulheres e 7.156 (sete mil cento e cinquenta e seis) homens, porém, só foi chefiada por uma única mulher.

Grace Maria Fernandes Mendonça chefiou a AGU por pouco mais de dois anos, tendo sido nomeada pelo então Presidente da República Michel Temer para o cargo com status de ministério. À época, foi a única mulher ocupante de cargo no primeiro escalão, chegou ao topo da carreira após quinze anos de trabalho na instituição e destacou-se na defesa da constitucionalidade da Lei Maria da Penha.

Denota-se que a publicação de normativos dentro da AGU voltados à implementação de políticas públicas relacionadas ao gênero são de suma importância e demonstram a preocupação com a governança institucional, haja vista o descompasso no histórico temporal da chefia da instituição. Em 30 anos, tal órgão foi chefiado por quatorze homens e uma única mulher (e por pouco mais de dois anos).

Assim como no mundo privado, as instituições devem caminhar no entendimento de que quanto mais diversa a equipe, mais desempenho ela terá, assim como mais eficiência e resultados positivos. O mundo global requer diálogo, sendo assim, as instituições precisam de representatividade em todos os seus níveis (Miltersteiner et al., 2020).

Ante o exposto, e considerando que para que haja impacto real dentro da governança, segundo relatório da OIT (2019), o percentual de mulheres deve ser mais de 30%, (trinta por cento), verificamos, conforme os dados colhidos, uma grande desproporcionalidade entre o número de homens *versus* o número de mulheres ocupando cargos de gestão, funções de confiança, cargos de direção e assessoramento dentro do executivo federal, em especial na AGU.

O presente estudo pretende investigar – à luz da conceituação dos mecanismos da liderança (Miltersteiner et al., 2020) e (Morgan, 2022) e, em especial, questões relacionadas ao papel da mulher na liderança (Hryniewicz & Vianna, 2018) – os fatores que contribuem para facilitar ou dificultar a ascensão feminina a altos cargos de gestão dentro da advocacia pública federal. Fincada a temática, passa-se a discorrer sobre a questão.

2.2. Liderança feminina

Teixeira (1998) conceitua liderança como um processo de influência, seja ele para que pessoas cumpram tarefas que o líder deseje ou que um grupo de pessoas atue em conjunto para alcançar determinado objetivo comum.

Fonseca (2013) e Morgan (2022), ao tratarem da concepção pós-moderna de liderança, discorrem sobre predicados que devem ser desenvolvidos para liderar no século XXI, dentre eles, destacam-se: a flexibilidade, a cooperação, a motivação, a melhoria contínua, a capacidade de saber lidar com frustrações, a empatia e a maturidade emocional.

As mulheres vêm conquistando posições de liderança, e suas atitudes vêm motivando a pesquisa sobre esse fenômeno. Assim, o tema *liderança feminina* mostra-se um dos mais importantes e sensíveis à inserção das mulheres no campo do trabalho, conforme observam Hryniewicz & Vianna (2018).

A liderança feminina é associada a qualidades comunais: transmite uma preocupação com o tratamento compassivo dos outros. Em geral, são afetuosas, prestativas, amigáveis, gentis, simpáticas, sensíveis às demandas da equipe e de fala mais branda. Em contraste, a liderança masculina é associada a traços agentes: transmite afirmação e controle. São mais agressivos, ambiciosos, dominantes, autoconfiantes, contundentes, autossuficientes e

individualistas. As pessoas tendem a associar mulheres e homens com características diferentes e vinculam homens a mais características que conotam liderança (Eagly & Carli, 2007).

Tais diferenças e estereótipos de gênero podem levar a avaliações tendenciosas, dificultando o progresso feminino em cargos de liderança. Alguns argumentam que isso cria uma situação sem saída para as mulheres líderes, na medida em que a mentalidade “pensar líder, pensar masculino” cria uma barreira invisível para o avanço feminino nas posições de liderança. O resultado, portanto, é que as mulheres passam mais tempo tentando provar a sua competência, causando estresse adicional, tornando os papéis de liderança menos atrativos para elas (Schultheiss, 2021).

Observam-se ainda duas categorias de mulheres que chegam ao topo do mercado de trabalho. A primeira categoria diz respeito àquelas que frequentemente são detestadas pelos indivíduos que trabalham com elas e os detestam; são taxadas, nesse caso, como as “masculinas”, e essa categoria se comporta como homens na liderança; a segunda categoria diz respeito àquelas cujos liderados que trabalham com elas, inclusive os homens, ficam impressionados e as consideram como as maiores líderes, sendo essas as “autênticas”, pois lideram do seu jeito, diferentemente dos homens, lideram com sua autenticidade (Whitty-Collins, 2022).

A criação desse estereótipo de líder ideal também prejudica as mulheres que ocupam posições de liderança, suscitando dúvidas sobre suas habilidades de liderança e criando uma situação de monitoramento e compensação por percepções estereotipadas delas como líderes, sendo tal fenômeno conhecido como ameaça de estereótipo (Eagly & Chin, 2010).

Desta forma as autoras Milstersteiner et al. (2020) e Sandberg (2013) corroboram com o entendimento que as ideias preconcebidas sobre masculino e feminino influenciam as intenções e nas avaliações dos colegas no ambiente laboral e que o estilo de liderança a ser adotado pelas mulheres acaba sendo um impasse em suas rotinas laborais. A academia utiliza metáforas, tais como “o labirinto da liderança” e a “síndrome da abelha-rainha” para evidenciar tal comportamento.

2.3. Mulheres, o labirinto da liderança e o teto de vidro

A Teoria do Labirinto sugere que a questão da representatividade da mulher no mercado de trabalho não diz respeito apenas à questão do empoderamento feminino. O referido estudo descreve que a escassez de mulheres em cargos de liderança é o somatório de vários fatores de discriminação que se operam em todos os escalões, não havendo evidência de um obstáculo específico para o desempenho inferior das mulheres em relação aos homens quando se aproximam do topo (Eagly & Carli, 2007).

O conceito de labirinto nos remete a um caminho, sendo este formado por muros altos com percursos intrincados pelo qual não enxergamos claramente uma saída, criado para desorientar intencionalmente quem tenta o percorrer. Metaforicamente, o caminho percorrido pelas mulheres para alcançar cargos de liderança é comparado a um labirinto sinuoso e ardiloso, que requer persistência e consciência do progresso. Para as mulheres que desejam ser líderes, a rota existe, mas está cheia de reviravoltas e surpresas (Eagly & Carli, 2007).

As autoras propõem trazer à tona e explorar as barreiras que formam as paredes deste labirinto, e como algumas mulheres conseguiram percorrê-lo, como tentativa de melhorar e encorajar a caminhada de mulheres à ascensão a postos de liderança. Essas paredes são construídas com vestígios de preconceitos, estereótipos de gênero, resistências à liderança feminina, demandas da vida familiar e subinvestimento em capital social (Eagly & Carli, 2007).

Apesar de apresentar barreiras e dificuldades enfrentadas pela mulher na liderança, a Teoria do Labirinto também propõe possibilidades de saída, que devem estar respaldadas pelo desejo da própria mulher em querer conquistar cargos de liderança e pelo encorajamento de enfrentar tal percurso. No entanto, percorrer este labirinto de barreiras e de penalizações faz com que a mulher que sonha com a ascensão no trabalho pense várias vezes se vale a pena –

principalmente pela questão proposta pela teoria do Teto de Vidro, que discorre sobre a barreira invisível e sutil que impede as mulheres de ultrapassar níveis hierárquicos de comando (Eagly & Carli, 2007).

O teto de vidro é utilizado como metáfora para explicar a baixa representatividade feminina nos altos postos de comando, trazendo essa barreira fina e delicada como um obstáculo que elas têm que enfrentar para conseguir ocupar lugares de destaque dentro das organizações de trabalho. Este fenômeno vêm sendo objeto de investigação nos mais variados contextos, mas o resultado é que esta barreira tende a separar as mulheres dos altos postos de trabalho, mantendo-as em níveis menores de função, o que impacta em estereótipos de que as mulheres são mais compatíveis a assumir papéis domésticos ou que não têm ambição suficiente para ocupar papéis de liderança, (Granjeiro et al., 2022).

Sandberg (2013) destaca que ter ambição profissional é algo relacionado aos homens, mas opcional para as mulheres, vista, muitas vezes, a ambição feminina de forma negativa. Homens são aplaudidos por ter ambição, mulheres costumam ser rotuladas socialmente se forem ambiciosas.

Para Feels (2004), as mulheres se recusam a trabalhar por um lugar de destaque, e quando são testadas mudam rapidamente o crédito para outro canto e rejeitam o próprio reconhecimento, se retiram dos holofotes.

Desta forma, quanto mais alto o posto laboral, menos mulheres são encontradas liderando tais posições em virtude das barreiras a serem enfrentadas, barreiras estas que acabam por influenciar o comportamento feminino (Miltersteiner et al., 2020).

2.4. A Síndrome da Abelha-Rainha

A comunidade ou colônia é formada por milhares de abelhas operárias, poucos zangões e apenas uma abelha-rainha, sendo que, em média, a população de uma colmeia varia entre 10 e 50 mil abelhas. A operação da colmeia vai girar exclusivamente em torno da abelha-rainha, e esta vai ordenar todas as outras, sendo a referência daquela sociedade. Se a rainha adoecer, a colônia fica instável e agitada, então as abelhas enfermeiras irão secretar uma substância rica em ácidos graxos, que alimentarão algumas larvas estimulando o surgimento de uma nova abelha-rainha para assumir o controle da comunidade (Freitas, 2021).

No mundo corporativo, a presença feminina nas posições de liderança ainda está bem aquém da presença masculina e, como numa colmeia, percebe-se que mulheres que alcançam tais posições tendem a comportassem como abelhas-rainhas, apresentando condutas que mais dificultam do que ajudam outras mulheres a ascenderem conjuntamente no ambiente de trabalho, bem como tendem a se comportar de maneira discriminatória, distanciando-se de outras mulheres no intuito de se perpetuar em tais posições (Neto et al., 2021).

Tal fenômeno foi descrito pela primeira vez no mundo científico em 1974, por Staines, como *Queen Bee Phenomenon* (QB), e desde então tem sido objeto de estudo nas organizações públicas e privadas. A síndrome da abelha-rainha é imputada a mulheres que alcançam posições de destaque nas organizações de trabalho e que, de modo individual, motivadas pela competição e sobrevivência naquele ambiente, querem permanecer em tais posições, (Neto et al., 2021).

Pesquisas identificaram que mulheres, ao ocuparem cargos de liderança, tendem a manter a discriminação de gênero dentro do ambiente de trabalho, seja ao adotarem estilos de liderança mais próximo do masculino, seja na criação de estereótipos em desfavor de outras mulheres, seja ainda reforçando a desigualdade de gênero entre homens e mulheres, perpetuando abordagens tradicionais da liderança corporativa (Kalogeraki & Georgakakis, 2021).

Este fenômeno não constitui – em si – um preconceito de gênero, mas é uma resposta inconsciente daquelas que conseguiram atingir seus objetivos, e, como modo de sobrevivência, elas acabam por legitimar a desigualdade de gênero, na medida em que, no lugar de adotarem uma postura de empatia em relação às outras, adotam uma postura crítica e endossam não terem

ambição e comprometimento como os homens, o que acaba por deixá-las em desvantagem no ambiente laboral (Miltersteiner et al., 2020).

Para (Derks et al., 2016) a competição e o instinto de sobrevivência – afinal a mulher desde pequena é influenciada a encontrar o casamento perfeito, enfrentando uma disputa natural com outras mulheres – seriam os motivos que justificariam esse modo de agir feminino. Nada mais natural que esta cultura competitiva ser, mesmo que de forma inconsciente, utilizada como modo de disputa por postos de trabalho.

Como consequência temos que: quanto mais elevada a função dentro da organização, menor é a quantidade de mulheres ocupando tais lugares de destaque e comportando-se de modo individual. Agir de forma coletiva, com empatia umas com as outras, denotaria que as mulheres são tão boas quanto os homens, porém o medo de gerar atenção às características eminentemente femininas, como a dedicação concomitante do trabalho com a família, as afastam do seu gênero, juntando-as à maioria masculina (Miltersteiner et al., 2020).

Não são raras as expressões de algumas mulheres afirmando que o “pior e mais desmotivador chefe” que já tiveram foi uma mulher. Os homens enxergam essa falta de apoio feminino, considerando que as mulheres perdem muito tempo discutindo entre si. Homens se apoiam e promovem seus objetivos, são corporativistas, mas não existem mulheres suficientes com similar conduta no universo feminino (Whitty-Collins, 2022).

A falta de sororidade entre elas diante deste fenômeno e o costume de serem vistas nestas posições como mais especiais num grupo predominantemente masculino, em conjunto com o pensamento de que são as únicas mulheres fortes e confiantes, tende a elevar a sensação de sentirem-se ameaçadas ao depararem-se com outras mulheres especiais. A competição com homens para estas mulheres seria mais fácil e mais saudável, enquanto a competição entre elas geraria uma reação menos positiva, acarretando medo, insegurança e até mesmo inveja (Whitty-Collins, 2022).

Consequentemente, tais mulheres estariam contribuindo com um péssimo lugar de trabalho, acarretando modelos de conduta distorcidos e que, ao serem considerados como referência, afastariam muito mais do que encorajariam mais mulheres (Frascino, 2019).

2.5. A importância da rede de apoio para o avanço da liderança feminina.

No contraponto da síndrome da abelha-rainha, na qual as mulheres que conseguem percorrer o labirinto, romper o teto de vidro e acabam por adotar um modelo de conduta distorcido com relação a outras mulheres, está a importância das redes de apoio.

Pesquisa recente da *Harvard Business Review* intitulada de “Men and Women Need Different Kinds of Networks to Succeed” aponta que, apesar de homens e mulheres se beneficiarem de terem uma rede de colegas, as mulheres têm maior probabilidade de conseguir altos cargos executivos quando são integrantes de uma rede de apoio. Todavia, as mulheres enfrentam obstáculos culturais e sistêmicos que dificultam esse avanço, sendo um deles o preconceito inconsciente. O resultado do estudo propõe a formação de redes de apoio femininas para compartilhamento de experiências como forma de propagar o avanço feminino nas posições de comando (Uzzi, 2019).

Outro estudo relacionado ao tema, “Alavancando mulheres na liderança”, de autoria de Tammy Heermann, comprovou que as organizações têm investido nas mulheres e nas práticas organizacionais, mas com poucos resultados. Na verdade, o que o impulsiona a promoção de mulheres, além do investimento, é o comportamento dos líderes ao moldarem uma cultura inclusiva e motivacional, criando um ambiente propício ao avanço feminino para os cargos de liderança (Monteiro, 2019).

Esse estudo mostrou ainda que as organizações precisam apoiar o desenvolvimento feminino nos níveis individual, cultural e organizacional para que haja uma mudança significativa, oferecendo práticas formais e capacitando as lideranças na criação de ambientes inclusivos, criando oportunidades para que as mulheres cresçam e progridam. Já as mulheres

precisam acreditar que a liderança é um plano de carreira a ser alcançado e que pode ser trabalhado (Monteiro, 2019).

Friedman (2013), a partir da observação de que parte das mulheres ocupantes de altos cargos de gestão acreditam que há “espaço limitado” para elas ocuparem esses postos de destaque e que por este motivo passam a fomentar um ambiente competitivo entre elas em busca do sucesso, criou a expressão “teoria do brilho”.

Esta teoria propõe que, para aumentar a representatividade feminina na alta gestão executiva, ao invés de competirem entre si, as mulheres devem cooperar umas com as outras e encorajar suas colegas a também galgarem espaços de destaque para o benefício de todos, diminuindo a competição através de uma aliança baseada na empatia e solidariedade, utilizando-se da sororidade (Friedman, 2013).

Para Fleury (2013), faz diferença ter mais mulheres nos postos de liderança porque, para ela, a presença do olhar feminino nesses lugares pode potencializar ações inovadoras, em especial quando reunidas em redes de mulheres.

Para Hryniewicz & Vianna (2018), a promoção da diversidade tem o condão de beneficiar toda uma organização. Todavia, as autoras observam que algumas mulheres não enxergam a mulher como parte de um grupo de minoria, sendo desnecessárias ações afirmativas para o avanço feminino em cargos de liderança, até mesmo para aquelas que dizem que a proporção de ocupação desses cargos por homens e mulheres não é justa.

A falsa afirmação sobre meritocracia é fundada na falsa igualdade de oportunidades sociais para homens e mulheres, não sendo levado em consideração o diferente percurso a ser enfrentado por ambos os gêneros ao desenvolverem a sua trajetória profissional (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Apesar da modernização das organizações de trabalho, as mulheres batalham para sair da condição de minoria e empenham-se para serem reconhecidas no ambiente laboral. Mesmo modernas, as organizações ignoram a necessidade de por em prática políticas de gestão que sejam fundadas na diversidade (Miltersteiner et al., 2020).

A Teoria do Labirinto proposta por Eagly e Carli (2007), a metáfora do teto de vidro, bem como a Síndrome da Abelha-Rainha, descrita em 1974 por Staines, trazem à tona conjunturas distintas quando tratamos de liderança feminina e masculina, especialmente no que diz respeito às dificuldades existentes no decorrer da ascensão feminina aos altos cargos de gestão. Tal fato merece atenção e reflexão, e diante dos parágrafos elencados nesse referencial, necessita que se avance no campo da pesquisa em foco com o intuito de relacionar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no que diz respeito à ascensão feminina aos altos cargos de liderança dentro da advocacia pública federal.

Destacamos como questionamentos a serem trabalhados:

- Como as mulheres percebem a sua trajetória na liderança?
- De que forma as estruturas e práticas do ambiente institucional na Administração Pública estão relacionadas com a trajetória de mulheres na liderança?
- Como as mulheres se comportam, pensam e sentem a sua liderança na relação com o ambiente institucional e com outras mulheres?

3. MÉTODO OU METODOLOGIA DE PESQUISA

A partir das perguntas de pesquisa, buscamos compreender o comportamento das servidoras da advocacia pública federal e buscar informações relevantes sobre a sua trajetória na alta liderança (altos cargos de gestão), bem como extrair das entrevistadas seus entendimentos sobre liderança, em especial a feminina, como foi o percurso de cada uma até ocupar tais posições, suas dificuldades e a percepção sobre sororidade e empatia com relação ao comportamento feminino dentro das organizações.

Para isto, foi eleito o método qualitativo, descritivo, utilizando a técnica de bola de neve (*snowball*) para acesso às entrevistadas (Bockorni & Gomes, 2021). Porém, inicialmente foram

selecionadas quatro mulheres ocupantes de cargos de chefia dentro da advocacia pública federal. Na medida em que elas iam sendo entrevistadas, indicavam outras mulheres para também se submeterem à entrevista. Para realização das entrevistas, um roteiro semiestruturado foi desenvolvido, composto por perguntas abertas elaboradas de acordo com o referencial teórico, permitindo que a entrevistada respondesse livremente, usando linguagem própria e emitindo suas opiniões.

No total, foram quinze mulheres entrevistadas nos meses de maio e junho de 2023, com média de idade de 46 anos e 8 meses, todas elas ocupando cargo efetivo vinculado à AGU. Todas exercem ou já tinham exercido cargos de chefia/coordenação ou direção e assessoramento do poder executivo federal. Para obter percepções distintas, considerando o âmbito nacional, foram entrevistadas mulheres brancas e negras de todas as cinco regiões do país: Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul. O objetivo da diversificação intencional foi a obtenção da percepção e vivência de mulheres que atuam em vários estados da federação, de modo a ter uma visão ampla da advocacia pública federal e, a partir desse modelo, transformar as impressões e sentimentos das entrevistadas em dados (Flick, 2009).

A abordagem das entrevistadas foi feita mediante convite via aplicativo de mensagens *WhatsApp* solicitando marcação de encontro virtual via aplicativo *Microsoft Teams* para realização da entrevista. Antes de começar a entrevista, era lido o protocolo padrão de ética e a entrevistada era informada sobre o tema e o problema da pesquisa. Além disso, solicitava-se a anuência para gravação do áudio e vídeo com o intuito de garantir a fidedignidade dos dados coletados, bem como era informado sobre o sigilo das informações. A servidora manifestava o seu consentimento e iniciava-se a conversa de forma flexível para incentivar a fala. Da parte da pesquisadora, restou o papel de escuta na maior parte do tempo.

As entrevistas, em média, levaram em torno de 35 minutos, sendo que a mais longa durou 59 minutos e quarenta e cinco segundos, e a mais curta, 20 minutos e 28 segundos, totalizando aproximadamente 9 horas de entrevistas. O roteiro seguido foi o mesmo para todas as entrevistadas. Algumas mulheres falavam mais, outras menos, o que foi respeitado pela pesquisadora. O ponto de saturação foi atingido após a realização de quinze entrevistas, momento pelo qual se observou que as informações coletadas já não eram mais acrescidas mediante a realização de novos diálogos.

Posteriormente, foi feita a análise de conteúdo a partir das falas de cada uma das entrevistadas. Como limitações da pesquisa, temos que, por se tratar de uma pesquisa com membros e servidoras de carreira da AGU, e a maioria dos cargos desta instituição concentrarem-se na região Centro-Oeste, grande parte das indicadas para as entrevistas eram lotadas naquela região, tal como encontrou-se dificuldade para encontrar mulheres ocupantes de cargos de gestão nas regiões Norte e Sul, sendo estas as regiões mais extremas do país. Acreditamos que o fator temporal limitou explorar o campo a ser pesquisado.

A escolha do modelo de entrevista em utilizar o aplicativo *Microsoft Teams* também limitou a pesquisa, na medida em que as entrevistas não foram feitas presencialmente, o que dificultou algumas percepções que poderiam ter sido captadas numa entrevista presencial, tais como gestos, posturas, dentre outras características das entrevistadas.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Do tratamento dos dados coletados

Após conclusão das entrevistas feitas no aplicativo *Microsoft Teams*, as gravações foram transcritas com auxílio da plataforma *Reshape* e feitas as devidas correções de erros de transcrição manualmente após a reescuta dos áudios gravados.

As servidoras foram identificadas pela sigla E1 a E15, seus cargos de ingresso nas carreiras foram renomeados para cargo 1, cargo 2, cargo 3, cargo 4, e após isso foram mapeadas como critério de organização e sistematização das falas por regiões de atuação no Brasil.

4.2 Da análise dos dados coletados

Para responder o problema e as perguntas de pesquisa de dissertação de mestrado, os dados coletados a partir das entrevistas foram analisados por meio da análise de conteúdo através de categorias temáticas, conforme proposto por Bardin (2011).

Sendo este tipo de análise indicada quando se estudam valores, opiniões, atitudes e crenças por meio de dados coletados qualitativamente. Depois de segmentado o material, foi feita a codificação das categorias em função de expressões ditas pelas entrevistadas, para facilitar o processo com auxílio da plataforma Atlas.ti, versão 23.

Todas as entrevistas fizeram parte da análise de dados. Através da codificação temática, resultaram 37 códigos temáticos específicos. Foi realizada a categorização de forma mais geral pelo enquadramento de palavras-chave à temática estudada e no contexto em que foram ditas, resultando em cinco categorias principais que serviram de base para elaboração da Figura 1, que estabelece o comparativo entre tais categorias, subcategorias e os conceitos norteadores elencados no referencial teórico.

Figura

1

Categorias e subcategorias selecionadas para análise de conteúdo.

Categorias	Subcategorias	Conceitos Norteadores
Percepções sobre o que enfrentaram.	<i>O que enfrentaram; Como se sentiram.</i>	Teoria do Labirinto , Eagly e Carli (2007); Teto de Vidro Eagly e Carli (2007), Granjeiro, Silva & Esnard, 2022), (Miltersteiner et al, 2020).
Como ascenderam às posições de liderança.	<i>Que apoio tiveram para ascender às posições de liderança na instituição.</i>	Rede de apoio , Monteiro (2019); Representatividade feminina , Meinhard et al. (2020) Whitty-Collins (2022).
Como se expressam enquanto líderes e como enxergam a cobrança da sociedade.	<i>A incongruência dos papéis da liderança masculina e feminina.</i>	Estilos de liderança , Eagly e Carli (2007), Eagle e Chin (2010), Fonseca (2013), (Sandberg, 2013) Schultheiss (2021).
A visão do feminino na organização.	<i>Como elas enxergam o coportamento feminino; episódios negativos vivenciados; como elas se comportam enquanto mulheres perante às demais.</i>	Empoderamento , V.P. Silva (2022), Whitty-Collins (2022); Síndrome da Abelha-Rainha , Derks (2016); Frascino (2019), Kalogeraki e Georgakakis (2021), Miltersteiner et al. (2020), Neto et al. (2021), Whitty-Collins (2022).
Como elas idealizam a liderança.	<i>Resistências ao feminino; diferenciais da mulher na gestão; gestão democrática; gestão pública ideal.</i>	Rede de Apoio , Monteiro (2019), Sandberg (2013), Uzzi (2019), (Hryniewics e Vianna, 2018), Visão moderna e pós moderna de liderança , Fonseca (2013), Morgan (2022), Miltersteiner et al. (2020).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com o intuito de responder às perguntas de pesquisa, discutiremos sobre os achados. Considerando as categorias e subcategorias analíticas, temos como primeira categoria a ser explorada: *percepções sobre o que enfrentaram*, que pode ser considerada como aquela que reúne fatos que tais mulheres vivenciaram e marcaram o seu percurso, bem como se portaram no decorrer dessa trajetória, com ênfase nos desafios, ameaças, barreiras e como se sentiram ao

percorrer esse caminho, como aceitaram, se negaram os desafios ou se adotaram uma postura resiliente. Para facilitar a compreensão, foram distribuídas as falas em duas subcategorias, quais sejam: o que enfrentaram e como se sentiram. As entrevistadas foram questionadas sobre suas trajetórias.

Inicialmente, a Teoria do Labirinto, descrita por Eagly e Carli (2007), sugere que a questão da representatividade da mulher no mercado de trabalho não diz respeito apenas à questão do empoderamento feminino. O referido estudo descreve que a escassez de mulheres em cargos de liderança é o somatório de vários fatores de discriminação que se operam em todos os escalões, não havendo evidência de um obstáculo específico para o desempenho inferior das mulheres em relação aos homens quando se aproximam do topo. Nesse sentido, exploramos, conforme as autoras propõem, as barreiras que formam as paredes deste labirinto e como algumas mulheres conseguiram percorrê-lo.

De acordo com essa categoria, observamos, conforme o relato das entrevistadas, que todas enfrentaram grandes desafios; desafios estes que, conforme a teoria apresentada, evidenciaram em suas falas: vestígios de preconceitos, estereótipos de gênero, resistências à liderança feminina, demandas da vida familiar e subinvestimento em capital social.

Como destaque, vejamos o que falou a entrevistada 10:

Aí a pessoa que falou: ‘amei seu currículo. Era a pessoa que eu estava procurando, mas não consigo te liberar às seis e meia’. Então, assim, porque às vezes o discurso é muito bonito, mas na prática não é assim que rola. (E 10).

A referida fala reforça o argumento das autoras quando elas dizem que tais desafios costumam estagnar e/ou retardar a progressão da carreira laboral feminina, tendo em vista que a maioria do trabalho doméstico ainda recai sobre a responsabilidade da mulher.

A segunda categoria a ser analisada foi entender *como ascenderam às posições de liderança*, tendo por objetivo captar que apoio essas mulheres tiveram para ocupar posições de liderança na instituição, se tiveram apoio familiar, apoio institucional, apoio dos colegas ou se tiveram que se autoconstruir. Para isso, elas eram questionadas sobre que oportunidades ou forças obtiveram durante o desenvolvimento profissional.

Após investigar sobre como elas conseguiram chegar às posições de liderança, passamos a investigar como se deu essa ascensão e, para tanto, pesquisamos que apoio obtiveram as entrevistadas para ascender a tais posições na instituição, observando a importância da instituição contemplar um plano de carreira que estruture de forma objetiva o caminho profissional pelo qual a pessoa pode percorrer na organização até ocupar lugares de destaque, possibilitando um crescimento profissional sustentável, conforme descrito por Bertão (2019).

Verificou-se com as entrevistas que pouquíssimas das entrevistadas tiveram apoio institucional relacionado à capacitação e formação de liderança, bem como amparo enquanto desempenhavam tais funções. A par da existência de um programa de mentoria e um curso de capacitação de liderança, ambos oferecidos pela Escola da AGU, estes programas, por serem novos, não tiveram impacto na formação de liderança das entrevistadas, conforme suas respostas.

Destaca-se a fala da entrevistada 6: “Eu tive apoios menos institucionais e mais pessoais, sabe? Na minha época, assim... eu vejo que está crescendo muito essa ideia de mentoria, acho isso maravilhoso, porque eu achava isso, eu não tive isso não” (E6).

Conforme assinala Monteiro (2019), as organizações precisam apoiar o desenvolvimento feminino, todavia a maior parte das entrevistadas desenvolveram sozinhas suas habilidades para liderar, contando com uma rede de apoio familiar e/ou dos colegas de trabalho.

Em terceiro lugar, estabelecemos a categoria *como se expressam enquanto líderes e como enxergam a cobrança da sociedade*, e para isto foram criadas duas subcategorias: o que elas acham que a sociedade requer de uma líder e o que elas pensam de uma líder. Nesse sentido,

buscamos investigar *como se expressam enquanto líderes e como enxergam a cobrança da sociedade*, e para tanto buscamos captar o que elas acham que a sociedade quer de uma mulher líder e o que elas pensam de uma líder.

Restou evidenciado que a maior parte delas acredita que a sociedade ainda exige da mulher enquanto líder uma aproximação de condutas relacionadas com o estilo de liderança masculina, sendo marcada por qualidades agênticas, transmitindo afirmação e controle, como caracterizam Eagly e Carli (2007). Vejamos o que disse a entrevistada 8:

Eu acho que a sociedade espera que ela não traga problemas familiares, domésticos, para chefia, que ela se dessem..., dessem..., desensibilize um pouco, ou seja, que ela seja mais masculina, infelizmente, eu acho que a sociedade espera disso, de uma chefe, e acho que mulheres que exercem chefia, normalmente, são confrontadas com o receio de parecer frágeis, se, por exemplo, estiverem, tiveram que faltar o trabalho para levar filho a médico, ou tiverem uma questão doméstica para resolver, porque isso vai afastá-las do perfil masculino, que é visto como o perfil da chefia, né? a chefia é vista como algo masculino, então, as mulheres que estão lá, espera-se delas, a sociedade espera delas, que elas sejam mulheres diferentes da maioria, infelizmente. (E8).

Todavia, ao expressarem suas opiniões sobre como elas pensam que a mulher deve exercer sua liderança, grande parte delas citam características comuns de liderança, transmitindo uma preocupação com o ser humano, não devendo ser deixado de lado as particularidades do feminino. Destacamos o que disse a entrevistada 9:

Primeiro, eu acho que a gente não tem que deixar de lado o que eu acho que algumas perdem, e eu vejo isso, é esse lado mesmo que eu falei antes, esse lado ser mulher. Eu sou mulher, sim, com toda a questão, a bagagem da mulher, que a gente sabe, a mulher é forte, mas que se permite ter seu momento de fraqueza. (E9).

O fato é que tais diferenciações, conforme ensina Schultheiss (2021), tendem a levar a avaliações tendenciosas, dificultando o progresso feminino em cargos de liderança. Os estereótipos associados às características que as pessoas esperam encontrar nos líderes são tradicionalmente os relacionados ao masculino, colidindo muitas vezes com os atributos femininos, sendo este um dos fatores que fundamentam a síndrome da abelha-rainha. Para explorar o tema, pesquisamos *a visão do feminino na organização*, com o objetivo de verificar como elas enxergam o comportamento feminino dentro da organização. Nesta categoria, buscou-se entender como as mulheres veem o comportamento feminino dentro da instituição e como elas se comportam entre si, em especial enquanto ocupantes de posições de liderança. Elas eram questionadas a respeito de como enxergavam o relacionamento feminino na organização e como elas acham que as mulheres se comportam.

Separamos as respostas em três subcategorias: a primeira diz respeito a como elas enxergam o comportamento feminino; na segunda destacamos episódios negativos pelos quais algumas delas passaram; e a terceira diz respeito a como elas se comportam enquanto mulheres perante as demais.

Conforme verificaram Neto et al. (2021), mulheres que alcançam posições de liderança tendem a se comportar como abelhas-rainhas, apresentando condutas que mais dificultam do que ajudam outras mulheres a ascenderem conjuntamente no ambiente de trabalho, bem como tendem a se comportar de maneira discriminatória, distanciando-se de outras mulheres no intuito de se perpetuar em tais posições. Nesse sentido, a fala da entrevistada 5 evidencia tal comportamento. Vejamos:

Eu sempre, então, eu já vi, eu vejo que existe alguma disputa. Existem as que acham que, assim, que querem concorrer. Existe. Existe as que acham que, porque uma mulher conseguir um cargo, ela tem que ser, ela será isolada, né? E existem as que ajudam por ser mulheres. Eu já vi muito isso. (E5).

No decorrer da análise das falas relativas a essa categoria, algumas atitudes negativas nos chamaram atenção, sendo atitudes para além de um estranhamento. Foram atitudes narradas que marcaram negativamente algumas das entrevistadas, corroborando com o que foi exemplificado por Whitty-Collins (2022), quando disse que não são raras as expressões de algumas mulheres afirmando que o “pior e mais desmotivador chefe” que já tiveram foi uma mulher. Nesse sentido enfatizamos a fala da entrevistada 2: “Então, assim, ela infernizou muito a minha vida e de uma colega”. (E2).

Por outro lado, foi possível perceber que por mais que grande parte das entrevistadas tenham em algum momento se deparado com mulheres agindo dessa forma umas com as outras, todas as entrevistadas têm consciência de que é necessária a união entre elas, no sentido de empoderar e encorajar mais mulheres para que ascendam às posições de liderança. A fala da entrevistada 6 indica essa evolução comportamental:

E aí, o fruto de, de reflexões mais recentes, né? Da minha vida, é, talvez a mulher tenha, sim, aí eu acho que talvez ela deva, né? Nesse sentido, se preocupar com isso, com as outras mulheres, né? Assim, de, de, pô, já que eu consegui alcançar uma posição de liderança, né? Eu posso, talvez, ajudar outras, outras mulheres, né? Talvez seja esse um ponto que eu acho que a gente possa fazer, né? (E6).

Uma das marcas dessa evolução comportamental é justamente a questão do empoderamento feminino, conceituado por V.P.Silva (2022), quando aponta que o empoderamento dar-se-á por meio da discussão do tema e inserção de informações úteis que despertem o interesse pelo assunto, dando ensejo à autonomia pessoal, à abnegação de proteção e da fragilidade. Outra marca decorrente da reflexão sobre o comportamento feminino é a questão da sororidade, que envolve a questão do olhar empático umas com as outras, de se ajudarem, como ensina Whitty-Collins (2022), ambos retratados na fala da entrevistada 10:

E aí, desde então, eu tenho buscado ter esse olhar empático e esse olhar de buscar empoderar outras mulheres sempre que eu posso. Então, no meu trabalho, sempre que eu posso, eu tenho atitudes muito positivas em relação a outras mulheres. Eu sou uma gestora que põe outras mulheres para cima sempre que eu posso. É uma bandeira. (E10).

A última categoria selecionada foi *como elas idealizam a liderança* e foi fragmentada em quatro subcategorias, quais sejam: resistências ao feminino; diferenciais da mulher na gestão, gestão democrática e gestão pública ideal. As entrevistadas eram questionadas sobre como elas se viam enquanto gestoras na administração pública, se enxergavam resistências ao feminino, o que elas acreditam que seria uma liderança na administração pública ideal e quais seriam os diferenciais de uma mulher na administração pública – em qualquer cargo – e em especial em cargos de gestão. Foram exploradas questões envolvendo resistências ao feminino, os diferenciais da mulher na gestão e gestão democrática.

Fonseca (2013) e Morgan (2022), ao tratarem da concepção pós-moderna de liderança, discorrem sobre predicados que devem ser desenvolvidos para liderar no século XXI, e, dentre eles, destacam: a flexibilidade, a cooperação, a motivação, a melhoria contínua, a capacidade de saber lidar com frustrações, a empatia e a maturidade emocional.

Todas as entrevistadas, ao serem questionadas sobre liderança ideal e sobre os diferenciais da mulher na gestão, de uma forma ou de outra, informaram alguns, senão todos esses predicados, corroborando com o que foi observado por Hryniewicz e Vianna (2018) com relação ao discurso das mulheres sobre liderança, segundo o qual a definição de líder para elas passou a ter uma conotação mais mesclada, misturando atributos comunais e agênicos, além de perceberem que a visão do líder contemporâneo tem a ver com uma pessoa mais transformacional, explorando a comunicação e autoconfiança, bem como veem a si próprias. Vejamos o que falou a entrevistada 3 sobre liderança ideal:

Eu acho que o líder hoje, assim como todos os outros, mas antes que o líder hoje ele tem que ter uma base fundante. Boa capacidade técnica e boa e uma robusta habilidade

socioemocional. Eu não vejo hoje nenhum profissional, principalmente um líder que não consegue transitar bem entre os dois mundos. E quando eu falo de habilidade socioemocional, eu vou citar cinco pra mim que aqui são bases. Comunicação, habilidade e liderança, gestão de pessoas, networking e foco nos resultados. Pra mim, um líder, não adianta ele ser o melhor tecnicamente se ele não consegue gerir esses cinco pilares, ele não é um bom líder, porque ele não vai conseguir fazer-se ouvir da instituição. (E3).

Sobre os diferenciais da mulher na gestão, destacamos o que disse a entrevistada 5:

O diferencial é realmente essa empatia, essas competências emocionais, eu acho que essa forma de se aproximar das pessoas, de resolver os problemas, sabe? E também essa dedicação que a mulher tem, a mulher eu acho que é altamente dedicada àquilo que ela faz, então eu acho que é um grande diferencial, porque a gente sempre pensa que a gente não tem, quando tem filhos, não tem tempo ou não pode exercer, mas eu acho que isso traz uma dedicação para o trabalho, para a liderança feminina, que para mim é um diferencial no óbvio, competências emocionais também, da empatia principalmente e de tornar o ambiente um ambiente melhor. (E5).

Perceba que as respostas sobre liderança ideal e sobre os diferenciais da mulher na gestão se encaixam. Então, porque mesmo as mulheres tendo competências para liderar ainda são minoria quando verificamos os indicadores de liderança? Esse é um questionamento que deve ser feito por todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Reforçando o destacado por Monteiro (2019), as organizações precisam apoiar o desenvolvimento feminino nos níveis individual, cultural e organizacional para que haja uma mudança significativa, oferecendo práticas formais e capacitando as lideranças na criação de ambientes inclusivos, criando oportunidades para que elas cresçam e progridam. No contraponto, as mulheres precisam acreditar em suas competências – a liderança é um plano de carreira possível – que pode e deve ser trabalhado. Às instituições, cabe o incentivo, como também destaca Sandberg (2013).

Sandberg (2013) considera que, na medida em que é criado um ambiente empático de compartilhamento de vivências por mulheres líderes, por meio de uma rede de apoio, mudanças institucionais podem ser desencadeadas a partir do momento que mais mulheres sejam encorajadas a assumir tais postos, podendo transformar a estrutura de poder e dando mais oportunidades a elas. Tal argumento é reforçado pela fala da entrevistada 5:

Mas eu acho que nem sempre é assim. A gente tem muito a evoluir, a gente tem muito a evoluir, muito a entender esse nosso papel e compreender esse contexto social, né, que nos é apresentado. Porque a gente tem que entender que a gente tem que ocupar espaço, que os espaços estão aí, que devem ser ocupados, sim, por mulheres e que, para isso acontecer, a gente precisa de uma rede de apoio. (E5).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais da metade das entrevistadas optou por fazer concurso público tendo em vista a estabilidade na vida profissional. Todas elas enfrentaram grandes desafios em suas trajetórias profissionais, e a maioria relatou questões emocionais que marcaram suas trajetórias, tendo sido a resiliência uma capacidade evidenciada nos discursos destas mulheres. Já outras, mesmo com desafios, os enfrentaram de forma mais branda, tendo estas uma maior capacidade de resignação ao enfrentarem os desafios de suas vidas laborais.

Todas as entrevistadas construíram de forma bem-sucedida suas trajetórias de liderança, apesar de todos os desafios evidenciados, dentre os quais podemos citar o cenário predominantemente masculino no ambiente de trabalho e a resistência da sociedade à liderança feminina, exigindo para algumas dessas mulheres a aproximação de características de liderança eminentemente masculinas ao iniciarem suas trajetórias de liderança, tal como disposto na teoria da síndrome da abelha-rainha.

A maior parte delas relata que predomina a concorrência no relacionamento feminino, e algumas se depararam com chefes mulheres que se aproximavam do estereótipo de gênero masculino enquanto lideravam, tendo sido relatadas condutas negativas dotadas de sentimentos e atitudes menos nobres, como a inveja e mentiras para com elas enquanto lideradas. Isso deixa claramente evidenciada a síndrome da abelha-rainha no ambiente explorado.

Além disso, foi encontrado relato de chefes mulheres que prejudicaram outras mulheres enquanto líderes. Tais atitudes as aproximam de verdadeiras antagonistas, sendo o que podemos chamar de uma “abelha má”. Daí o questionamento: mesmo numa estrutura organizacional com predominância masculina nos altos postos de gestão, com poucas mulheres conseguindo alcançar esses lugares de destaque, porque ainda predomina esse tipo de relacionamento entre elas?

De forma geral, por terem vivenciado e enfrentado muitos desafios, as entrevistadas pregam uma cultura de empoderamento das demais mulheres com quem convivem no ambiente laboral como resposta a essas atitudes negativas e a este cenário de competição.

A menor parte das entrevistadas relatou ter tido apoio institucional relacionado à capacitação e formação de liderança, bem como amparo enquanto desempenhavam tais funções. Acreditamos que a falta deste apoio institucional seria um dos fatores que contribuem para a competição feminina dentro do ambiente de trabalho.

Apesar de existir atualmente um programa de mentoria e um curso de capacitação de liderança, ambos oferecidos pela Escola da AGU, estes programas, por serem novos, não tiveram impacto na formação de liderança das entrevistadas, conforme suas respostas. Investimentos nesses cursos e capacitações, bem como uma ação institucional voltada ao preenchimento de cargos de liderança por meio de um programa de gestão por competências, poderiam ser utilizados como mecanismos democráticos que alavancariam grandes talentos dentro da instituição e também agiriam diminuindo abismos e cenários de disputas.

A formação de mulheres líderes, bem como o compartilhamento de vivências e competências femininas através de uma rede de apoio, poderia ser um mecanismo difusor e encorajador para que mulheres possam acreditar na possibilidade real de ocupar altos cargos de gestão dentro da instituição. As organizações públicas precisam agir de forma a assegurar que mulheres, em especial as que são mães, tenham um desenho de rotina laboral compatível com seus afazeres domésticos e possam ser encorajadas a assumirem postos de liderança. É importante que as instituições reconheçam que essas mulheres enfrentam desafios específicos e que eles precisam ser mitigados para que elas consigam ocupar tais postos.

Mesmo com inúmeros desafios, constatou-se que há disposição feminina para ocupar tais lugares de destaque, mas essa disposição não reverbera positivamente no percentual dos altos cargos ocupados por mulheres na administração pública federal.

A criação de uma rede de apoio institucional formada por mulheres líderes da instituição é fundamental para o compartilhamento de informações e experiências, servindo como uma ferramenta de implementação da diversidade na gestão, sendo importante destacar que a presença feminina em cargos de gestão serve como incentivo para que outras mulheres trilhem este caminho, contribuindo para uma maior representatividade feminina na tomada de decisão.

As organizações precisam reconhecer a importância da diversidade para existência de uma gestão mais democrática e, além disso, devem promover políticas de igualdade de gênero, criando um ambiente organizacional mais inclusivo e livre de discriminação. A diversidade é um fator estratégico para o sucesso das organizações, inclusive na administração pública.

Em síntese, a liderança feminina tem muito a contribuir para o desenvolvimento da administração pública, sendo fundamental o reconhecimento dos desafios enfrentados pelas mulheres para assumirem tais postos. A partir desse momento, questões relacionadas a disputas internas e ambientes competitivos darão lugar a uma organização mais inclusiva e humana. Para isto, é fundamental o comprometimento institucional com o desenvolvimento de políticas

públicas que vão além de discursos e ações que não saiam do papel sobre os temas discutidos nesta pesquisa. É preciso que haja políticas públicas concretas de promoção da diversidade e inclusão, que combatam preconceitos e estereótipos de gênero e que incentivem o avanço das mulheres na gestão pública. Com isto a administração poderá contar com uma gestão mais diversa, inclusiva e representativa, refletindo de modo mais efetivo a sociedade em que vivemos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (1a ed.). Edições 70.
- Bertão, N. (2023 13 de dezembro). Seis em dez mulheres não tem plano de Carreira na empresa onde trabalham. *Valor Investe*. <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2019/12/13/seis-em-dez-mulheres-nao-tem-plano-de-carreira-na-empresa-onde-trabalham.ghtml>
- Better Practice Guide - ANAO. (2014). *Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance*.
- Bockorni, B. R. S. & Gomes, A. F. (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*. 22(1), 105-117.
- Colab Blog. (2019). *Afinal o que é nova gestão pública?*
<https://www.colab.re/conteudo/afinal-o-que-e-a-nova-gestao-publica>
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women, *The Leadership Quarterly*. Elsevier. 27(3), 456-469. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984315001551>.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*. 62-71. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216–224. [Diversity and Leadership in a Changing World — Northwestern Scholars](https://www.northwestern.edu/scholars/publications/2010/03/diversity-and-leadership-in-a-changing-world)
- Época Negócios. (2021). Fatia de mulheres em cargos de liderança cai no Brasil, e elas ainda ganham 77,7% do salário dos homens. *Época Negócios*.
<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2021/03/fatia-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-cai-no-brasil-e-elas-ainda-ganham-777-do-salario-dos-homens.html>
- Estado de Minas. (2016). Grace Mendonça será primeira mulher a integrar primeiro escalão do governo Temer.
https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2016/09/09/interna_politica,802599/grace-mendonca-sera-primeira-mulher-a-integrar-primeiro-escalao-do-gov.shtml
- Fels A. (2004). Do women lack ambition? *Harv Bus Rev*.82(4), 58-60. hbr.org/2004/04/do-women-lack-ambition.
- Fleury, M.T.L. (2013). Liderança feminina no mercado de trabalho. *DataGV-executivo*. 12(1), 46-49. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20634/19366>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3a ed). Artmed.
- Fonseca, L.H. (n.d.). O líder nas organizações e a evolução da liderança feminina. *Revista científica semana acadêmica*.
https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.pdf
- Freitas, P. (2021). Como funciona uma colmeia de abelhas? *Mega Curioso*.
<https://www.megacurioso.com.br/ciencia/119036-como-funciona-uma-colmeia-de-abelhas.htm>
- Friedman, Ann. (2013). Shine theory. How to stop female competition. *The Cut*.
<https://www.thecut.com/2013/05/shine-theory-how-to-stop-female-competition.html>
- Governo Federal. (n.d.). Advocacia Geral da União. <https://www.gov.br/agu/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/advogados-gerais-da-uniao-1>

Governo Federal. (2023). Números em destaque do poder executivo federal. *Painel estatístico de pessoal*. [painelpep.qvw \(planejamento.gov.br\)](https://painelpep.qvw.planejamento.gov.br)

Granjeiro, R. D. R., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2022). I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1523-1537.

Hinchliffe, Emma. (2022). The number of women running Fortune 500 companies reaches a record high. *Fortune*. <https://fortune.com/2022/05/23/female-ceos-fortune-500-2022-women-record-high-karen-lynch-sarah-nash/>

Hryniewicz, L.C.G. & Vianna, M.A. (2018). *Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais*. 16(3), 331-344. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqmq/?lang=pt>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.), *Indicador 5.5.2 – proporção de mulheres em posições gerenciais*. <https://odsbrasil.gov.br/objetivo5/indicador552>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.). *Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>

Meinhard, V.R. & Faria, J.H. (2020). Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de caso com base no Women's Empowerment Principles. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. 19(1), 33-60. <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2736>

Miltersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAP.E.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

Monteiro, L. (2019). Mulheres na liderança: como impulsionar a Carreira. *Estado de Minas*. https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2019/01/29/interna_emprego,1025313/mulheres-na-lideranca-como-impulsionar-a-carreira.shtml

Morgan, J. (2022). *O líder do futuro: 9 habilidades e mindsets para ter sucesso na próxima década* (1a ed.). Cultrix.

ONU News. (2019). *Mulheres na liderança trazem melhor desempenho para as empresas, diz relatório*. <https://news.un.org/pt/story/2019/05/1673361>

Organização das Nações Unidas. (n.d.). *Objetivos de desenvolvimento sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Rocha-Coutinho, Maria & Coutinho, Rodrigo. (2011). *Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios*. *Economia Global e Gestão*. 61-79. [\(PDF\) Brazilian Women in Leadership Positions: New Perspectives for Old Challenges | Rodrigo R. Coutinho - Academia.edu](#).

Sandberg, Sheryl. (2013). *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. (1a ed.). Companhia das Letras.

Schultheiss, D. E. (2021). Shining the light on women's work, this time brighter: Let's start at the top. *Journal of Vocational Behavior*. 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103558>.

Uzzi, B. (2019). Men and Women Need Different Kinds of Networks to Succeed. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/02/research-men-and-women-need-different-kinds-of-networks-to-succeed>

Whitty-Collins, G. (2022). *Por que os homens se dão melhor que as mulheres no mercado de trabalho*. Autêntica Editora.