

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

MARIA VANESSA DE ANDRADE DANTAS AZEVEDO

**LABIRINTO DA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO
FEMININA NO SETOR PÚBLICO**

JOÃO PESSOA

2022

MARIA VANESSA DE ANDRADE DANTAS AZEVEDO

**LABIRINTO DA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO
FEMININA NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Gestão Pública da
Universidade Federal da Paraíba como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharelado em Gestão Pública.

Professor Orientador: Flávio Perazzo
Barbosa Mota

João Pessoa
2022

MARIA VANESSA DE ANDRADE DANTAS AZEVEDO

**LABIRINTO DA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO
FEMININA NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de conclusão de curso submetido à Banca Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador: Nome completo do orientador(a)

Assinatura: _____
Avaliador(a): Nome completo do avaliador(a)

João Pessoa, _____ de _____ de ANO.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A9941 Azevêdo, Maria Vanessa de Andrade Dantas.
Labirinto da liderança: um estudo sobre gestão
feminina no setor público / Maria Vanessa de Andrade
Dantas Azevêdo. - João Pessoa, 2022.
19 f. : il.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Liderança feminina. 2. Labirinto da liderança. 3.
Setor Público. I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1 Conceito de Liderança	2
2.2 Teorias de liderança	3
2.3 Liderança feminina nas organizações	5
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	8
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	9
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
6. REFERÊNCIAS	15
APÊNDICES / ANEXOS	17

Labirinto da liderança: Um estudo sobre gestão feminina no setor público

Maria Vanessa de Andrade Dantas Azevedo

Autora

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

RESUMO

Do ponto de vista teórico e prático, a temática da liderança é importante para a gestão pública. Todavia, em particular, quando tratamos da liderança feminina, tópico a ser investigado neste artigo, é necessário ainda mais atenção. Afinal, é preciso avançar sobre o entendimento sob uma perspectiva de gênero no contexto do setor público, buscando identificar as barreiras e desafios que comprometem o exercício da liderança feminina. Para isso, a presente pesquisa utilizou-se dos seguintes procedimentos metodológicos: realizou-se entrevistas com líderes mulheres buscando obter suas percepções a partir dos temas obtidos na perspectiva teórica adotada. Os resultados indicaram que a liderança é um tema ainda complexo para o comportamento organizacional, e, na medida em que se fazem recortes sobre os diferentes perfis que assumem essa posição, os contextos se redesenham. Quando se trata da liderança feminina, os desafios ainda são oriundos de cenários de desigualdades e discriminações, provocando diferenças comportamentais em decorrência do gênero. Logo, torna-se necessário que as organizações atentem-se à complexidade dessas questões para que se possa viabilizar e promover espaços mais diversos, sobretudo, nas posições de liderança.

Palavras-Chave: Liderança feminina. Labirinto da liderança. Setor Público.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública burocrática desenhada por Max Weber era baseada no formalismo, nos procedimentos e na hierarquia das decisões. Sua adoção surgiu como alternativa superior à administração patrimonialista do Estado em que não havia clara separação entre a propriedade pública e a propriedade privada. Entretanto, o modelo burocrático apresentava suas disfunções. Na história da Administração pública brasileira, a transição do modelo burocrático para o gerencial tem início a partir da década de 1990 como proposta de solução ao novo cenário político de ideologia neoliberal e globalização da economia. Cenários que, segundo Bresser Pereira (1996), exigiam redefinição das funções do Estado e de sua burocracia.

Quando adotado o modelo gerencial no governo de Fernando Henrique Cardoso, essa forma de gestão conhecida como *New Public Management* (Nova Gestão Pública) trouxe consigo características típicas da gestão privada como processo decisório orientado a resultados, flexibilidade, descentralização, direcionamento estratégico e separação entre política e gestão (MARTINS, 2005).

Nesse contexto de novas práticas e busca por modernização, é requerido do gestor público um perfil de liderança que atenda à demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos, além do direcionamento focado nos resultados. A temática da liderança, no contexto mais amplo da gestão de pessoas, vem sendo abordada na literatura a partir de diferentes perspectivas de apreensão do fenômeno (BIANCHI et al., 2017). Em linhas gerais, a liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2021). Ao avaliarmos as estruturas organizacionais do setor público, que é o ambiente de estudo do presente trabalho, a designação para o exercício formal da liderança consiste nas funções de confiança (servidor de carreira) e de cargos em comissão (em geral pessoa externa ao serviço público).

Historicamente, as posições de lideranças nas organizações sejam elas públicas ou privadas são ocupadas majoritariamente por homens, ao passo que a menor representatividade feminina nos cargos de liderança deve-se essencialmente a fatores culturais e comportamentais (TONANI, 2011). Além disso, dimensões distintas nos papéis sociais em decorrência do gênero ao longo da história impactam de forma direta a ocupação das posições do alto escalão das instituições. Todavia, esse cenário vem se redesenhando com a inserção da mulher no mercado de trabalho, além de, após muitas lutas, as conquistas de direitos políticos

e sociais. É preciso pontuar também que, mesmo inseridas no contexto organizacional do trabalho, ainda há barreiras e desafios para as mulheres exercerem sua liderança.

Face ao exposto, este trabalho propõe-se a estudar aspectos e características da liderança feminina no contexto do setor público. Assim, visa responder a seguinte questão norteadora da pesquisa: quais os desafios da liderança feminina no setor público? Para isso, realizou-se um estudo na Secretaria de Estado da Administração do Governo do Estado da Paraíba (SEAD PB). A escolha deve-se da identificação da autora com os estudos de gênero e sobre a gestão de pessoas, além, também, do fato de ser servidora pública na Secretaria de Estado da Administração da Paraíba e está inserida sob uma gestão em que a representatividade feminina está presente no nível estratégico, tático e operacional da organização.

A temática do estudo se justifica pela importância e necessidade das discussões sobre a liderança na gestão pública partindo de uma perspectiva de gênero, haja vista que as mulheres correspondem ao percentual de 51,8% da população brasileira (IBGE, 2019), mas ainda são minorias nas posições de chefia. Conforme o relatório de pesquisa publicado pelo IBGE em 2018, "Estatísticas de Gênero - indicadores sociais das mulheres no Brasil", 60,9% dos cargos gerenciais incluindo o setor público e o privado eram ocupados por homens e 39,1% pelas mulheres, em 2016. Embora o ingresso no setor público seja mediante concurso público e cargos de livre nomeação e exoneração, os cargos de liderança são providos com discricionariedade pela Administração Pública.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, realiza-se uma revisão da literatura acerca dos conceitos e teorias que fundamentam os estudos sobre liderança, além de aspectos sobre a liderança feminina. Após isso, descreve-se o método utilizado para o estudo. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos através da utilização do método com as mulheres líderes. Por último, são estabelecidas as considerações finais do estudo realizado, apresentando as limitações para a realização do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a revisão da literatura foi realizado um levantamento abordando os conceitos e as teorias em torno da liderança. Em seguida, se discorreu sobre a liderança feminina para contextualizar com o problema da pesquisa.

2.1 Conceito de Liderança

O fenômeno da liderança vem sendo analisado a partir de múltiplas perspectivas. São distintos os significados que o termo assume a depender da área estudada. O presente estudo abordará o conceito no campo do comportamento organizacional. Nessa perspectiva, Hersey e Blanchard (1986) defendem que a liderança caracteriza-se por um processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, com a finalidade de se atingirem objetivos comuns, em diferentes situações.

Para Bass (1990), a liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, um exercício de influência e persuasão, como resultante de comportamentos específicos, relações de poder, como um instrumento para alcançar metas, um esforço de interação. Já de acordo com Robbins (2005, p. 258), “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal”. Corroborando na mesma visão, Yukl (2013) considera que a liderança envolve um processo de influência de uma pessoa sobre outras, visando o alcance de objetivos.

Há autores que enfatizam a diferenciação entre os termos gestão e liderança. O primeiro, segundo Robbins (2005), envolve elaboração de planos formais, desenvolvimento e acompanhamento de estruturas organizacionais e monitoramento de resultados. Com isso, o gestor depende de sua posição formal e trabalha sobretudo com processos burocráticos, como planejamento, orçamento e controle. A liderança, por sua vez, buscará influenciar legitimamente o comportamento das pessoas orientado para a realização dos objetivos com foco nos resultados. O líder será a pessoa que orienta as atividades do grupo em direção a metas compartilhadas por uma organização, ou seja, aquele que influencia um grupo de indivíduos para atingir objetivos comuns exercendo uma influência informal.

Embora haja diferentes conceitos para ambos os termos, Mintzberg (1973) defende que todas as atividades gerenciais envolvem direta ou indiretamente a liderança, e, no contexto organizacional, a liderança deve ser desempenhada por gestores. Para melhor compreensão sobre o como isso ocorre, é preciso também abordar o que se concebe como teorias de liderança, conteúdo apresentado no próximo tópico.

2.2 Teorias de liderança

Os estudos que se propuseram a investigar a liderança partem de diferentes teorias. As principais delas se diferenciam por considerarem a liderança como uma característica pessoal

ou como um processo. As principais são as com base nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional (Quadro 1).

Teorias de Traços de Personalidade	Teorias sobre Estilos de Lideranças	Teorias Situacionais de Liderança
Ideia de que os líderes nascem com características inatas e traços de liderança.	Buscava analisar os estilos e comportamento dos líderes no desempenho das organizações.	Estudava a adequação de comportamento dos líderes frente às circunstâncias da situação.

Quadro 1: Teorias de liderança

Fonte: Tabela adaptada de Nascimento (2020)

As teorias dos traços de personalidade são as mais antigas em relação a doutrina sobre liderança. Segundo Rothmann e Cooper (2009), essas teorias concentram-se na descoberta da personalidade de liderança e em examinar o caráter, as motivações subjacentes e os estilos comportamentais que fazem do indivíduo um líder. Sendo assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento do grupo. Por se mostrar incompleta para explicar a liderança, essa teoria precisou ser complementada por outras abordagens.

As teorias comportamentais segundo Burke e Cooper (2004) concentram-se no comportamento específico que os líderes eficazes exibem e que poderia diferenciá-los dos líderes ineficazes. Com isso, passou-se a analisar os líderes através de seus feitos e não pelo que eram. Lippitt e Lewin (1939) descreveram três tipos de estilo de liderança: democrático, autocrático e liberal ou *laissez-faire*, que, segundo eles, são estilos que podem ser aprendidos.

O estilo de liderança democrático enfatiza a relação entre líder e grupo, em que a liderança é orientada para as pessoas. Segundo Nogueira (2005), o líder democrático é atuante consultivo e exerce o papel de orientador, e, assim, atuará como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições e soluções dos problemas. Indo na contramão do estilo democrático, o estilo autocrático tem seu comportamento regido pela tradição, em que o líder toma decisões sem consultar os subordinados. Além disso, o estilo autocrático é caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão (BENEVIDES, 2010). Para Maximiano (2011), ambos conceitos sofreram modificações com o tempo: a autocracia pode ser vista como a liderança orientada para a tarefa e a democracia como liderança orientada para as pessoas.

Na liderança liberal, a principal característica é o mínimo envolvimento do líder no processo de tomada de decisão, em que há ênfase somente no grupo. O líder não avalia o

grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando perguntado (PEREIRA, 2013). Para Robbins (2002), este estilo de liderança cria sentimentos de desorientação e de falta de cooperação entre os colaboradores.

Estilos	Características
Democrático	Líder envolve seus funcionários, delega autoridade e abordagem com foco nas pessoas.
Autocrático	Líder centraliza as decisões e controla seus subordinados.
Liberal	Mínimo de envolvimento do líder na tomada de decisões.

Quadro 2: Estilos de liderança

Fonte: Tabela adaptada de Robbins (2002)

A teoria situacional ou contingencial enfatiza que o estilo de liderança deve se ajustar à contingência ou à situação. Rothmann (2009) afirma que a eficiência da liderança também é dependente da situação. Logo, não haveria melhor modo de liderar pessoas. Dentro do campo da teoria situacional, destacam-se os estudos de Hersey (1988 apud VIANA, 2021), em que o princípio fundamental do modelo é o de que não existe um estilo de liderança superior, sendo necessário que o líder adeque seu estilo às diferentes situações.

2.3 Liderança feminina nas organizações

Embora um tema sensível ao estudo das organizações, as questões de gênero também têm sido abordadas em estudos sobre liderança (HRYNIEWICZ et al., 2020). Atualmente, as mulheres têm mais acesso aos altos escalões das organizações do que se tinha até a década de 1970. Além disso, há atualmente movimentos por parte das organizações para o incentivo de maior diversidade na composição de suas equipes. No contexto brasileiro, o direito ao voto feminino foi conquistado em 1932, e, até 1962, as mulheres casadas dependiam da permissão de seus maridos para trabalhar fora. As barreiras para ascensão profissional eram visíveis e institucionalizadas. Em decorrência desses cenários, alguns estudos buscaram identificar as principais barreiras que as mulheres enfrentam no decorrer de suas carreiras para chegarem às posições de liderança.

Diferentes metáforas foram usadas para exemplificar estudos acerca das barreiras que impedem as mulheres de chegarem à liderança. A metáfora do “Teto de Vidro” (*ceiling glass*) descreve uma barreira sutil e transparente, mas que impede a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Se até a década de 1970 haviam barreiras visíveis e regras explícitas que definiam diferentes papéis sociais em razão do gênero, passado o

período, as barreiras começaram a mudar de forma, onde os obstáculos não excluía totalmente as mulheres de todas as posições de trabalho, mas apenas de níveis mais altos, onde ainda que as mulheres quisessem chegar às posições de liderança, não lhes era permitido por motivos de discriminação (SCHNEIDER, 2021). Apesar de bastante disseminado o estudo deixa algumas lacunas, uma vez que a metáfora do teto de vidro implica que mulheres e homens têm as mesmas oportunidades para assumir cargos de baixo e médio nível hierárquico, ou seja, têm as mesmas oportunidades na carreira antes de o teto da liderança ser alcançado, mas não é isso que acontece (PORTO et al., 2020).

Como alternativa ao teto de vidro, o estudo proposto por Eagly e Carli (2007) “Mulheres e o Labirinto da Liderança” publicado pela Harvard Business Review propõe que o “labirinto” representa a ideia de que há um objetivo desafiador a ser alcançado: a ascensão profissional de mulheres. Tal objetivo é complexo, pois seu alcance não é direto e requer muita persistência, conhecimento e uma análise cuidadosa do percurso (PORTO et al., 2020). Segundo Eagly e Carli (2007) para as mulheres que aspiram à liderança de topo, os caminhos existem, mas são cheios de voltas e reviravoltas, inesperadas e esperadas. “Como todos os labirintos têm uma rota viável para o centro, entende-se que os objetivos são alcançáveis. A metáfora reconhece obstáculos, mas não é desencorajadora” (EAGLY e CARLI, 2007, p. 03).

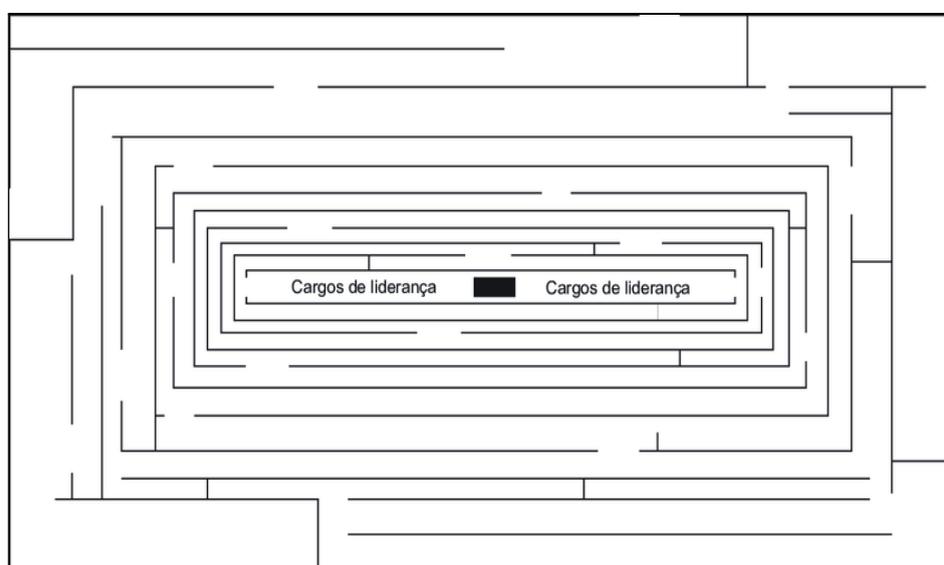


Figura 1 – Metáfora do labirinto para os caminhos percorridos por mulheres em cargos de liderança
Fonte: Barreira (2021) Elaborado a partir dos estudos de Eagly e Carli (2015)

Nesse contexto, entender as várias barreiras que compõem esse labirinto e como encontrar o caminho em torno deles é imprescindível. Para Sandberg (2013), apesar de complexa, a rota das mulheres para a liderança resulta em uma sabedoria que beneficia tanto elas mesmas quanto suas organizações e seus ramos de atuação. Eagly e Carli (2007) identificam

obstáculos que as mulheres enfrentam e que formam as paredes desse labirinto: resistência à liderança feminina, questões de estilos de liderança, demandas familiares e subinvestimento em capital social.

A resistência à liderança feminina é uma barreira colocada através de associações mentais conscientes e inconscientes sobre mulheres, homens e líderes, em que se associam mulheres e homens com características diferentes e vinculam homens a mais características que conotam liderança. Eagly e Carli (2007) descrevem que as mulheres estão associadas a qualidades comunais, que transmitem um comportamento afetuoso, prestativo, amigável, simpático. No entanto, os homens estão associados a qualidades agenciais, que transmitem afirmação, assertividade e controle. Essas qualidades agenciais costumam ser vinculadas à liderança. Com isso, as mulheres líderes se veem diante de uma troca (*trade off*), em que se elas são mais comunais, podem ser criticadas por não serem agentes o suficiente. Mas quando agentes, elas podem ser criticadas por não terem traços de “comunhão”.

Em relação a questões de estilos de liderança, Eagly e Carli (2007) apontam em seu estudo que o papel de líder está mais associado aos homens que as mulheres, e em decorrência desses fatores, líderes femininas optam por cultivar um estilo de liderança eficaz e que possam conciliar as qualidades amigáveis preferíveis nas mulheres com as qualidades dominantes associadas a líderes. Acerca das demandas familiares, segundo Eagly e Carli (2007), as mulheres passam tempos superiores em trabalhos domésticos comparado aos homens, e, embora os homens participem cada vez mais da vida doméstica, a maior parte desta responsabilidade recai sobre as mulheres. Isso acaba trazendo desvantagens para as mulheres com relação às horas trabalhadas por ano, os anos de experiência e diminuindo assim, o progresso em sua carreira.

Uma outra barreira levantada é classificada como subinvestimento em capital social, ou seja, o acúmulo de partes "não essenciais" do trabalho, mas que são essenciais para o desempenho hábil das tarefas gerenciais tradicionais. O capital social é o investimento na promoção de uma rede de contatos que promovem troca de experiência e maior socialização. Para Eagly e Carli (2015), devido ao fato de precisarem conciliar trabalho e família, as mulheres acabam por deixar pouco tempo para socializar com colegas e construir redes profissionais. E mesmo com tempo suficiente, podem sentir dificuldades em se beneficiar dessas redes informais se forem minoria.

Resistência à liderança feminina	As pessoas associam mulheres e homens com características diferentes e vinculam homens a mais características que conotam liderança.
Questões de estilos de liderança	Líderes mulheres precisam cultivar um estilo de liderança eficaz em que concilie as qualidades amigáveis que preferem nas mulheres com as qualidades dominantes consideradas de sucesso em um líder.
Demandas familiares	Para muitas mulheres, as voltas mais fatídicas no labirinto são as tomadas sob pressão das responsabilidades familiares.
Subinvestimento em capital social	Por precisarem conciliar trabalho e família, as mulheres acabam por deixar pouco tempo para socializar com colegas e construir redes profissionais.

Quadro 3: Barreira para a liderança feminina

Fonte: Elaboração própria a partir dos estudos de Eagly e Carli (2015)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, são abordados os principais passos para realização da investigação de campo. A abordagem de estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa básica, apropriada para áreas com natureza aplicada (MERRIAM, 2009), como é o caso do presente estudo. Com isso, segundo Merriam (2009), toma-se por pressuposto que os indivíduos constroem sua realidade ao interagir com o mundo social em sua volta e o pesquisador está interessado em entender o significado do fenômeno para os envolvidos com ele.

A estratégia para coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. Em que, busca-se o entendimento que os entrevistados têm de acordo com o tema investigado (GRAY, 2012). O roteiro de entrevista é apresentado no Quadro 4. Os sujeitos da pesquisa foram servidoras públicas, que ocupam cargos de liderança na Secretaria de Estado da Administração (SEAD PB), órgão integrante da Administração Direta do Governo do Estado da Paraíba. As principais funções desta unidade governamental dizem respeito ao patrimônio estadual, as relações com o servidor público (efetivos, ativos ou inativos, comissionados ou prestadores de serviço), além da realização de concurso público para a Administração Direta e licitação para aquisição de bens e contratação de serviços.

Foram selecionadas 03 servidoras públicas que ocupam cargos de liderança na SEAD em diferentes setores. Para realizar a pesquisa, no primeiro momento, buscou-se contato com gestoras para agendar as reuniões. Depois foi o momento de ir a campo e fazer as entrevistas. Todas as entrevistas obtidas foram gravadas e transcritas literalmente. As entrevistas tiveram duração de nove a vinte minutos. As discussões acerca do tema serão apresentadas no próximo tópico. A escolha tanto do local quanto das entrevistadas ocorreu pelo critério de acessibilidade e relevância.

A análise dos dados tem foco nas temáticas da literatura, apresentadas no referencial teórico, e que deram suporte ao roteiro de entrevista. Por isso, o objetivo central foi interpretar e descrever o significado atribuído em cada tema abordado a partir dos relatos dos participantes da pesquisa (MERRIAM, 2009). A técnica utilizada foi a análise de conteúdo temática, seguindo uma estrutura de análise dos relatos das respondentes. Acredita-se que por esse método, é possível ter uma descrição dos temas abordados no Quadro 4, no intuito de caracterizar os principais desafios que as mulheres em posição de liderança enfrentam.

Categorias	Perguntas
Resistência à liderança feminina	No seu entendimento, como você percebe a questão da resistência em relação à liderança feminina? Você acredita que as características de liderança ainda são vinculadas mais aos homens do que às mulheres? Por que?
Questões de estilos de liderança	Como você poderia descrever o seu estilo de liderança? Como você lida com conflitos, decisões e delegação de responsabilidade?
Demandas familiares	Como você concilia trabalho com a vida familiar? Como você percebe esse relacionamento para mulheres em posição de liderança?
Subinvestimento em capital social	Como você gerencia a construção de redes de relacionamento (networking)? Como você percebe a representatividade feminina nesse contexto? Quais obstáculos ou dificuldades você percebe nesse contexto para si mesma? E para as mulheres em posição de liderança?

Quadro 4: Roteiro das entrevistas

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa buscam abordar as respectivas respostas através das entrevistas com as servidoras, visando identificar os principais desafios das mulheres em posição de liderança no setor público. Primeiramente, será apresentada a caracterização sociodemográfica e profissional das entrevistadas conforme Quadro 5. Logo após, são expostos os desafios enfrentados por essas mulheres enquanto líderes com base nas categorias de análise de Eagly e Carli (2007), já descritas no presente trabalho.

ID	IDADE	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	FILHOS	ÁREA DE FORMAÇÃO
E1	34 anos	Casada	Pós-Graduação	01	Direito
E2	54 anos	Casada	Superior	00	Ciências Contábeis

E3	54 anos	Casada	Pós- Graduação	01	Direito
----	---------	--------	----------------	----	---------

Quadro 5: Perfil Sociodemográfico das entrevistadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

4.1 Resistência à liderança feminina

Mediante o contexto de resistência à liderança feminina, as entrevistadas acreditam que atualmente ainda há, mas em menor grau do que em épocas passadas, em que havia barreiras explícitas para as mulheres assumirem posições de liderança. Entretanto, ainda se veem em situações de cobranças e julgamentos com relação às características que geralmente são atribuídas à liderança.

“Percebo que, normalmente, os cargos de liderança são ocupados mais por homens que por mulheres. E o fato de ter um homem na liderança até para os liderados eles dão uma maior confiança. Quando tem um homem nessa posição, eles têm um receio e um respeito, né? E a mulher ela sempre vai ser testada, questionada pra ela se impor. Porque a sociedade já coloca o cargo de liderança feito para o homem.” (E1)

“Acho que hoje há bem mais mulheres na liderança do que se tinha antes quando iniciei a carreira, e a depender da área, pois têm áreas que têm mais homens em posição de poder. Então, creio que já se teve mais resistência com mulheres na liderança do que hoje.” (E2)

“Acredito que há uma aceitação bem maior do que antes em que a mulher geralmente tinha que assumir funções em casa. Ainda há desafios, mas há uma representatividade maior de mulheres em cargos de liderança.” (E3)

Considerando as características que são geralmente associadas a mulheres, homens e a liderança, cada entrevistada apresenta uma percepção diferente. Somado a isso, apontam vestígios de julgamento às mulheres quando se trata sobre as diferentes reações em relação à ambição profissional.

“Há sim essa associação. Essas características mais assertivas que associam aos homens e a liderança. E o que eu percebo é que quando a mulher age dessa forma ela é adjetivada. Por exemplo: em uma reunião que você precisa se impor ou for uma situação mais acalorada, quando a mulher se posiciona mais firme é chamada de “difícil de lidar” ou chegam a dizer que é “desequilibrada”. Geralmente isso não acontece com os homens. Se você expõe certa vontade de ascender, costumam associar a egoísmo, em que estaria preferindo o trabalho que a família.”(E1)

“Geralmente sim. Embora eu não me enquadrado nesse perfil com características mais compreensivas, amigável que associam as mulheres. Reconheço que sim, as pessoas tendem a achar isso. A esperar mais passivismo das mulheres, onde se ela for competitiva e ambiciosa é vista com egoísta diferente dos homens. Talvez pelo

fato dos homens já virem ocupando mais posições de liderança.”
(E2)

“Não. Acredito que mudou. O perfil de liderança mudou. Acho que hoje em dia as mulheres são consideradas mais líderes que os homens. Elas têm mais capacidade de administrar conflitos, são mais observadoras e conciliadoras. São assertivas também, conseguem manter a liderança, serem firmes sem precisar serem agressivas.”(E3)

A partir das informações obtidas pelas entrevistas, pode-se observar a percepção das entrevistadas sobre as diferentes barreiras vivenciadas por mulheres. Embora as barreiras que permeavam até a década de 1970 sejam hoje superadas no Brasil, as barreiras mais sutis, e por vezes ignoradas, ainda é um fator que as mulheres no contexto organizacional enfrentam. Quanto ao sentimento de que as características de liderança ainda são vinculadas aos homens conforme relatado nas respostas das entrevistadas 1 e 2. Eagly e Carli (2007) apontam que os traços agentes visto como qualidades nos homens, estão associados na mente da maioria das pessoas com uma liderança eficaz e que uma longa história de dominação masculina nos papéis de liderança tenha dificultado a separação das associações de líderes das associações masculinas.

Em relação ao julgamento associado à mulher quando se trata da ambição profissional, Sandberg (2013) pontua que há um abismo nas ambições de liderança entre homens e mulheres, e associa ao fato de que é esperado dos homens a ambição profissional, onde é visto como uma qualidade, em contraponto, nas mulheres conotasse de forma negativa, como afirmado pelas entrevistadas 01 e 02. Indo de encontro a essa visão, Eagly e Carli (2007) argumentam que a autopromoção embora possa transmitir status e competência, e seja um mecanismo usado por homens para ganhar notoriedade de seus feitos, espera-se da mulher modéstia mesmo quando altamente realizadas.

4.2 Questões de estilos de liderança

Quando se trata do estilo de liderança, a visão tradicional de um líder está, geralmente, mais associada ao comportamento masculino. Segundo Eagly e Carli (2007), em resposta aos desafios apresentados pelo vínculo duplo, as líderes femininas tentam cultivar um estilo de liderança apropriado e eficaz - um que concilie as qualidades comunais preferíveis nas mulheres com as qualidades agenciais que elas acham que líderes precisam. As líderes entrevistadas descrevem seu estilo de liderança apresentando as seguintes características:

“Tento ter uma gestão mais empática de me colocar no lugar daquela pessoa, seja homem ou mulher, até porque já estive do outro lado enquanto liderada. Faço muito o que gostaria que

tivessem feito comigo, mas o cargo exige algumas cobranças. Então eu tento fazer essa conciliação. É difícil chegar a um equilíbrio. Assusta um pouco, mas tento equilibrar os estilos.” (E1)

“Minha tendência é ser mais assertiva. Antes do serviço público, trabalhei desde nova a partir dos 18 anos em uma multinacional. Era uma área com muita cobrança e menos flexibilidade se comparado com o setor público. Então a gente acaba envolvida no meio e se adequa ao contexto. Eu gosto de ser direta e pragmática. Não consigo ter aquelas características mais “mãezona” digamos assim. Mas confesso que por ver as colegas mais abertas e acolhedoras, tenho buscado ter mais empatia e ser mais flexível do que já fui em outros momentos da minha carreira.” (E02)

“Eu já tentei ser mais assertiva, mais incisiva, mas vi que não valia a pena. Hoje eu busco identificar as pessoas que eu vou abordar. De acordo com o perfil dos liderados ou da alta gestão. Há liderados em que você consegue extrair deles maior dedicação se você for mais incisiva e têm uns que não, que eles são mais tranquilos.” (E3)

Os relatos das três entrevistadas enfatizam as tentativas de conciliar o estilo de liderança entre características comunais e agentes. Enquanto as mulheres navegam pelo vínculo duplo, elas buscam maneiras de projetar autoridade sem depender dos comportamentos autocráticos que as pessoas acham tão chocantes nas mulheres. Quando perguntadas como lidavam com conflitos, decisões e delegação de responsabilidade, as respostas dialogam com as características apontadas nos estudos da teoria situacional.

“Eu tento ser democrática com relação a decisões, e delego também. Delego de acordo com o perfil de cada liderado. Não dá pra você controlar tudo. Você não controla. E com relação a conflitos depende muito da situação, do contexto.” (E1)

“Para delegar eu costumo saber as circunstâncias que estou inserida e o perfil dos liderados. Estudo também a alta gestão. Se eu tenho uma ideia ou um projeto para defender diante da alta gestão, eu a estudo. Procuo conhecer os perfis antes de tomar decisões e delegar.” (E3)

Na liderança situacional, a líder que se adapta diante de certas situações se origina da relação entre estilo da líder, característica do liderado e situação encontrada. Além disso, dentro dessa abordagem a liderança pode ser orientada para as relações ou orientada para as tarefas.

4.3 Demandas Familiares

Para as autoras Eagly e Carli (2015), às voltas mais fatídicas no labirinto são aquelas tomadas sob pressão das responsabilidades familiares. Ou seja, em que as mulheres continuam sendo as que interrompem suas carreiras, e os motivos de suas saídas são concentrados em *trade-offs* trabalho/família. Perguntadas como conciliam trabalho com a vida

familiar, as entrevistadas relataram:

“É muito difícil. As pessoas ainda tem um pensamento de que é mais fácil contratar um homem, porque ele focaria 100% no trabalho, e a mulher vai ter casa e filhos para conciliar. É difícil! Eu tento, mas eu tenho uma rede de apoio fora daqui. Eu tenho pessoas que me ajudam para que eu priorize certo tempo ao trabalho. Eu estou na posição que gosto e que lutei. Continuo estudando, mas há certas coisas que não cabe à rede de apoio. Quando meu filho era uma criança mais nova, perdi algumas oportunidades, inclusive de cargos de liderança” (E1)

“Por não ter filhos então acabo não tendo demandas relacionadas à maternidade, então sem dúvidas isso acaba me fazendo não ter que conciliar entre o trabalho. Mas sem dúvidas reconheço que essas responsabilidades familiares recaem mais sobre as mulheres que sobre os homens. Vejo a dificuldade de colegas mulheres em ter que conciliar essa dupla jornada” (E2)

“Hoje eu concilio bem e não sofro com essas demandas, mas tinha dificuldade de conciliar quando meu filho era criança. Já precisei recusar oportunidades para atuar fora do estado e em outros lugares porque não dava pra conciliar. Percebo que recai muito sobre a carreira das mulheres essas responsabilidades.”(E3)

Segundo Eagly e Carli (2007) e Hryniewicz e Viana (2018), a demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias. As respostas das entrevistadas refletem como as responsabilidades com demandas familiares, maternidade e o serviço doméstico ainda recaem sobre as mulheres e impactam suas carreiras. Mesmo com homens dedicando mais tempo às atividades familiares que em outros momentos e no caso da entrevistada 1 que conta com uma rede de apoio, ainda há dificuldade de conciliar. A fala da entrevistada 2 reflete que mesmo não enfrentando esse desafio, presencia o impacto em outras mulheres.

4.4 Subinvestimento em capital social

Na estrutura organizacional, a organização informal, ainda que não esteja inserida no organograma e formalizada na instituição, é uma maneira de interação e de construção de uma rede de contatos. Por se tratar de um estudo estrangeiro, a categoria de análise subinvestimento em capital social que Eagly e Carli (2007) propõem em seu estudo é nomeada de “capital social”. Todavia, adaptando-a ao contexto brasileiro, é possível utilizar o termo em inglês “*networking*” ou rede de contatos em português.

Segundo as autoras Eagly e Carli (2007), o capital social é ainda mais necessário para o avanço na carreira do que o desempenho hábil das tarefas gerenciais tradicionais. Mas, no caso das mulheres, em razão das horas dedicadas às demandas familiares, elas acabam

dedicando pouco tempo para a construção dessas redes. Além disso, se com tempo suficiente, as mulheres forem minoria nesses ambientes, acabam se beneficiando menos em relação aos homens. Ao serem perguntadas sobre como gerenciam a construção de suas redes de relacionamentos, as entrevistadas responderam:

“Networking é algo que considero importantíssimo. É algo que eu sempre me cobro muito, porque eu já fui muito tímida, mas essa posição que eu estou e que eu almejo mais... Então preciso superar essa minha timidez. Eu me cobro bastante para está presente e fazendo contatos” (E1)

“Eu considero muito importante. Mas confesso que hoje não dedico tanto do que em outros momentos. No início da carreira dedicava mais. Porém busco capacitação e socializo com os colegas.”(E2)

“Eu procuro participar de eventos e visitas técnicas. Acho importante! Principalmente participar mesmo você não dominando o assunto. Ex: Se são pessoas que estão em um nível de conhecimento acima, eu entro mesmo assim, vou estudar que é pra participar, que é pra ser convidada...“O que é que eles estão falando?” então eu vou ler!” (E3)

Há unanimidade nas falas das entrevistadas quando se trata da importância de se investir em redes de relacionamento para quem pretende ascender na carreira e chegar a posições de liderança. Segundo White (2016), uma rede de relacionamentos forte e eficaz oferece apoio, orientação, direção e conselhos durante a carreira. O que também é notório nas respostas é que mesmo precisando conciliar o trabalho com demandas familiares conforme relatado no subtópico anterior, as entrevistadas 1 e 2 enfatizam a dedicação de tempo para atividades de *networking*. Ao serem perguntadas sobre a representatividade feminina ou dificuldades em ocupar esses espaços as percepções mudam.

“Depende do ambiente. O ambiente que a gente tá aqui é bem diferente de outros lugares que já frequentei, por ter mais mulheres, então não me sinto minoria ao socializar, mas geralmente não é comum. Cada secretaria tem um perfil. As que eu passei anteriormente eram com maior presença masculina e isso refletia na hora de socializar.” (E1)

“Na área da contabilidade, principalmente no início da carreira em que eu investia mais em *networking*, tinham mais homens que mulheres nesses espaços, porém eu aproveitava o ambiente e não costumava sentir dificuldade.” (E2)

“Hoje eu percebo mais a participação feminina. Mas, eu, por exemplo, trabalhei em determinada entidade que quando tinha as viagens e as reuniões de negócios geralmente tinham dez homens e duas mulheres. Houve uma reunião em que tinha sete homens e apenas eu como mulher. Em determinadas áreas isso ainda acontece. No meu caso eu consigo aproveitar bastante esses momentos.” (E3)

Eagly e Carli (2007) apontam que mesmo com tempo suficiente, as mulheres podem ter dificuldade em se envolver e se beneficiar de redes informais se forem minoria. A entrevistada 1 relata ainda sentir timidez e tentativa de buscar aproveitar melhor esses momentos de socialização. As entrevistadas 2 e 3, embora tenham se sentido minoria nos espaços que favorecem o networking, afirmam não terem sentido dificuldades e terem conseguido aproveitar bem o que esse mecanismo de rede e trocas proporciona.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a entender quais os desafios enfrentados por mulheres para o exercício da liderança organizacional no contexto do setor público. O principal objetivo foi identificar esses desafios na percepção das gestoras que assumem cargos de liderança na SEAD, levando em consideração as categorias apontadas por Eagly e Carli (2007). Com isso, primeiramente, foi necessário entender o conceito de liderança e suas principais teorias que embasam o conceito, identificar os principais estudos que caracterizam a liderança feminina, relacionar as barreiras que a metáfora do labirinto da liderança aponta e compreender suas influências na carreiras das mulheres.

Presume-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, tendo em vista que foi respondida a problemática da questão através das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com as gestoras. Assim, percebe-se que os desafios que as entrevistadas apontam dialogam com a literatura, buscando explicar as interações entre as dimensões estudadas e a influência delas sobre liderança feminina no contexto organizacional.

O labirinto da liderança, começa por uma resistência particular à liderança feminina, inclui questões de estilo de liderança e autenticidade e de forma mais intensa para muitas mulheres, apresenta o desafio de equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares. É notório que a liderança feminina é resultado de muitas voltas e conjunturas desafiadoras. O maior desafio reconhecido pelas mulheres entrevistadas foi relacionado à pressão de demandas familiares. É necessário que as organizações atentem-se à complexidade dessas questões para que se possa viabilizar e promover espaços mais diversos, sobretudo, nas posições de liderança. Apesar de todas as barreiras percorridas, as líderes femininas as enfrentam com otimismo e resiliência, buscando também incentivar outras mulheres.

Após os estudos realizados e os resultados obtidos cabe, nesse momento, estabelecer limitações e sugestões de estudos futuros. Primeiramente, embora a SEAD conte uma representatividade significativa de mulheres em seus cargos de liderança, por questões de

disponibilidade de tempo, a quantidade de entrevistadas acabou ficando limitada. Para os estudos futuros, propõe-se ampliar o estudo a outras Secretarias de diferentes entes federativos, permitindo, com isso, ampliar o número de participantes e compreender outros contextos intersetoriais. Outra proposta, seria um estudo comparativo entres os desafios enfrentados por líderes femininas no setor público e no setor privado.

6. REFERÊNCIAS

BARREIRA, Júlia. Mulheres em cargos de liderança no esporte: Rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto?. **Movimento**, v. 27, 2022. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/118131/65845> . Acesso em: 24 abr 2022.

BASS, B. M., **CBass & Stogdills Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: The Free Press, 1990.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

Carli, L.L. and Eagly, A.H. (2016), "Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders", *Gender in Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 514-527. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership?language=pt>. Acesso em: 20 abr. 2022.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. – 7. ed. rev. e atual. – 8 reimpr. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE LIMA, Tereza Cristina Pinheiro et al. **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NO OLHAR DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**.

DE OLIVEIRA RODRIGUES, Alexandra; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, v. 23, n. 4, p. 587-601, 2013.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. **Women and the labyrinth of leadership**. Harvard Business Review, v. 85, n.9, May 2015. Disponível em :<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 23 mar. 2022

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior leading human resources**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 3, p. 331–344, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74876>. Acesso em: 16 maio. 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf Acesso em: 17 abr. 2022.

JOHANN, Sílvio. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2014.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional** [recurso eletrônico]. São Paulo, SP: Cengage, 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. Atlas, 8 ed., 2011.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons, 2009.

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora : revista de divulgação científica, [S. l.]*, v. 19, n. 2, p. 169–178, 2015. DOI: 10.24302/agora.v19i2.667. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667>. Acesso em: 10 maio. 2022.

NASCIMENTO, R. A. **Liderança Feminina nas Organizações: um estudo nas agências bancárias do Sertão**. 2020. 34f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Patos, 2020.

Oliveira, F. P. de, & Delfino, I. A. de L. (2013). **PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O PROCESSO DE LIDERANÇA**. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 3(4), 104-126.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Elsevier Brasil, 2017.

ROTHMANN, Iran; COOPER, Cary. *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho; tradução de Luiz Claudio de Queiroz*.- Rio de Janeiro: Elsevier,2009.?

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina: um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.

VIANA, Denise. **A INFLUÊNCIA DO GÊNERO E DO COMPORTAMENTO DO LÍDER NA QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO E NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO**. 2021. Dissertação de mestrado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30315/DISSERTAC%cc%a7%c3%83O%20-%20EBAPE%20MEX2019%20-%20Denise%20M%20Viana%20-%20para%20publica%cc%a7%c3%a3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 mar. 2022

VITOR, Nathiele Maciel. **Estilo de liderança a frente das organizações não governamentais do Complexo da Maré**. 2021. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

White, Aggie. **Planejamento de Carreira e Networking**: Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522114191. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114191/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

YUKL G. **Managerial Leadership: a review of theory and research**. *Journal of Management*, v. 15, n.2, p. 251-289, 1989.