

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

NATANY KAREN SILVA DE FREITAS

**PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE EM
UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

JOÃO PESSOA

2025

NATANY KAREN SILVA DE FREITAS

**PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE EM
UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

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
2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F866p Freitas, Natany Karen Silva de.

Participação feminina em cargos de liderança: uma análise em uma organização pública / Natany Karen Silva de Freitas. - João Pessoa, 2025.

35 f. : il.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Liderança feminina. 2. Organização pública. 3. Desigualdade de gênero. I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(043)

NATANY KAREN SILVA DE FREITAS

**PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE EM
UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

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

Documento assinado digitalmente
 **FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA**
Data: 29/04/2025 14:24:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura: _____
Orientador: Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota

Documento assinado digitalmente
 **JAQUELINE GUIMARAES SANTOS**
Data: 30/04/2025 12:50:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura: _____
Avaliador(a): Prof^ª. Dra. Jaqueline Guimarães Santos

João Pessoa, 15 de abril de 2025.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por toda sabedoria, força e coragem que ele me concedeu durante essa trajetória, sem dúvidas, sem ele, eu não seria capaz de trilhar caminhos tão altos. A sua graça me alcançou para que eu pudesse chegar até aqui e realizar esse sonho. Quero agradecer imensamente a minha mãe Sueli Maria, ao meu pai José Carlos, a minha irmã Raiany, a minha avó Irene aos meus sobrinhos Bruno Lucas e Laila, a as minhas tias Val, Cristina, Valdelucia e Maria, aos meus primos Karyna, Caio e Arthur, por estarem ao meu lado me apoiando em todos os momentos, pois sem o amor e o cuidado deles eu não seria capaz de chegar até aqui. Gostaria também de agradecer a todos os meus familiares e amigos que estiveram em oração e torceram por mim, em especial, a minha amiga Maria Vitória que sempre torceu por mim.

Por fim, gostaria de agradecer também a todos os meus professores da graduação, especialmente, ao meu orientador Drº Flávio Perazzo Barbosa, que desde o meu ingresso ao curso passei a admirá-lo por sua competência e dedicação com os seus alunos. Sou muito grata também aos amigos que fiz na graduação, em especial, Perla Peixinho, Vitória Rodrigues, Anastácia Medeiros, Zayra Dornelas e Saulo Fernandes (*in memoria*). Sem dúvidas, guardarei comigo todos os momentos bons e ruins que precisei enfrentar para vencer esse caminho e cruzar a linha de chegada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 LIDERANÇA: SIGNIFICADOS E CONCEITOS	11
2.2 LIDERANÇA FEMININA E DESIGUALDADE DE GÊNERO	13
2.3 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES E AS BARREIRAS	15
2.4 LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	31

Participação feminina em cargos de liderança: uma análise em uma organização pública

Natany Karen Silva de Freitas

Autora

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

RESUMO

Do ponto de vista teórico e prático, o tema liderança é de suma importância para a gestão pública. Todavia, quando abordado em particular, a liderança feminina no setor público, tópico a ser investigado neste artigo, requer uma análise mais precisa. Afinal, é necessário avançar sobre o entendimento de questões como desigualdade de gênero no alto da pirâmide das organizações públicas e as barreiras e desafios institucionais que se fazem presentes na jornada do exercício de liderança das mulheres. Para isso, se utilizou dos seguintes procedimentos metodológicos: abordagem qualitativa e de caráter exploratório, baseado em pesquisa bibliográfica, documental e empírica. Para a segunda parte do estudo realizou-se entrevistas a partir de um roteiro de perguntas semi-estruturadas com quatro mulheres que atuam em cargos de liderança na Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA). Desse modo, foi possível vislumbrar a percepção das entrevistas frente ao tema estudado. Os resultados indicaram que a liderança é um tema de alta complexidade e relevância, e quando recortado para o cenário do setor público e para liderança feminina, o tema se torna ainda mais proeminente. Pois, desde os primórdios as mulheres resistem a uma gama de desafios, preconceitos e estereótipos, e quando se traz essa problemática para liderança, isso se torna uma questão ainda maior. Por isso, é crucial que se observe as implicações da liderança feminina no setor público e que medidas venham ser tomadas para que se alcance a igualdade de gênero nas organizações e que mais mulheres possam chegar ao topo da hierarquia.

Palavras-Chave: Liderança feminina; Organização pública; Desigualdade de gênero.

Female participation in leadership positions: an analysis in a public organization

Natany Karen Silva de Freitas

Author

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Advisor

ABSTRACT

From a theoretical and practical point of view, the topic of leadership is of utmost importance for public management. However, when approached in particular, female leadership in the public sector, a topic to be investigated in this article, requires a more precise analysis. After all, it is necessary to advance in the understanding of issues such as gender inequality at the top of the pyramid of public organizations and the institutional barriers and challenges that are present in the journey of exercising women's leadership. To this end, the following methodological procedures were used: a qualitative and exploratory approach, based on bibliographic, documentary and empirical research. For the second part of the study, interviews were conducted based on a script of semi-structured questions with four women who work in leadership positions at the Water and Sewage Company of Paraíba (CAGEPA). In this way, it was possible to glimpse the perception of the interviews regarding the studied topic. The results indicated that leadership is a highly complex and relevant topic, and when cut to the public sector scenario and to female leadership, the topic becomes even more prominent. Since the beginning of time, women have faced a range of challenges, prejudices and stereotypes, and when this issue is brought to leadership, it becomes an even bigger issue. Therefore, it is crucial to observe the implications of female leadership in the public sector and that measures are taken to achieve gender equality in organizations and allow more women to reach the top of the hierarchy.

Keywords: Female leadership; Public organization; Gender inequality.

1 INTRODUÇÃO

O tempo passa, as inovações surgem e as mudanças organizacionais acompanham. Nos últimos anos, as organizações têm proporcionado diversas transformações no que diz respeito às práticas de gestão e no modo como são organizadas as estruturas de trabalho e liderança (Dias e Borges, 2015). Sob essa perspectiva, é importante observar que mudanças significativas vêm ocorrendo no setor público, pois a representatividade da mulher em cargos de liderança vem tendo um aumento significativo, mas, ainda há dificuldades, pois, no Brasil, há uma cultura enraizada que interfere de maneira negativa na construção das carreiras das mulheres (Barboza, 2022).

No geral, quando se fala em liderança, a primeira ideia que vem à cabeça é a de hierarquia e poder. Todavia, segundo Teixeira (1998, p.139), “liderança é o modo induzir que outras pessoas realizem atividades que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”. Já segundo Sobral e Peci (2013, p. 329) “liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos”. Em linhas gerais, a liderança não somente envolve aspectos relacionados ao lugar em que o indivíduo está inserido dentro da organização, mas a aptidão que ele almeja desenvolver com intuito de alcançar soluções significativas.

Portanto, liderar ou exercer liderança é estar à frente de outros, levá-los aonde eles não necessariamente queiram ir, fazê-los chegar onde necessitam estar e motivá-los a superarem qualquer desafio. A liderança descreve uma relação entre pessoas e envolve relações e habilidades sociais. Contudo, quando se fala sobre liderança feminina, que é tema deste trabalho, há um índice de desigualdades históricas de gênero em termos de ocupação, sobretudo, se pontuarmos que as mulheres constituem minoria nos postos de maior status, como por exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas (Hryniewicz e Vianna, 2018).

Conforme o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), a taxa de participação das mulheres na força de trabalho foi de 53,3%, comparada com a dos homens, que foi de 73,2%, o que caracteriza uma distinção de 19,9 pontos percentuais. Diante dessa realidade, observa-se que as mulheres dedicam mais o seu tempo aos filhos e aos afazeres domésticos, enquanto os homens se beneficiam desse esquema (Biroli, 2019).

Além dos dados mencionados, cabe também articular a teoria do teto de vidro (*glass ceiling*) apresentado em 1978, por Marilyn Loden, no decorrer de um discurso nos Estados Unidos, onde ela descreve essa metáfora, como uma barreira invisível que dificulta a ascensão

de mulheres a cargos executivos (Beltramini, Cepellos e Pereira, 2022). O que decorre de uma baixa representatividade nas posições de comando e nos lugares de mais poder das organizações. (Vaz, 2013).

Nesse cenário, diante do contexto brasileiro, é relevante discutir a liderança feminina no setor público, pois a participação da mulher em cargos de decisão é inferior em relação ao público masculino. Todavia, é necessário que se tenham mesas de decisões plurais, pois a inclusão de mulheres na base decisória, gera equidade e inovação, e conseqüentemente impactos significativos para a sociedade. No mais, faz-se necessário também desmistificar o machismo estrutural que está enraizado na cultura no país, e conseqüentemente encontra-se na base do mercado de trabalho (Barboza, 2022).

Sob essa ótica, este trabalho contribui significativamente para a gestão pública, visto que a temática da liderança e em particular, a liderança feminina, é extremamente importante para o setor público, pois é fundamental que se tenha líderes que estejam à frente dos mais variados papéis, e que acima de tudo, os desafios em prol da sociedade venham ser vencidos e que venha haver igualdade de gênero e políticas públicas abrangentes para todos os públicos.

Diante do que foi estabelecido, buscou-se contextualizar o problema de pesquisa a partir do seguinte questionamento: Quais as barreiras afetam o crescimento das mulheres a cargos de liderança nas organizações públicas? Considerando o cenário atual, o objetivo geral do estudo é de trazer uma análise a respeito da liderança com foco na liderança feminina no setor público, bem como compreender as nuances que acompanham as mulheres na jornada institucional.

A escolha do tema se deu pela curiosidade da autora de aprofundar mais sobre um tema tão atual, e dada sua atuação como estagiária na CAGEPA, onde há uma diretoria majoritariamente formada por homens, foi estabelecida a organização para análise do estudo. A partir disso, foram selecionadas quatro mulheres da sede da empresa atuantes em cargos de liderança para partilhar as perspectivas sobre o conteúdo.

O presente artigo foi estruturado da seguinte maneira: na primeira parte foram apresentadas a contextualização do tema juntamente com os objetivos do trabalho, na segunda parte foi apresentado a fundamentação teórica, na terceira parte o percurso metodológico para alcance dos objetivos propostos. Logo após, foram apresentados os resultados obtidos acompanhados das discussões acerca da temática e, por fim, foram apresentados as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a revisão da literatura, no primeiro momento buscou-se evidenciar a liderança. Em seguida, com intuito de contextualizar o tema, buscou-se enfatizar a liderança feminina e as barreiras e desafios institucionais.

2.1 LIDERANÇA: SIGNIFICADOS E CONCEITOS

Ao longo dos anos, assim como muitas coisas se tornaram temas importantes a serem estudados, a liderança e o processo de troca entre as pessoas tornou-se foco de diversos trabalhos que dispunham como objetivos compreender a liderança e características pertinentes dos líderes (Silva e Carvalho, 2012). A expressão liderança surgiu em torno do século XIV, e tem sido vastamente explorada, de maneira que apresenta diversas concepções (Bergamini, 1994). Para Sobral e Peci (2013, p.329) “a liderança é um dos papéis do administrador que está intimamente relacionada com a direção e a motivação dos membros organizacionais”. Já na visão de Bergamini (1994) a liderança se qualifica pela busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e na perseguição dos objetivos, aludindo, ainda, à originalidade na resolução dos problemas. Em uma mesma visão, Teixeira (1998, p.139) define “Liderança como o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito”.

Nessa perspectiva, é importante ressaltar que na sociedade contemporânea, e principalmente no âmbito das organizações, os desafios são múltiplos e complexos, e precisam ser desenvolvidos através de equipes (Dias e Borges, 2015). E diante dessa situação, a liderança é um papel importante para aprimorar e desenvolver um espaço de cooperação diverso (Paschoiotto, Cunha e Silva, 2024). Porém, conforme Brandão e Bahry (2005), no âmbito da liderança, é exigido diversas competências para que um indivíduo possa se tornar líder, tais como o chamado (cha) conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, é saber o que fazer, como fazer e querer fazer algo.

Portanto, tratar sobre liderança é de extrema importância no âmbito das organizações, excepcionalmente no cenário do serviço público, pois os governos e serviços públicos em todo o planeta têm sido submetidos a muitos desafios resultantes da conjuntura de governar e de prestar serviços (Schwella, 2005). Segundo Bergue (2019, p. 25), é importante “a aproximação do tema da liderança com o contexto do serviço público”. Visto que, a liderança, enquanto fenômeno social e organizacional, no setor público e privado, desempenha um papel crucial na mobilização de pessoas e recursos para a conquista de resultados eficientes (Bergue, 2019).

Para tanto, observa-se que dentro de um contexto de alguns estudos, os autores preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é (Bergamini, 1994). Além disso, buscam identificar como os estilos de liderança afetam os resultados organizacionais e como os traços ou características de personalidade de cada líder são responsáveis pela eficácia e alcance dos objetivos impostos pela organização (Dias e Borges, 2015). Portanto, Para vislumbrar a pluralidade do fenômeno da liderança, é fundamental que se entenda os tipos e estilos que um líder pode ter no âmbito das organizações.

Nesse viés, a liderança pode ser captada como a operação de induzir legitimamente o comportamento de pessoas orientado para a execução de objetivos institucionais (Bergue, 2019). O seu valor se dá pela capacidade de motivar efetivamente a equipe em que está gerindo e, assim, conseguir gerar os resultados almejados (Dias e Borges, 2015). Desse modo, é crucial analisar os enfoques acerca dos tipos de liderança que podem ser expressados pela teoria dos traços e a teoria comportamental.

Pantoja (2015, p.13) discorre que “desde os estudos de Taylor no final do século XIX, as empresas já buscavam por “homens eficientes”, o que na época a busca pelos competentes excedia a oferta”. Sobral e Peci (2013), abordam que a teoria dos traços tem como objetivo principal a identificação dos traços, das características próprias dos líderes, partindo da estimativa de que as pessoas já nascem com tais características, que os diferenciam de outras pessoas, mas de acordo com alguns estudos essa abordagem não é verdadeira. Pois, segundo Teixeira (1998, p. 140) “os líderes podem surgir dentro do grupo, eventualmente de forma espontânea, ou podem surgir pela formal nomeação para cargos de chefia”, e não necessariamente possuem traços específicos desde seu nascimento.

Desse modo, desconsiderando a teoria dos traços, buscou-se novos estudos que pudessem entender a liderança. Sendo assim, a partir dos estudos da realizadas por Kurt Lewin e seus colegas da Universidade de Iowa, Sobral e Peci (2013), definem três tipos de liderança principais que são denominadas como: autocrática, democrática e *laissez-faire*, as quais se distinguem por características específicas, conforme o (Quadro 1):

Quadro 1 - Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	<i>Laissez-faire</i>
Centralização de autoridade e poder na figura do líder e baixa participação dos funcionários nas decisões.	Caracteriza-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão.	Distingue-se pela liberdade dada aos funcionários para resolver qual a melhor forma para desenvolver o trabalho.

Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2013)

O estilo de liderança autocrática é aquele onde o líder acaba por tomar decisões que são unilaterais, o que se denomina como uma relação e envolve exercício de poder e autoridade (Bergue, 2019). Todavia, segundo Schwella (2005), os líderes não devem ter uma postura diretiva e autoritária, mas devem manter um comportamento facilitador, para que ambientes de sucesso venham a ser desenvolvidos.

Já no estilo de liderança democrática, o líder tem a denominação de consultivo, pois, ouve as opiniões dos colaboradores da organização (Sobral e Peci, 2013). Seguindo uma mesma linha de pensamento, mas com um pouco mais de autonomia, o estilo de liderança *laissez-faire*, caracteriza-se pela moderada participação do líder nas decisões do grupo (Dias e Borges, 2015) isto é, ele dá liberdade para que os colaboradores tomem as decisões.

Além das teorias mencionadas, vale destacar a teoria da liderança transformacional e transacional, que se encontram entre as mais estudadas nos últimos anos (Fonseca e Porto, 2013). Conforme aborda Sobral e Peci (2013, p.342) “a abordagem transformacional é aquela que o líder inspira os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol da organização”. Que, por sua vez, também possuem a capacidade de enxergar o erro como uma possibilidade de aprendizado e podem enfrentar a complexidade e a incerteza (Dias e Borges, 2015). Em contrapartida, a liderança transacional é aquela em que o líder que guia seus seguidores na direção dos objetivos em troca de recompensas individuais (Sobral e Peci, 2013). De acordo com Barreto *et al.* (2013), essa perspectiva é um tipo de relação focado em termos das relações contratuais explícitas e implícitas, onde todos têm um preço para sua motivação no trabalho.

Em suma, se pode dizer que existe uma relação que liga cultura e liderança (Barreto *et al.*, 2013). E segundo Dias e Borges (2015), a literatura procura identificar como os estilos de liderança afetam os resultados organizacionais, e nesse viés, concluem que as organizações têm focado na liderança transformacional como a mais eficaz. Todavia, conforme aborda Bergamini (1998), a revisão atual dos modelos de liderança tem permitido a retomada do conceito de carisma, o qual versa sobre os líderes que têm a capacidade de estimular intelectualmente os os funcionários a se transcenderam. Além disso, demonstram sensibilidade correspondente ao ambiente e às necessidades dos seguidores (Sobral e Peci, 2013).

2.2 LIDERANÇA FEMININA E DESIGUALDADE DE GÊNERO

Segundo o censo do IBGE, 2022, o Brasil possui mais mulheres do que homens em sua população. Entretanto, desde os primórdios, as desigualdades de gênero estão presentes na

sociedade. Somente no ano de 1932, na Era Vargas, o voto foi conquistado pelas mulheres, e até 1962, mulheres casadas necessitavam do aval de seus maridos para trabalhar fora de casa (Souza, Porto e Ayres, 2022). Além disso, quando se fala da participação de mulheres em cargos de liderança nas organizações, a representatividade é bem pouca (Silva, 2020).

No decorrer da segunda metade do século XX, com a chegada das mais variadas legislações, as assimetrias entre homens e mulheres diminuíram um pouco, com isso, elas conseguiram avançar nos estudos e no ingresso a alguns cargos de chefia e liderança (Biroli, 2019). Contudo, na prática, não foi, e até os dias de hoje, continua não sendo fácil para a mulher líder enlaçar um estilo de liderança, pois elas acabam por se deparar com preconceitos, estereótipos de gênero e nas formas de agir e até dos outros entenderem a sua importância na organização (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Segundo Caitano (2019) as mulheres adotam um estilo de liderança diferente do homem, e isso faz com que a sua competência seja destaque. Essa diferenciação se dá, segundo Metz (2015) devido ao instinto feminino, que faz com que a mulher busque sempre observar o cenário, entender e respeitar o lugar do outro e assim formar um ambiente de trabalho onde as decisões costumam estar mais descentralizadas.

Entretanto, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) trazem que é perceptível os diversos sinais de desigualdades entre homens e mulheres. Nesse contexto, Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) abordam que os vínculos relacionados ao trabalho e gênero estão intrinsecamente estabelecidos por grandes diferenças, em particular, quando se fala do ponto salarial e a dificuldade de ascensão profissional das mulheres.

Por esta vertente, vale destacar que, contemporaneamente, há alguns avanços na sociedade e nas legislações, mas mesmo assim, as mulheres ainda não possuem a mesma situação civil nem os mesmos direitos que os homens (Silva, 2020). Todavia, atualmente, levando em consideração o cenário do Brasil, a atuação da mulher no mercado de trabalho vem se desenvolvendo de forma progressiva, mas ainda não o suficiente (Cavazotte, Oliveira e Miranda, 2010).

Conforme o censo do IBGE, 2010, o nível de ocupação das mulheres no mercado de trabalho foi 43,9%, enquanto o dos homens obtiveram uma ocupação de 63,3%. Já no Censo do IBGE 2022, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3% enquanto a dos homens foi de 73,2%. Isso equivale a uma diferença de apenas 10% durante um período de doze anos. Carvalho, Andrade e Tanure (2010), definem que um componente que traz essa disparidade da relação entre a mulher e o homem no âmbito da organização é exatamente ao fato de ser mulher.

Nesse viés, a Lei 14.611/2023, define a igualdade salarial e os critérios remuneratórios entre mulheres e homens. No entanto, o relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), o qual versa sobre o Progresso das Mulheres no Mundo, apresentado em setembro de 2024, mostra que os salários das mulheres são 20% inferiores aos dos homens que ocupam a mesma função. Isso vai ao contrário do 5º artigo da Constituição Federal de 1988, que diz: "Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações". Além disso, a ONU ainda traz que nenhum dos indicadores do objetivo 5 da agenda 2030, que visa alcançar "a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas", estão sendo alcançados, e infelizmente na execução em que se encontra, não será possível obter resultados até 2063.

Essa problemática se configura, pela pouca participação de mulheres em cargos de decisão, o que conseqüentemente, reduz a possibilidade de criação e a implementação de políticas públicas que sejam favoráveis para as mesmas (Vaz, 2013). Nesta perspectiva, é importante ressaltar que trabalhos sobre o tema têm sido vastamente explorados e implantados nas agendas acerca de discriminações de gênero no local de trabalho (Beltramini, Cepellos e Pereira, 2022). Todavia, no cenário das organizações públicas, a lacuna de liderança feminina requer muito para evoluir (Barboza, 2022), principalmente, no que se refere às ocupações de alto escalão, denominados, segundo Hryniewicz e Vianna (2018), cargos de alta pirâmide gerência e posições executivas.

Segundo Barboza (2022), a mudança só será possível se a estrutura que dá sustento ao mercado de trabalho for transformada, pois, infelizmente o Brasil vivencia uma realidade em que o machismo está culturalmente inserido na sociedade e na base do mercado de trabalho. Em decorrência disso, existem mais homens nos altos cargos das empresas do que mulheres, o que se faz tornar comum as mulheres serem sempre o outro (Hryniewicz e Vianna, 2018). Além disso, nos cargos que a presença feminina é mais comum, ainda há dificuldades para que ela alcance o papel da liderança (Souza, Silva e Porto, 2022).

2.3 LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES E AS BARREIRAS

O Brasil se caracteriza por ser uma sociedade patriarcal, e mesmo com toda evolução advinda das lutas feministas, o progresso na participação das mulheres no mercado de trabalho não foi o suficiente para dividir as responsabilidades da família (Carvalho, Andrade e Tanure, 2010). Desde a idade média as mulheres exerciam alguma função, mas não alcançavam uma ocupação de evidência, e nesse viés eram desconsideradas, contudo veio a revolução industrial onde começaram a surgir as controvérsias entre o homem e a mulher (Rocha *et al.*, 2014).

Todavia, em meados do século XX e início do século XXI, o ingresso de pessoas do gênero feminino ao trabalho remunerado fez com que as mulheres saíssem do seu papel na família e alcançassem a independência e o status de trabalhadoras assalariadas (Biroli, 2019). E no decorrer dos anos, aos poucos, as mulheres se mostram conquistando espaços formais, profissionais e políticos antes destinados somente aos homens (Cavazotte, Oliveira e Miranda, 2010). Neste cenário, muitas mulheres passaram a estar à frente dos mais variados papéis ao mesmo tempo, tais como o de: trabalhadora, mãe, estudante e esposa (Silva, 2020).

Nesse cenário, Barboza (2022) traz que conforme o cargo cresce, o número de mulheres a serem encontradas nas estruturas organizacionais diminui, além disso, ainda há a assimetria nos salários. Ou seja, a mulher até consegue estar dentro de um cenário de liderança, mas recebendo menos que homens mesmo desempenhando a mesma função (Metz, 2015). E segundo Miltersteiner *et al.* (2020) As razões para essas causas se dão por problemas históricos, culturais e psicológicos.

No entanto, esse fenômeno pode ser explicado pela metáfora do “teto de vidro” que é uma teoria antiga, apresentada no decorrer de um discurso nos Estados Unidos no ano de 1978, pela escritora e defensora dos direitos das mulheres Marilyn Loden (Beltramini, Cepellos, e Pereira, 2022). E segundo os mesmos autores os efeitos deste fenômeno estão presentes até os dias de hoje.

Nesse viés, Carvalho, Tanure, e Andrade (2010) definem a expressão teto de vidro ou (*glass ceiling*), como uma barreira sutil e imperceptível e ao mesmo tempo forte e totalmente capaz de dificultar a ascensão de mulheres aos cargos mais altos das organizações. Em um mesmo pensamento, Henderso, Ferreira e Dutra (2016), trazem que o teto de vidro são obstáculos que a mulher precisa vencer até chegar ao alto das pirâmides organizacionais.

Entretanto, esta metáfora já identifica o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, todavia, quando se trata de ingresso aos cargos de liderança há um entrave (Souza, Silva e Porto, 2022). Essa problemática se dá desde costumes adotados no ambiente familiar, e depois ultrapassados para o ambiente corporativo, isso ocorre em razão de traços culturalmente encarregados às mulheres como conciliar trabalho com as demandas familiares (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Segundo Souza, Silva e Porto (2022 p. 15) “Resultados mostram que promoções são mais lentas para mulheres, e depois de contratadas, mulheres demoram mais para ser promovidas para supervisoras e gerentes, e mais tempo ainda para se tornarem líderes”.

Portanto, cabe destacar que a ascensão das mulheres ao mercado de trabalho e aos cargos de liderança, é complexa devido a problemas para além das suas aptidões, mas por

parâmetros culturais e psicológicos advindos da sociedade e da cultura das organizações, sejam elas públicas ou privadas (Metz, 2015). E conforme o mesmo autor, devido a todos esses fatores, muitas mulheres têm medo de enfrentar a jornada da liderança e não conseguir conciliar a dupla jornada.

Além disso, cabe destacar que as barreiras não se encontram somente no alto da estrutura da organização, mas em todo o decorrer do caminho até chegar ao topo (Rocha *et al.*, 2014). Esse fenômeno é designado por Souza, Silva e Porto (2022), como sendo o “labirinto de liderança” que dá a ideia de um jogo marcado por diversos desafios onde se deve alcançar o objetivo, que por sua vez, é bem complicado e requer muita constância e discernimento.

Diante destas perspectivas, para explorar o teto de vidro, Coelho (2006), aborda dois principais aspectos em que se é possível observá-lo, eles são denominados a partir de alguns estudos como: a discriminação por preferência e a discriminação por estatística. O primeiro tem relação com a prioridade e a própria vontade do chefe em contratar homens para a organização (Becker, 1957, *apud*, Coelho, 2006). E isso se dá pelo fato das mulheres necessitarem de uma pausa em suas atividades de trabalho por causa da gravidez e do momento de instrução aos seus filhos (Miltersteiner *et al.*, 2020). Já o segundo aspecto, tem relação com a discriminação social a qual discorre que as mulheres, por diversos fatores, tem menos produtividade que homens para preencher diversos cargos (Arrow, 1972, *apud*, Coelho, 2006).

No entanto, é observado que mesmo quando as mulheres possuem a mesma capacidade produtiva que os homens há uma submersão hierárquica (Vaz, 2013). E de acordo com a mesma autora, enquanto esse fenômeno estiver em evidência, o teto de vidro será ignorado, e o ciclo de desigualdade dominará as categorias de hierarquia das empresas. Segundo Alves, Silva e Cunha (2024) a junção das barreiras institucionais, culturais e a escassez de políticas públicas eficazes são as maiores adversidades que acompanham a jornada das mulheres a ascenderem a cargos de liderança. Nesse cenário, a mulher tem um longo caminho a percorrer e grandes lutas a enfrentar, pois além de todos os estereótipos sofridos no decorrer de sua vida, o caminho a seguir, e as posições de liderança são compostas por muitos obstáculos (Metz, 2015). E diante das resistências, Vaz (2013), traz que o suporte familiar é pilar importante na busca de alinhar as demandas familiares com as questões relacionadas ao trabalho.

2.4 LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO

Segundo o relatório da ONU de 2025, o qual versa sobre ranking global de representação parlamentar de mulheres, o Brasil ocupa a 133ª posição no ranking global de atuação parlamentar de mulheres e a 53ª posição no ranking de representação ministerial.

Segundo Caitano (2019) apesar das mulheres serem a maioria na sociedade, quando se fala sobre cargos de poder no cenário político elas estão sub-representadas. Nesta seara, é importante frisar que em toda a história do Brasil, apenas uma mulher foi presidenta da República e atualmente, as mulheres representam apenas 17,7% das cadeiras da Câmara dos Deputados. Vale também ressaltar que o país possui 81 senadores, e desse quantitativo total apenas 16 são mulheres. E dentre as 27 unidades federativas, o país conta com 26 homens e apenas 01 mulher atuando como governadora. O que configura a baixa representatividade feminina nos cargos de decisão.

Conforme Sima Bahous, diretora executiva da ONU Mulheres, a trajetória para a inserção de mais mulheres em posições políticas está indo a caminhos lentos e retrocedendo a cada dia que passa e em vários países do mundo. Todavia, este problema é fruto de uma cultura patriarcal que há anos desqualifica as mulheres para essas funções, além de considerá-las mais aptas ao trabalho doméstico e aos cuidados com os entes familiares (Biroli, 2019). Por esta vertente, vale destacar que, contemporaneamente, há alguns avanços na sociedade e nas legislações, mas mesmo assim, as mulheres ainda não possuem a mesma situação civil nem os mesmos direitos que os homens (Silva, 2020).

Contudo, atualmente as mulheres têm por melhores oportunidades salariais, melhores cargos, e acima de tudo respeito e igualdade profissional (Caitano, 2019). E segundo Alves, Silva e Cunha (2024) é necessário que se tenham mais mulheres atuando em cargos de liderança no em estruturas políticas e no setor público, pois dessa maneira é possível que se tenham mesas de decisões onde as mulheres possam ser ouvidas e que mais políticas públicas visando a igualdade de gênero venham ser desenvolvidas.

Embora as mulheres ainda sejam um evento escasso no topo da hierarquia (Carvalho, Tanure e Andrade, 2010). Faz-se mister entender, que a sua participação em cargos de liderança concedem para as organizações do setor público e privado, e para a sociedade em geral, impactos significativos, pois gera equidade e inovação nas tomadas de decisões (Barboza, 2022). Além disso, faz com que barreiras sejam rompidas e rótulos sejam desmistificados, que mais mulheres se encorajem a trilhar em cargos de alto escalão e que a igualdade e o respeito venham ser mantidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, baseado em pesquisa bibliográfica, documental e empírica. A busca teórica dos materiais se deu a partir do levantamento bibliográfico nas plataformas Spell.org, Scielo e Google Acadêmico levando em consideração o lapso temporal de 1994 até 2024. Para o rastreo dos materiais utilizou-se a combinação das seguintes palavras-chaves: Liderança; liderança feminina And organizações públicas; Liderança feminina And hierarquia; Liderança feminina And Teto de vidro; Teto de vidro And organizações públicas. Quanto à pesquisa legislativa, se sucedeu a partir da Constituição Federal de 1988, e legislação infraconstitucional brasileira, além da análise dos dados que vieram do pedido a CAGEPA via sistema de informação do cidadão do Governo da Paraíba (SIC). A outra parte de dados foi obtida através de um roteiro de entrevista aplicado a quatro servidoras da sede da Companhia.

Optou-se pela utilização da metodologia qualitativa em razão da exploração de múltiplas perspectivas, pois segundo Creswell (2010), o método qualitativo é uma ferramenta valiosa em muitos campos, e proporciona uma abordagem flexível e adaptável para investigar uma ampla gama de questões, o que possibilitou a autora identificar os pontos cruciais da atuação de cada entrevistada. Além disso, conforme apresentado por Souza, Silva e Porto (2022 p. 16), “Nesse caso, uma pesquisa quantitativa não teria abrangência suficiente para detectar as particularidades dos caminhos traçados por cada mulher em sua jornada pela liderança”.

Nessa perspectiva, a pesquisa buscou responder a seguinte questão:Quais as barreiras afetam o crescimento das mulheres a cargos de liderança nas organizações públicas? Para isso, a autora trouxe inicialmente a legislação e a literatura sobre o cenário histórico e atual, de acordo com os dados disponíveis. Logo após, para analisar a CAGEPA, foi solicitado via SIC o quantitativo total de funcionários da Companhia, a quantidade de mulheres e de homens e quantos atuam em cargos de liderança considerando toda a Paraíba.

A segunda parte dos dados foi realizada por meio de entrevista de um roteiro de perguntas semi-estruturadas conforme o roteiro apresentado no Quadro 2. Essa técnica permite ao [...] “pesquisador conduzir entrevistas face a face com os participantes”.[...] (Creswell, 2010, p. 10). Além disso, envolve uma série de perguntas e tem como objetivo extrair as concepções dos entrevistados.

Para isso foram selecionadas quatro mulheres da sede da CAGEPA que atuam em posição de liderança. A seleção das entrevistadas ocorreu da seguinte maneira: no primeiro momento, a pesquisadora levantou, com base em sua rede de contatos, as mulheres que atuam

em cargos de liderança e as selecionou. No segundo momento, as servidoras foram convidadas a participar da pesquisa. As entrevistas ocorreram de forma bastante harmoniosa, durante o mês de março de 2025. Cada uma das entrevistas obteve duração média de vinte minutos. As entrevistas foram realizadas presencialmente na Companhia e foram gravadas e posteriormente transcritas.

Quadro 2 - Roteiro de entrevistas

Categorias	Perguntas
Comparação entre o gênero feminino e masculino	<p>Como você avalia o estilo de liderança entre mulheres e homens no setor público?</p> <p>Como você percebe a cobrança para as mulheres enquanto estão ocupando os cargos de liderança?</p> <p>Como você percebe o comportamento dos homens para obedecerem ordens?</p>
Barreiras e desafios institucionais e culturais	<p>Na sua concepção quais são os principais desafios que as mulheres enfrentam ao tentar ingressar em cargos de liderança no setor público?</p> <p>Na sua concepção, de que maneira as normas e culturas organizacionais influenciam a ascensão feminina na administração pública?</p>
Demandas familiares	<p>Como você se adapta às demandas do trabalho com as questões familiares?</p>
Expectativas para o futuro	<p>Na sua concepção, o que você acha que deve ser feito para acelerar a equidade de gênero no acesso a cargos de alto escalão no setor público?</p> <p>Na sua concepção, de que maneira a diversidade de gênero nas lideranças impactam o futuro do setor público?</p>

Fonte: Elaboração própria

As perguntas foram divididas em quatro categorias que versaram sobre os tópicos apresentados no estudo. O procedimento utilizado foi o roteiro de perguntas semi-estruturadas o qual possibilitou entender a partir das respostas coletadas as visões e opiniões das entrevistadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção foram analisados os resultados do estudo diante dos dados do relatório de 2023, apresentado pela CAGEPA e a partir das percepções internas e externas das mulheres entrevistadas e a literatura estudada.

Observou-se que a partir do quantitativo total de 3.042 mil colaboradores, incluindo efetivos, comissionados, jovens aprendizes e cedidos, que encontram-se distribuídos em todo

estado da Paraíba, 2.564 são do sexo masculino e 478 do sexo feminino. Já quando se fala daqueles que ocupam cargos de liderança, que são aqueles que representam as funções de Diretores, Gerentes, Chefes de Assessoria, Sub Gerentes e Coordenadores. 311 são homens e 43 são mulheres, o que equivale a 9% do total de mulheres e 12,12% do total de homens (CAGEPA, 2023, p. 76 e 77). Além disso, cabe destacar que nos 58 anos da Companhia, apenas uma mulher foi presidenta da organização.

Contudo, atualmente a diretoria executiva da empresa é formada majoritariamente por homens, e dentre os cargos de liderança, as mulheres estão representadas somente nos cargos de gerência, chefes de assessoria, sub gerência e coordenadoras. E a partir da seleção das mulheres atuantes nesses cargos para a entrevista, buscou-se identificar quais são as principais barreiras e desafios enfrentados dentro das organizações. Para isso, inicialmente apresentou-se o perfil sociodemográfico das entrevistadas conforme o Quadro 3. Posteriormente foram analisadas as respostas do questionário aplicado com base na literatura e nos tópicos do trabalho. No mais, foi adicionado uma categoria a qual versa sobre as expectativas dessas mulheres para o futuro.

Quadro 3 - Perfil sociodemográfico

Id	Idade	Estado civil	Filhos	Escolaridade	Área de formação
P1	39	Casada	0	Pós-graduação	Direito
P2	45	Casada	0	Pós-graduação	Contábeis
P3	41	Casada	1	Pós-graduação	Serviço social
P4	47	Casada	2	Pós-graduação	Engenharia civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Diante da disponibilidade das líderes atuantes na sede da CAGEPA, foram selecionadas quatro mulheres da sede da empresa. Dentre as entrevistadas, todas possuem pós-graduação, são casadas, possuem idade de 39 a 47 anos, quanto à maternidade, duas são mães e duas ainda não possuem filhos e quanto a atuação profissional, as entrevistadas versam em gerentes e chefes de assessoria.

As perguntas da entrevista foram divididas em quatro categorias que foram: comparação entre o gênero feminino e o masculino, barreiras e desafios institucionais e culturais, demandas familiares e expectativas para o futuro. Cada categoria possui de uma a três perguntas.

4.1 Comparação entre o gênero feminino e o masculino

Diante das assimetrias de gênero encontradas nos diversos aspectos da vida da mulher quando se fala sobre os estilos de liderança, no geral, as quatro entrevistadas informaram que as mulheres geralmente têm um pouco mais de sensibilidade a exercer a liderança, o que caracteriza como uma liderança mais democrática. Já quando se fala do estilo adotado pelos homens há um viés maior de autoridade, porém muitas vezes, elas precisam utilizar o estilo autocrático para poder se sobressair em algumas situações.

Quando colocamos isso em plano, a gente vê que a mulher ela tem um pouco mais de sensibilidade, então eu acho que seria a transformacional e até um misto com a carismática e trazendo um pouco a democrática, mas tendo a transformacional como a titular que é aquela em que você realmente inspira as pessoas e o famoso “exemplo de arrasta” e na minha opinião, essa é a única forma de influência (P1).

As mulheres elas se transformam, mas elas possuem um olhar diferente e procuram ajudar a sua equipe a crescer, ela é mais democrática e ouve mais. porém no setor público, que é um local onde há mais homens e o pessoal é um pouco machista, você acaba se transformando e ficando mais autoritária para poder mostrar dentro aos homens que você tem o poder, pois se você amolecer eles não vão te respeitar como chefe. Todavia, há casos e casos, pois normalmente é mais tranquilo, mas existem situações em que deve ser mais rígida (P2).

Eu acho que pelo fato do machismo ser estrutural na sociedade ele permeia um tanto e um tudo, mas acho que não somente da diferenciação de gênero entre homem e mulher, eu penso que o setor onde você está inserido determina o seu estilo de liderança. Os homens tendem a ter um estilo mais autocrático, já as mulheres, a depender do lugar onde elas estão. Mas entendo ser o estilo mais adequado aquele que se adapta a necessidade, por vezes a gente precisa ser autocrática, mas eu gosto mais do estilo democrático (P3).

Acredito que o estilo de liderança das mulheres se destaca pelo equilíbrio entre firmeza e sensibilidade. Apesar de frequentemente ter que se impor para provar sua competência, elas exercem uma liderança de forma humanizada, com empatia e visão inclusivas. Esse estilo contribui para a criação de ambientes mais justos, motivadores e inovadores na administração pública (P4).

Conforme as percepções colhidas no estudo, e segundo Teixeira (1998, p. 155) “As mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático e encorajam mais a participação, com partilha do poder e da informação, e o desenvolvimento dos subordinados”. Contudo, em alguns momentos as mulheres precisam utilizar estilo mais rude para que seja respeitada.

Quanto às cobranças que muitas vezes são intensas na liderança feminina, as entrevistadas apresentaram diversas perspectivas, mas todas compactuam da mesma ideia, de que a mulher sempre deve estar a frente e fazer mais que o homem para que possa alcançar pelo menos a mesma autenticidade. E isso se dá, segundo Lima *et al.* (2013) devido as desigualdade entre os gêneros que estão presentes na sociedade e nos vínculos sociais, incluindo as organizações.

Sim, por mais que a mulher e o homem possuam a mesma competência, ela tem que fazer mais esforço para se mostrar melhor, e isso ocorre por questões históricas que buscam trazer essa equivalência de gênero. Podemos até citar a Revolução Francesa onde houve a imposição da declaração dos direitos dos homens e dos cidadãos que tinha como intuito a liberdade, igualdade e fraternidade apenas para os homens. No entanto, Olympe de Gouges escreveu com as suas próprias palavras uma declaração de direitos para as mulheres, mas nessa época isso se dava como oposição ao governo e por esse motivo, ela foi morta na guilhotina por lutar pelos direitos das mulheres ou seja ela lutou pra gente ter os direitos que temos hoje (P1).

Para o meu chefe não há diferença entre ser homem e mulher, ele cobra da mesma forma, contudo, de um modo geral, eu acho que a mulher é um pouco mais explorada (P2).

Eu acho que nós mulheres nos cobramos mais, pois não partimos do mesmo lugar, umas partem de um lugar e outras de outros. No entanto, é esperado de nós uma atividade com mais zelo, uma liderança mais afável e flexível, mas nem sempre ouvida. Às vezes quando temos um líder homem e uma mulher, o tratamento dado é diferente, e aí exige muito mais de nós para que a gente consiga expor nosso ponto de vista sem ser silenciada, para que a nossa ideia seja ouvida e recebida da forma mais assertiva. Eu acho que exige um tanto de nós, um tanto mais, um esforço adicional (P3).

Tive experiência de liderança em diferentes setores e percebi que a cobrança varia conforme o ambiente. No campo, onde o ambiente era predominantemente masculino, eu sentia que estava sendo constantemente avaliada. Cada determinação que eu dava era observada com mais atenção, como se precisasse provar minha capacidade o tempo todo. A cobrança era visivelmente maior. Por outro lado, na área administrativa da empresa, onde havia um equilíbrio maior entre homens e mulheres, essa pressão era menos intensa (P4).

Hryniewicz e Vianna (2018), apresentam em seus estudos que para que as mulheres detenham as mesmas chances que os homens elas devem se mostrar melhores que eles em diversos aspectos da sua jornada, porque se ela não se mostrar superior, ela não é considerada para exercer tal função. E a partir das percepções analisadas, isso fica muito evidente, pois devido a fatores culturais anteriormente impostos na sociedade as mulheres, para se sobressair e alcançar os mesmos cargos que os homens elas devem estar sempre um passo à frente.

Observou-se também, que quando se fala sobre a relação dos homens a receberem ordens de líderes mulheres, três das entrevistas trouxeram que essa situação nunca ocorreu com elas, mas que isso acontecia com frequência. Quanto ao caso de umas das entrevistadas, ela descreveu que já atuou em ambientes externos e em ambientes administrativos, e quando comparado, em trabalhos mais braçais há uma dificuldade maior, já na área administrativa essa prática era menos comum.

Ocorre muito, não em totalidade, as pessoas obedecem, mas dá pra enxergar que fazem a contragosto, pois os homens veem como uma dificuldade de se submeter (P1).

Da minha parte eu nunca tive problemas, de um modo geral, já vi muita gente criticar mulher, já vi muito diretor e gerente criticar uma mulher como gestora (P2).

Na minha equipe não, apesar de já ter ouvido alguns comentários de homens mais machistas. Porém, quando chega a solicitação, ninguém nunca se negou a fazer nada do que foi pedido (P3).

No setor de obras, percebi que alguns homens não se sentiam totalmente confortáveis em receber ordens de uma mulher, demonstrando certa resistência, mesmo que de forma sutil. Já na área administrativa, onde o ambiente era mais equilibrado em termos de gênero, essa resistência praticamente não existia, e as diretrizes eram seguidas com naturalidade. Isso reforça como o contexto e a cultura organizacional influenciam a aceitação da liderança feminina (P4).

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), há sim uma certa barreira vestida de preconceito, principalmente de homens mais velhos que não aceitam tal situação, e por esse motivo, acabam por desrespeitar as mulheres. E nesse viés, os resultados indicam que a resistência em receber e obedecer às ordens impostas pelas mulheres é algo a ser trabalhado psicologicamente e organizacionalmente nas empresas públicas e privadas para que pelo menos o respeito venha ser mantido.

4.2 Barreiras e desafios institucionais e culturais

Na jornada da mulher há muitos desafios, no entanto quando se fala sobre cargos de liderança essa problemática se torna ainda maior, e no ambiente de trabalho esse fenômeno é resultante de barreiras invisíveis, porém capazes de interferir nas possibilidades de crescimento pessoal e profissional das mulheres. E segundo Rocha *et al.* (2014) todas essas circunstâncias são impactos do teto de vidro. E enquanto esse teto não é quebrado fica muito mais difícil para a mulher chegar ao topo da organização.

A cultura organizacional da companhia que ainda tem aquele cunho patriarcal. Hoje já tem uma participação de mulheres, mas ainda é a minoria (P1).

A cultura organizacional, porque interfere o gênero feminino na liderança por ser uma cultura machista desde muito tempo, e até das próprias mulheres que muitas vezes por virem de uma cultura machista, acreditam que não tem capacidade de ingressar em um cargo de liderança. As organizações também veem dessa forma e por isso não capacitam as servidoras para que elas venham crescer e sair somente do papel de secretárias (P2).

Conseguir conciliar pois a mulher só consegue ocupar um cargo de liderança se ela tiver uma rede de apoio, quando não tem uma rede de apoio para cuidar originalmente e socialmente é estabelecido como de nossa obrigação, cuidar dos filhos, da casa, quando a gente não tem rede de apoio é muito mais difícil pra gente ocupar um cargo de liderança. Com toda certeza se eu não tivesse rede de apoio eu não conseguiria dar conta, pois é tanta coisa, que consegui conciliar e fazer isso com maestria não seria provável, pois não é só fazer, tem que fazer bem feito, e sem uma rede de apoio isso não seria possível (P3).

Na minha concepção, os principais desafios que as mulheres enfrentam ao ingressar em cargos de liderança no setor público incluem o machismo estrutural, que ainda gera resistência à autoridade feminina, e a necessidade de equilibrar carreira e vida pessoal. Esse desafio é ainda maior para aquelas que têm filhos pequenos, pois muitas vezes enfrentam cobranças para desempenhar ambos os papéis com excelência, lidando com a expectativa de que o trabalho não comprometa suas responsabilidades familiares. Além disso, a falta de redes de apoio e modelos femininos em altos cargos pode tornar o caminho para a liderança ainda mais desafiador (P4).

Em consonância com os resultados, percebe-se que as quatro entrevistas trouxeram consigo diversos desafios, e principalmente o machismo que está enraizado na sociedade, a cultura organizacional e as questões familiares. Carvalho, Andrade e Tanure (2010), traz que um dos fatores que impõe as dificuldades são as exigências profissionais e da maternidade e para as mulheres casadas e com filhos são muito maiores.

Para Biroli (2019), a figura feminina em qualquer esfera de poder, diferentemente dos homens, teve seu papel previamente determinado sempre pelo fato de ser mulher. E por causa dessas diferenças, incluindo as questões de gênero, advindas da cultura histórica, há um retardamento no crescimento das mulheres nas organizações (Ishizaea *et al.*, 2021). E isso depende muito de como são estruturadas as normas de cada local. Carvalho, Andrade e Tanure (2010), defendem que em espaços onde há culturas mais voltadas ao gênero feminino as atribuições para as mulheres e homens são menos desiguais, já quando se fala de ambientes mais masculinizados o homem é colocado em posição superior.

Influenciam muito. Portanto, é um papel da companhia trazer palestras e workshops sobre a questão da cultura organizacional inclusiva. Atualmente, na Cagepa já tem, mas pode melhorar (P1).

Influenciam 100% porque mesmo que as pessoas sejam machistas, quando se tem normas e instrumentos, você é obrigado a seguir. Nesse viés, deveria haver um normativo para colocar mais mulheres nas opções de escolha e para impulsionar o gênero feminino na liderança, pois existe competência para isso. Muitas vezes as pessoas olham com diferença só por ser mulher e ter filhos e que por esse motivo elas não irão conseguir conciliar (P2).

Determina muito pois existem homens que não aceitam receber ordem de mulher e ficam boicotando e tripudiando (P3).

Em alguns ambientes organizacionais ainda persiste a crença de que as mulheres não podem equilibrar a vida profissional e pessoal, especialmente aquelas que acumulam responsabilidades familiares. Esse cenário é mais desafiador em organizações que valorizam jornadas excessivas e disponibilidade constante, o que pode desestimular a participação feminina em cargos de liderança. A cultura organizacional também pode ser um fator de impulso quando promove a equidade de oportunidades, implementa políticas de apoio à conciliação entre trabalho e família e combate estereótipos de gênero. Para que mais mulheres alcancem posições de liderança, é essencial reconhecer e transformar essas barreiras, criando um ambiente mais inclusivo e igualitário (P4).

Biroli (2019), afirma que a posição das mulheres nas relações de trabalho está no cerne das formas de exploração que caracterizam a dominação de gênero (ou o patriarcado). Nesse cenário, o relato das entrevistadas traz em unanimidade que a cultura organizacional influencia muito nas relações sociais. Segundo Madalozzo (2011), quando se há somente homens no alto da pirâmide ocorre uma diminuição nas possibilidades de uma mulher ser escolhida para atuar nesses postos, além disso, reduz a possibilidade de ambientes mais igualitários.

Portanto, é importante destacar que as principais barreiras que acompanham as mulheres a ascensão a cargos de liderança são a cultura do país e a organizacional, o preconceito, as dificuldades em conciliar a vida pessoal com a profissional e as divergências salariais. E desse modo, segundo Barboza (2022) o pontapé inicial para mitigação das desigualdades de gênero nas organizações, é a busca pela alteração na cultura organizacional, sendo assim, posteriormente, as outras questões também irão caminhar para a resolução.

4.3 Demandas familiares

Milstersteiner *et al.* (2020), trazem que o contexto familiar é uma das maiores problemáticas e dificuldades para ascensão feminina das mulheres a cargos de liderança nas organizações. Nesta seara, Cordeiro *et al.* (2018), diz que esses problemas só ocorrem pelo fato de serem designadas às mulheres múltiplos papéis. Enquanto ao homem desde os primórdios a divisão sexual do trabalho foi decidida a favor deles para que atuassem apenas como provedores do lar (Biroli, 2019).

Eu ainda não sou mãe, mas sou casada e tenho as minhas obrigações, contudo, eu tenho um marido muito parceiro, o que faz com que tudo seja mais fácil. Eu acho também que as empresas devem instituir o teletrabalho e dar prioridade para as mulheres, isso é uma forma de dar flexibilidade a ela para conciliar as suas demandas (P1).

Não tem muito uma receita, há dias e dias, isso é algo muito difícil de separar. Eu tento deixar cada problema em seu lugar (P2).

Tendo uma rede de apoio, pois se meu marido não me auxiliasse, pegasse o nosso filho na escola, preparasse a comida não daria pra mim conciliar (P3).

Não é fácil! Tenho apoio do meu esposo que me divide comigo as questões familiares. E isso é fundamental para conseguir conciliar os dois aspectos (P4).

Nesta perspectiva, a partir dos resultados do estudo, percebe-se que a rede de apoio é um papel importante para construção de uma jornada, tanto para aquelas mulheres que ainda não são mães, mas também para aquelas que não possuem filhos.

4.4 Expectativas para o futuro

Considerando as circunstâncias atuais em relação à ascensão da liderança feminina em cargos de liderança no setor público, é relevante discutir as expectativas para o futuro, visando ampliar essa ocupação e trazer uma igualdade de gênero, pois segundo Cordeiro *et al.* (2018), há um número reduzido de mulheres presentes nos altos postos das organizações.

Temos que ser justos, o primeiro requisito deve ser a competência, e dentro de uma régua onde todos são igualmente competentes, partimos para o gênero e para incentivar a igualdade de gênero dentro da empresa (P1).

Fomentar no normativo a liderança feminina. Eu vejo muito os governos tentando elevar o feminino, mas não vejo na prática de fato ações que deixem isso claro. Aqui na Cagepa também, fazem palestras... Mas quais são as práticas que estão sendo postas na mesa?! (P2).

É muito complicado, e eu já me questionei muito, porque enquanto empresa como que eu posso interferir na vida das mulheres de forma a elas terem a rede de apoio que permita, isso para mim é muito desafiador, porque institucionalmente uma coisa que é possível de fazer é trabalhar a cultura organizacional, mas não é um coisa que se pode fazer da noite para o dia. Eu penso que se os líderes que têm os maiores postos se eles tem a abertura para ir quebrando o machismo, mas quando não temos gestores que se mobilizam para isso é um pouco mais complicado (P3).

A adoção de políticas de equidade de gênero, como programas de liderança feminina e processos seletivos transparentes (P4).

Diante dos fatos, as entrevistadas descreveram diversas expectativas do que pode ser feito para que a equidade de gênero venha ser acelerada. Contudo, vale destacar, que uma das participantes ressaltou que essa é uma pauta muito difícil de ser alcançada, visto que teria que adentrar a vida pessoal de cada mulher. No entanto, as outras apresentaram que devem ser implementadas políticas públicas e fomentar mais normativos que favoreçam as mulheres, mas, segundo Vaz (2013), enquanto os homens estiverem no topo haverá desigualdade.

Desse modo, para que o cenário possa mudar é crucial capacitar as mulheres para que elas sejam bem instruídas e tenham autonomia para desempenhar com competência atividades de liderança. Segundo Barboza (2022), para isso, as mulheres precisam buscar e perseverar em formação profissional e conhecimento para alcançar os mais variados cargos dentro de uma empresa.

Santos, Tanure e Carvalho (2014) propõem que para gerações futuras as mulheres terão que trabalhar muito, pois não dá para visualizar transformações importantes enquanto os homens estejam sentados nas cadeiras mais altas das organizações. Pois, em mesas em que não há pluralidade de ideias não é possível evoluir. E no caso das mulheres, Barboza (2022) afirma que trazer pessoas do gênero feminino para ocupar diversos postos é ir além de representatividade é mudar toda uma cultura e trazer um ambiente mais diverso e igualitário.

Vejo de uma forma bem positiva, primeiro do acesso ao gênero, de inspirar pessoas e trazer um olhar menos homogêneo e depois para ter uma visão ampla do futuro, pois isso só traz ganhos à empresa (P1).

Eu defendo 100% a competência, para defender o feminino, deve ser o feminino competente não simplesmente por ela ser mulher ela deve estar naquele lugar, ela deve merecer aquele lugar, assim como o homem também. Eu acho que tem que capacitar as mulheres para que alcancem os cargos de liderança e quando chegarem lá possam dar um show e inspirar outras gerações, não simplesmente para florir a organização e mostrar que apoia a diversidade de gênero (P2).

A partir de onde nós estamos é que enxergamos, então quando nós temos somente uma visão a gente perde o alcance da complexidade a dimensão do todo, já quando temos pontos de vista diferentes isso vai permitir o diálogo e permitir um entendimento de instinto. Então eu penso que quando a gente consegue colocar pluralidade na mesa de discussão a gente enxerga por diversos pontos de vista e aí sim temos a possibilidade de inovar e de fazer melhor aquilo que a gente faz, contudo se todo mundo que está na mesa de discussão comunga da mesma opinião e pensa do mesmo jeito eu acho que a gente não evolui e nem inova (P3).

A diversidade de gênero nas lideranças promove ambientes organizacionais mais saudáveis, com diferentes abordagens para resolução de problemas. Resulta também em políticas públicas mais abrangentes que atendem melhor a população (P4).

Portanto, Barboza (2022), afirma que é crucial mostrar as histórias de sucesso das mulheres que estão ou já foram inseridas no alto da pirâmide das organizações, para que encoraje outras mulheres a seguirem o mesmo caminho com maestria e as organizações venham estar em conformidade com a igualdade. Além disso, a autora ainda traz que a inserção de mulheres em cargos de liderança faz com que obstáculos venham ser quebrados, barreiras venham ser rompidas e que mulheres das próximas gerações não precisem enfrentar problemas como esse.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou entender as barreiras e os desafios institucionais que as mulheres enfrentam no ambiente corporativo, especialmente, quando estão em posição de liderança no setor público. A principal finalidade do estudo foi vislumbrar as percepções das servidoras que atuam em cargos de liderança na CAGEPA. Frente a isso, buscou-se contextualizar primeiramente a liderança e os seus estilos, a partir da percepção dos autores presentes na literatura. Posteriormente, foram identificados estudos que versam sobre a temática da liderança feminina no setor público, a teoria do teto de vidro (*glass ceiling*) e as barreiras e desafios culturalmente impostos na sociedade.

Diante do exposto e com base nas entrevistas realizadas, foi possível responder a pergunta de pesquisa a partir das respostas obtidas. Desse modo, percebe-se que na jornada da

liderança feminina há diversos desafios, principalmente no que diz respeito a questões familiares, preconceitos, estereótipos e traços culturalmente históricos, presentes desde o ambiente familiar e passados posteriormente para o espaço profissional.

Baseado nos obstáculos mencionados pelas entrevistadas, os principais problemas identificados os quais impedem as mulheres de ascenderem em cargos de liderança, são: a cultura da organização, o preconceito, o machismo estrutural da sociedade, a resistência à autoridade, a divergência salarial, e a dificuldade em conciliar vida profissional com vida pessoal, especialmente para aquelas mulheres que são mães. Além disso, cabe mencionar a descredibilização e a desigualdade de gênero no ambiente institucional, que se dá só pelo fato de ser mulher, e não pela sua real competência.

Esses obstáculos são denominados na literatura pela teoria do teto de vidro como sendo barreiras sutis e imperceptíveis, mas que acabam por trazer contratempos que afetam a construção e a permanência da mulher nos cargos de liderança. Desse modo, por causa dessas barreiras há um menor número de mulheres nos altos escalões das instituições. No setor público, isso está muito explícito, pois no Brasil, há anos, o poder executivo está em sua maioria formado por homens, e isso dificulta a evolução nas legislações, a criação de políticas que favorecem as mulheres e a desmistificação do papel da mulher para além de cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos.

No entanto, percebe-se que o maior desafio apontado pelas entrevistadas foi a cultura organizacional. E diante desta perspectiva, para combater essas desigualdades é crucial que a organização implemente educação, conscientização, normativos e boas práticas que busquem a igualdade de gênero no ambiente institucional. Ademais, é fundamental que se capacite ainda mais as mulheres, para que elas saiam do papel de secretárias, e passem a galgar cargos superiores com maestria, e assim inspirar outras mulheres e mostrar que é possível exercer uma função de alta competência sendo mulher. Além disso, é fundamental que a sociedade escolha mais mulheres para estarem à frente de cargos de decisão no setor público, para que desse modo, as decisões venham estar voltadas para toda a coletividade.

No Brasil a desigualdade de gênero continua existindo, pois são preservados valores e crenças constituídos anteriormente na sociedade, e que mesmo com o passar dos anos, ainda não foram desconstruídos totalmente. Portanto, para que essa situação se torne diferente, é vital que mais mulheres venham ocupar cargos de decisão no setor público. Desse modo, elas poderão estar à frente de reivindicar pautas que elas enfrentam no dia a dia, e assim criar legislações específicas que versem sobre a igualdade salarial e de gênero e a garantia dos direitos estabelecidos na Constituição Federal. Pois, a inserção de pluralidade em mesas de

decisão faz com que as ideias sejam mais inovadoras e que os problemas sejam resolvidos da melhor maneira possível.

Portanto, com base nos resultados obtidos e no estudo realizado, cabe estabelecer algumas limitações encontradas no decorrer da análise. Diante das literaturas que versam sobre liderança, não há tantas mulheres que abordam o assunto, desse modo, quanto aos conceitos e estilos de liderança há mais autores homens. Quanto à análise da CAGEPA, e levando em consideração que o estudo ocorreu somente na sede da organização, é importante ressaltar que devido ao quantitativo baixo de mulheres atuantes, a compromissos anteriormente assumidos pelas funcionárias e ao tempo de duração do estudo não foi possível vislumbrar as percepções de mais mulheres.

Desse modo, para estudos posteriores, recomenda-se que as questões da entrevista sejam readequadas, e que se aplique a pesquisa também aos homens e para as mulheres que estão atuando em outros cargos da organização, para que possa ser entendida diferentes percepções. Além disso, pode-se ampliar esse estudo para outros ambientes como Câmaras Municipais e Assembleias para que se possa contemplar em que ponto se dá a desigualdade de gênero e quais as principais barreiras que atingem as mulheres no setor público.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. S.; SILVA, S. M.; CUNHA, C. J. C. A. Uma revisão integrativa sobre a liderança feminina no setor público: desafios, estilos e impactos. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. **Ciki**. [S. l.], v. 1, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.48090/ciki.v%25vi%25i.1598>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BARBOZA, J. **O impacto que mulheres em posição de liderança geram na estrutura das organizações**. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2022. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/curitiba/wp-content/uploads/sites/11/2022/03/TCC-Jerusa-final.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>. Acesso em: 12 fev. 2025.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília/DF, **Revista Do Serviço Público - RSP**, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Acesso em: 15 fev. 2025.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 mar. 2025.

BRASÍLIA. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm. Acesso em: 22 fev. 2025.

BELTRAMINI, M. L.; CEPellos, V. M; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 62, n. 06, p. 1-25, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>. Acesso em: 06 mar. 2025.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, Mai./Jun, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2025.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. v. 07. Brasília/DF: ENAP, 2019.

BIROLI, F. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

CAITANO, F.S. **Retratos da liderança feminina no setor público: conquistas e barreiras**. 2019. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) - Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2718>. Acesso em: 21 mar. 2025

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; DE OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa.

Revista de Administração. v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716305106>. Acesso em: 03 mar. 2025.

CAGEPA. **Relatório da Administração e de Sustentabilidade e Demonstrações Contábeis 2023**. João Pessoa: CAGEPA, 2023. p. 76 e 77. Disponível em: <https://www.cagepa.pb.gov.br/>. Acesso em 12 mar. 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COELHO, D. **Ascensão Profissional de Homens e Mulheres nas Grandes Empresas Brasileiras**. In: DE NEGRI, J. A.; DE NEGRI, F.; COELHO, D. S. C. Tecnologia, exportação e emprego. Brasília/DF, IPEA, 2006. p. 143-159.

CORDEIRO, F. A.; PEREIRA, F.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Belo Horizonte/MG, v. 15, n. 36, p. 31-48, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31>. Acesso em: 02 mar. 2025.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Acesso em: 10 fev. 2025.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, B. J.; Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Revista Avaliação psicológica**. Ribeirão Preto, v. 12, n. 2, p. 157-166, ago. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335027505007>. Acesso em: 11 fev. 2025.

HENDERSO, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, S. J. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273447625009/html/>. Acesso em 15 mar. 2025.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M.A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE**. [_S.l._] v. 16, n. 3, p.

331-344, Jul./Set, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 05 mar. 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010: mulheres são mais instruídas que homens e ampliam nível de ocupação.** [_S.l._]: IBGE, 2012. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releas/14341-asi-censo-2010-mulheres-sao-mais-instruidas-que-homens-e-ampliam-nivel-de-ocupacao>. Acesso em: 20 fev. 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mulheres brasileiras na educação e no trabalho.** [_S.l._]: IBGE, 2024. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/atualidades/20459-mulheres-brasileiras-na-educacao-e-no-trabalho.html>. Acesso em 20 fev. 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Número de mulheres e homens no Brasil.** [_S.l._]: IBGE, 2024. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/nosso-povo/19625-numero-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em 20 fev. 2025.

ISHIZAEA, A. K. C.; BORRO, D. S. G.; SCHOOL, G. Y. E. B.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; RODRIGUES, V. C. Liderança feminina nas organizações: a percepção dos discentes do curso de administração. **Revista Inteligência Competitiva - RIC**, [_S.l._]. v. 11, n. 1, p. 1-17, 2013. Disponível em: <https://ric.emnuvens.com.br/rev/article/view/388>. Acesso em: 12 de mar. 2025.

LIMA, S. G.; NETO, C. A.; LIMA, S. M.; TANURE, B.; VERSIANE, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**. [_S.l._]. v. 14, n. 4, p. 65-80, out./dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v14i4.1922>. Acesso em: 20 mar. 2025.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, Jan./Fev. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000100008>. Acesso em: 20 mar. 2025.

METZ, E. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista de divulgação científica**, Jari, v. 19, n. 2, p. 169–178, jul./dez, 2015. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667>. Acesso em: 25 fev. 2025.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A.S.; MOURA, L.C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176> Acesso em: 04 mar. 2025.

NETO, A. M. C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, Minas Gerais/MG, v. 9, n. 1, jan./jun 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>. Acesso em: 20 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Brasil ocupa a 133ª posição no ranking global de representação parlamentar de mulheres.** Brasil: ONU mulheres, 2025. [_S.l._] Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração da ONU Mulheres para o Dia Internacional da Igualdade Salarial: Avançando a igualdade de gênero no mundo do trabalho.** Brasil: ONU mulheres, 2024. [_S.l._] Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/avancando-a-igualdade-de-genero-no-mundo-do-trabalho/>. Acesso em: 18 fev. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Relatório da ONU demanda ação global imediata para acabar com desigualdades de gênero.** Brasil: ONU mulheres, 2024. [_S.l._] Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/>. Acesso em: 18 fev. 2025.

PANTOJA, M. J. **Gestão por competências:** apostila. Brasília/DF: Enap, 2015.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. A.; SILVA, S. M. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública.** Florianópolis/SC, v. 58, n. 01, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76122023003>. Acesso em: 16 fev. 2025.

ROCHA, C. D.; SILVA, G. R.; SÉ, V. A.; FLORIANO, V. A. S.; MELO, F. A.O. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–Gestão do conhecimento para a sociedade,** Resende, RJ, Brasil, v. 11, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2025.

SANTOS, M. M. C.; TANURE, B.; NETO, A. M. C. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo.** São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456004>. Acesso em 19 mar. 2025.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público - RSP.** Brasília/DF, v. 56, n. 3, p. 259-276, Jul, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1415>. Acesso em: 16 fev. 2025.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração.** Paraná, v. 4, n. 3, p. 147-169, set./dez, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SILVA, S. A.; NETO, C. A.; Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. **Rev. Adm. Mackenzie,** São Paulo. v. 13, n. 6, p. 20-47, nov./dez, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600003>. Acesso em: 19 fev. 2025.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2013.

SOUZA, L. C. A.; PORTO, R. M.; AYRES, M. Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargos de liderança. **Revista de Administração FACES Journal**.[_S.l._] v. 21, n. 1, p. 10-28, Jan./Mar, 2022. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8895>. Acesso em: 15 mar. 2025.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 1ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Revista Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>. Acesso em: 20 mar. 2025.

Emitido em 02/06/2025

DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 01/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)
(Nº do Documento: 44)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 02/06/2025 11:21)
YLUSKA MAGALHAES GUEDES BRITO ALMEIDA
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
1679264

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
44, ano: **2025**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão:
02/06/2025 e o código de verificação: **d1561d3dc0**