

ARTIGO**DESAFIOS E ATUAÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO PÚBLICA, NO ESTADO DO PARÁ****CHALLENGES AND PERFORMANCE OF FEMALE LEADERSHIP IN PUBLIC MANAGEMENT IN THE STATE OF PARÁ****VANESSA DO NASCIMENTO FERREIRA¹****VIVIANNE MIRANDA MACIEL DA SILVA²****MARIA APARECIDA GONÇALVES FERREIRA³****RESUMO**

Embora diversos estudos demonstrem as importâncias da liderança e da atuação feminina em organizações públicas, as mulheres ainda encontram entraves para assumir cargos de gestão, devido ao ambiente organizacional machista. O objetivo do artigo é o de analisar a atuação e os desafios das lideranças femininas na esfera da gestão pública no estado do Pará. A pesquisa se caracteriza como descritiva, apresentando procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa. A estratégia foi o estudo de multicasos, em instituições das administrações direta e indireta do governo do estado do Pará. O instrumento de coleta foi a entrevista estruturada e, como técnica de análise de dados, adotou-se a Análise de Conteúdo. Entre os resultados obtidos, observou-se que a atuação feminina na gestão pública é de suma importância, pois amplia as possibilidades de permanência da mulher na gestão pública, por meio de políticas públicas de acesso e de qualificação femininas. Os resultados ainda demonstraram a existência de alguns desafios na gestão feminina, como o preconceito e a discriminação, quanto à oferta de oportunidades, bem como a exploração do aspecto emocional, como fator limitante para ocupar cargos de gestão. Conclui-se que a mulher é atuante e segue forte na luta por seu espaço, pois, apesar da presença da cultura machista nos ambientes de trabalho — na verdade, no todo da sociedade —, ela segue sendo agente de transformação, tanto no setor público quanto no privado, onde quer que ela exerça seu papel de liderança.

Palavras-chave: liderança feminina; cultura organizacional; gestão pública; machismo.

ABSTRACT

Although several studies demonstrate the importance of women's leadership and performance in public organizations, they still find obstacles to assume management positions due to the sexist organizational environment. The objective of the article is to analyze the performance and challenges of women leaders in the sphere of public management in the state of Pará. The research is characterized as descriptive, presenting technical procedures of bibliographic research and

1. MBA em Liderança Sustentável e Coaching Executivo pela Faculdade da Região Serrana- Farese; Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e Graduação em Serviço Social pelo Centro Universitário Fibra. Professora-tutora na Universidade Norte do Paraná.

2. Mestranda em Gestão Governamental e Políticas Públicas pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal do Pará.

3. Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal do Pará (UFPA).

qualitative approach. The strategy was the study of multicases, in institutions of direct and indirect administrations of the government of the state of Pará. The collection instrument was the structured interview and, as a data analysis technique, it was adopted the Content Analysis. Among the results obtained, it was observed that the female performance in public management is of paramount importance, because it expands the possibilities of permanence of women in public administration, through public policies of both female access and qualification. The results also demonstrated the existence of some challenges in women's managing, such as prejudice and discrimination, regarding the offer of opportunities, as well as the exploitation of the emotional aspect, as a limiting factor to occupy management positions. The conclusion is that women are active and remain strong in the fight for their space, because despite the presence of a macho culture in the workplace - in fact, in society as a whole - they continue to be agents of transformation, both in the public and private sectors, wherever they exercise their leadership role.

Keywords: female leadership; organizational culture; public management; machismo.

1 INTRODUÇÃO

A literatura acadêmica aponta diversos construtos, em relação aos conceitos de liderança (Barreto; Sousa, 2021; Ferraz, 2015; Gonçalves *et al.*, 2015; Silva *et al.*, 2022). Na acepção de que liderança é a forma de arregimentar, motivando e agindo de forma positiva no intelecto e nas atitudes das pessoas (Maximiano, 2000), pode-se evidenciar as lideranças dos tipos informal e formal: a liderança informal é a que aparece espontaneamente, remetendo à condição de líder e dispensando o atrelamento ao exercício de autoridade; e a liderança formal é quando uma pessoa é oficialmente designada como líder de um grupo (Robbins *et al.*, 2010).

No decorrer dos anos, percebem-se índices consideráveis de atuação e de liderança de mulheres, embora ainda haja muitos entraves para que seus espaços sejam devidamente ocupados, principalmente na gestão pública. Bresser-Pereira (1996) corrobora as informações descritas acima, ao colocar que as instituições públicas carecem de indivíduos resolutivos, em detrimento do que era imposto em tempos passados, modificando as formas de administração, isto é, revertendo uma administração pública burocrática em uma administração pública gerencial.

Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontou que, em 2019, cerca de 56,8% da mão de obra efetiva no mercado de trabalho era masculina, sendo que parte das mulheres não podiam trabalhar por não ter acesso a creches para seus filhos. Ainda segundo a pesquisa, as trabalhadoras brasileiras podem receber, em média, até 28,7% a menos do que os homens. Em relação à ocupação de cargos gerenciais nos setores público e privado em instituições

brasileiras, cerca de 60,9% destes são ocupados por homens e somente 39,1%, por mulheres (IBGE, 2019).

Diante do exposto, o presente estudo apresenta, como pergunta de pesquisa, a seguinte indagação: quais desafios permeiam a atuação das mulheres na gestão pública? Visto que, observando o papel social da mulher, é possível compreender os desafios e as escolhas que atravessam a jornada feminina no mundo do trabalho, faz-se necessário e relevante focalizar como esta complexidade é vivenciada no âmbito da gestão pública. Assim, o objetivo do artigo é o de analisar a atuação e os desafios das lideranças femininas na esfera da gestão pública, no estado do Pará.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de liderança está diretamente relacionado à cultura da organização, consequentemente a liderança é uma forma de comandar, assumida pelo líder empresarial ou gestor público, em questões que vão dar as diretrizes necessárias à gestão (Silva *et al.*, 2022). Se não há como descartar a cultura individual das pessoas que trabalham nas organizações, não é possível desprezar a necessidade de um gestor, que adote uma postura de liderança, para direcionar o andamento da organização (Gonçalves *et al.*, 2015). Logo, nota-se a importância de entender a gênese da liderança, o seu papel e a sua finalidade, para que sirvam de parâmetros àqueles que desempenham esta função, além de ampliar a compreensão acerca da cultura organizacional, haja vista a correlação existente entre estes aspectos.

Outro ponto relevante a ser mencionado está ligado à administração moderna, que “[...] reforçou o conceito de humanos como recursos, onde pessoas poderiam ser gerenciadas, ou seja, gerentes poderiam planejar o tempo, organizar espaços, dirigir ações, controlar a qualidade e medir o desempenho das pessoas” (Ferraz, 2015, p. 12). Além disso, o líder moderno tem, como características básicas: empatia; inteligência emocional; acessibilidade; diligência de trabalhar com diferentes perfis; e facilidade de dar e de receber *feedbacks* (Ferraz, 2015).

Quanto aos estilos de liderança, tem-se a liderança situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard no ano de 1960, a qual defende que o líder situacional é aquele que adapta seu comportamento a diversas situações, cuja eficácia está na capacidade de moldar seu comportamento gerencial aos níveis

de maturidade ou desenvolvimento de seus subordinados, ou seja, à situação (Barreto; Sousa, 2021); e a liderança emocional, que, segundo Goleman (2011), tem escopo na gestão emocional, instrumento de que o líder se utiliza para lidar com adversidades, por meio do direcionamento de sentimentos, visando manter um ambiente organizacional saudável e motivador.

Para Robbins *et al.* (2010), a liderança é compreendida como a persuasão interpessoal, oriunda da sociabilidade, abarcando um influenciador (líder), que incumbe um comportamento ao influenciado, ou seja, liderança significa influenciar pessoas para alcançar metas e objetivos, como aponta Maximiano (2000, p. 5), ao afirmar que “[...] o líder é um dos notáveis integrantes da situação. A maneira como o líder se porta é inspirada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência”. A influência de um líder, somada à capacidade de lidar com os mais variados desafios, é essencial para conduzir a equipe, visando o sucesso, minimizando danos, potencializando a resolutividade e consolidando a efetividade nas mais variadas tipificações de processos, dos simples aos complexos, estabelecendo uma referência de cultura organizacional no ambiente (Ferreira; Lopes, 2024).

Barreto *et al.* (2013, p. 34) afirmam, nesse sentido, que:

A aprendizagem do conceito de cultura tem sido um solo fértil para o entendimento de procedimentos organizacionais em ambientes contemporâneos, com a disputa acirrada entre as estruturas corporativas por meio da consolidação de processos complexos. Isso porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre vários aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional.

Indubitavelmente, é na cultura organizacional que o líder exerce sua função, a partir do estudo das habilidades e das competências da equipe, bem como ao traçar um panorama de desempenho, considerando os aspectos estudados (Ferreira; Lopes, 2024). A análise SWOT é um exemplo de aplicabilidade dos conceitos e das estratégias utilizadas, tanto para destaque comportamental quanto para o estabelecimento da cultura organizacional, consequentemente a garantia destas perspectivas viabiliza que a cultura organizacional de um órgão seja desempenhada pela maioria de seus colaboradores, proporcionando o resultado estrategicamente planejado pelo líder (Barreto *et al.*, 2013).

Por sua vez, Nascimento (2018, p. 58) argumenta que:

Existem várias teorias e definições de liderança, mas todas em um comum acordo afirmam que liderar é envolver e influenciar pessoas a desenvolver os objetivos traçados e ser capaz de atingir e despertar desejos e ideias de um líder em busca de resultados e adquirir uma confiança mútua em busca de objetivos comuns para líderes, liderados e a organização.

Logo, quando a cultura organizacional de algumas instituições ainda não está devidamente esclarecida, o papel da liderança é o de auxiliar a criá-la; uma cultura que corresponda aos objetivos da organização e que oriente a todos na mesma direção. É por meio da liderança que os colaboradores recebem apoio e incentivo em seu cotidiano, ficam atualizados com as novidades da organização e buscam apoio para a resolução de intercorrências, comuns a todo e qualquer processo.

Observa-se que o ambiente organizacional está muito competitivo e que todos têm que se envolver e se esforçar para melhorar a produtividade (Barreto *et al.*, 2013). No entanto, só se conquista este objetivo se a liderança estiver devidamente apta a atuar e a orientar, de forma que os liderados se sintam responsáveis pelo desenvolvimento da organização e pelo alcance de metas. Quanto a isto, Zago (2013, p. 110-111) argumenta:

Cultura organizacional pode, então, ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros, destacando-se que os comportamentos coletivos apresentam especificidades diferentes da simples soma dos comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante de um determinado grupo ou comunidade.

Ou seja, em seus variados níveis, a cultura possui uma habilidade natural de influenciar. O gestor, nesse sentido, obtém papéis decisivos na composição, na implantação e na consolidação de pressupostos, dentro da organização. Vistos como agentes proporcionadores de estrutura e de tecnologia, eles vão além e criam crenças, símbolos, ideologias, missões, entre outras questões.

Fazem parte da construção da cultura organizacional, relacionada à liderança, características de assertividade, de racionalidade, dominantes e agressivas, atribuídas especificamente ao masculino, em detrimento das características

atribuídas ao feminino, como sensibilidade, disponibilidade e empatia, tornando estas particularidades potenciais empecilhos ao acesso e à permanência da mulher em posições de liderança (Silva *et al.*, 2022). A partir da Revolução Francesa, marco na luta feminina, a mulher percebeu que poderia propugnar a conquista de seu espaço na sociedade (Seidel, 2023). Factualmente, a relação estabelecida entre o homem e a mulher é marcada pela superioridade masculina, uma vez que a mulher, desde os primórdios da civilização, tem seu papel minimizado pela condição de gênero (Bourdieu, 2012).

Estabeleceu-se que a existência feminina seria direcionada, a partir dos anseios masculinos, fosse pela condição socioeconômica, fosse pela condição sexual, a qual inferiorizava a mulher, propiciando uma relação de domínio (Bourdieu, 2012). É neste ambiente que o machismo se estrutura e passa a se estabelecer de forma predominante — se é que podemos considerar que não o foi em algum momento — nas relações pessoais, em seus mais variados aspectos, corroborando as faltas de ética e de valores humanos presentes no ambiente nefasto do preconceito. Diferenças salariais, inferiorizações em posições hierárquicas, objetificações em capacidade intelectual são aspectos característicos de violações de direitos e de tipificações de assédio, em que a mulher fica impossibilitada de desenvolver suas habilidades intelectuais, sociais e econômicas (Bourdieu, 2012).

Kieller (2015) aborda esta problemática, descrevendo que o assédio moral é uma prática comum, porém inadequada, presente nas organizações hierárquicas como um todo, estabelecendo relações abusivas de poder entre quem o detém e quem é subordinado a ele, exercidas, via de regra, de maneira hierárquica, ressaltado sobremaneira, em relação ao poder aquisitivo de um, em detrimento do de outrem. Isso se intensifica, quando o assédio moral é em relação às mulheres, porque, além das hierarquias econômica e corporativa, ainda predomina a narrativa, culturalmente estabelecida, de que a mulher é um ser fragilizado.

Paralelamente a isto, evidencia-se que as mulheres tiveram papéis de destaque nas sociedades e nos modos de produção, que foram transversalizados, através dos tempos. Ou seja, apesar de submetida às piores condições de trabalho e de vida doméstica, a mulher permanece resistindo e militando, em busca de fortalecer o empoderamento feminino, bem como de garantir o direito à escolha de seu papel na sociedade (Seidel, 2023).

Percebe-se, então, que comportamentos sexistas e necessidades de manter papéis

de gênero fortalecem a desigualdade retratada na pesquisa, pois é a partir destes aspectos que a discriminação e o domínio do homem, em relação à mulher — e a submissão da mulher, em relação ao homem — se estabelecem estruturalmente⁴.

3 OS ENTRAVES PARA A IGUALDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Muito da realidade vivida no contexto atual é herança da cultura imposta sobre homens e sobre mulheres, desde a era colonial (1500-1822), em que mulheres eram colocadas em segundo plano, tanto econômica quanto socialmente, em relação ao homem. Sem direito algum, elas eram marginalizadas de toda e qualquer atividade política ou econômica, sendo culturalmente instruídas a serem boas mães e esposas, uma vez que suas funções se concentravam nos trabalhos domésticos e nos cuidados aos filhos (Tavassi *et al.*, 2021a).

Esse comportamento perdurou, até o Brasil República, mais especificamente, após a elaboração da Constituição de 1934, momento em que as mulheres contraíram seus primeiros direitos trabalhistas e começaram a desempenhar mais atividades, além das domésticas, uma vez que, em razão do processo de industrialização do país, as mulheres passaram a ser empregadas como mão de obra nas fábricas e nas indústrias. Mas foi em 1988, com a promulgação da Constituição Federal atual, e com a instituição do princípio da isonomia (pelo qual todos são iguais, perante a lei), que as mulheres adquiriram seus principais direitos trabalhistas, com os incitamentos à igualdade de gênero e à não discriminação (Brasil, 1988).

Ainda assim, apesar dos avanços obtidos, desde então, o fato é que as mulheres ainda são penalizadas com impedimentos, em relação ao acesso e à ascensão profissional, tanto no setor privado quanto no público. Dadas as informações sobre a evolução do papel da mulher na sociedade, pode-se dizer que o direito das mulheres está relacionado à nossa herança cultural, que espelha bastante nossos valores e nossas condutas em sociedade.

Para Tavassi *et al.* (2021), a cultura é retratada como um conjunto de costumes, de ações, de crenças e de relações sociais, ou seja, como as formas de interagir e de se relacionar em sociedade, e a herança, por sua vez, é aquilo que é transmitido para as próximas gerações. Entende-se, então, que a herança cultural é o conjunto

4. Por definição, uma estrutura é um sistema relacional ou um conjunto de sistemas relacionais, tais como as relações de parentesco, os esquemas de controle de tráfego, os códigos de etiqueta, etc. Uma estrutura é um todo, formado de fenômenos solidários (Thiry-Cherques, 2006).

de valores, de costumes e de ações, que é transmitido continuamente, dentro de uma sociedade.

Aliados à herança cultural do machismo estrutural⁵, foram criados estereótipos, ao longo do tempo. De acordo com Cook e Cusack (2011), ao estereotipar um indivíduo, cria-se um rótulo, atribuindo-lhe características do(s) seu(s) grupo(s) de pertencimento, ignorando seus atributos individuais. Dessa maneira, o estereótipo de gênero diz respeito à prática de determinar particularidades ou características que homens e mulheres devem possuir, ou papéis que devem desempenhar (Tavassi *et al.*, 2021b). Levado ao ambiente de trabalho, seja privado ou público, não é raro ouvir frases, como “mulher é sexo frágil” ou “lugar de mulher é na cozinha”, dificultando e, mesmo, desmerecendo o desempenho da mulher em sua função.

Os estereótipos de gênero podem ser classificados em quatro grupos: estereótipo de sexo, estereótipo sexual, estereótipo do papel do sexo e estereótipo combinado. Vejamos o que elas definem o primeiro caso: o estereótipo de sexo pode ser interpretado como uma visão ou preconceção generalizada em relação aos atributos físicos, biológicos, emocionais e cognitivos que devem ser possuídos por homens e mulheres. Desse estereótipo nascem expressões como “mulheres são fracas”, “mulheres são sensíveis”, “homens são fortes” e “homens são agressivos” (Tavassi *et al.*, 2021b, n.p.).

Foi a partir desta realidade que se criou, ao longo da história, enraizada pelo machismo estrutural, em conjunto com os estereótipos atribuídos à mulher, uma esfera de preconceito, que entrava efetivamente a igualdade de gênero na administração pública. Convergem com esta ideia Sousa, Siqueira e Binotto (2011, p. 11), ao escreverem: “[...] muitos são os avanços conquistados pelas mulheres, especialmente nas últimas décadas do século passado, porém muitos são os desafios que se avistam como enfrentamentos neste novo século, que é complexo e também contraditório”.

Seja no setor público, seja no privado, isso se dará, em grande parte e prioritariamente, pela capacitação e pelo desenvolvimento necessários à ocupação de lugares de liderança, bem como pela atuação nos mais diversos campos profissionais, sobretudo nos poderes executivo, legislativo e judiciário, trabalhando por políticas públicas, que assegurem direitos às mulheres, aprimorando mecanismos de atuação feminina na gestão e contribuindo com o avanço nas questões de gênero.

5. O machismo se fixa e se confunde com o próprio sistema da ordem estatal, recebendo o nome de machismo estrutural institucionalizado, cuja essência está quase sempre associada a desdobramentos das violências de gênero (Silva; Oliveira, 2023, p. 47).

4 A ATUAÇÃO E A LIDERANÇA FEMININAS NA GESTÃO PÚBLICA

No que se refere à mulher e à sua influência, às constantes mudanças e evoluções na esfera organizacional ou, até mesmo, nas entidades sem fins lucrativos, assim como à inserção de uma nova geração de mulheres no mercado de trabalho, percebe-se um estilo de liderar diferenciado (Seidel, 2023). Isso se dá, porque a liderança feminina apresenta um comportamento mais interativo, em função de que algumas características se destacam nas mulheres e, consequentemente, facilitam inter-relacionamentos.

Sousa e Guedes (2016, p. 1) argumentam, nesse caminho, que:

A história do século XIX revela que havia, na sociedade de modo geral, uma nítida divisão entre domínio público e privado. Os homens “pertenciam” à esfera pública, pois desempenham de forma predominante o papel de provedor da família, e as mulheres “pertenciam” à esfera privada, uma vez que o cuidado do lar funcionava como atividade de contrapartida dado o sustento financeiro do marido. Nessa dicotomia entre o público e o privado se consubstanciou a divisão sexual do trabalho, homens provedores e mulheres cuidadoras.

Factualmente, nota-se uma maior apropriação da gestão política pelos homens, pelas capacidades de escolha e de decisão sobre suas vidas afetivo-sexuais e pela percepção social no exercício das atividades profissionais (Santos; Oliveira, 2010). Esse é um pensamento que resulta em formas opressivas adversas, subjugando as mulheres a relações de dominação, de violência e de violação de direitos. Poder e visibilidade são construtos históricos, determinados nas e pelas relações sociais (Bourdieu, 2012).

No contexto das relações humanas, e no que tange aos comportamentos e às características administrativas, tem-se a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo, em 1929, que buscou demonstrar a significância das emoções, das reações, junto ao comportamento, e do respeito humanos para dirigir indivíduos, tipificando o administrador como um gestor, que procurava inspecionar o ambiente organizacional, preocupando-se com aspectos materiais e, também, com aspectos humanos, tendo a humanização e a democratização das relações como finalidade (Maximiano, 2000).

Farias Filho (2007, p. 46) coloca que “[...] a desigualdade da mão-de-obra feminina não deve ser dissociada da conjuntura do mundo atual no trabalho, considerando

as formas das relações do trabalho e outros fatores relevantes que podem influenciar tanto o trabalho como o emprego" e, nesse sentido, revela a diferenciação na conjuntura das relações de mercado e de trabalho entre homens e mulheres, bem como no quesito salarial.

Embora tenha ocorrido um aumento gradativo na atuação feminina no mercado de trabalho, sua participação nos campos do poder ainda é limitada, principalmente na esfera política, em cargos públicos e em papéis estratégicos e decisórios, em relação a políticas sociais. Não obstante, é neste cenário que as lideranças femininas vêm se estabelecendo, de modo a fortalecer e garantir os direitos da mulher de ocupar lugares na gestão e, com isto, conquistar os direitos a eles concernentes de maneira ampla.

5 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como descritiva (Silva; Menezes, 2005), com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, no momento em que se fez uso de materiais já elaborados: livros; artigos científicos; revistas; documentos eletrônicos; e enciclopédias (Gil, 2002), na busca e na alocação de conhecimentos sobre as importâncias da atuação e da liderança femininas na gestão pública, como forma de desconstrução do machismo estrutural nesta esfera, relacionando tais conhecimentos a abordagens já trabalhadas por outros autores.

A estratégia de pesquisa é o estudo de multicase (Yin, 2001). Optou-se por este método, uma vez que este tipo de análise permite uma maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites da unicidade de dados, no caso de estes serem obtidos de uma única instituição pública. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa (Lakatos; Marconi, 2017), em que a coleta de dados ocorreu por entrevistas estruturadas, visando obter as percepções das entrevistadas.

Esse formato de entrevista se baseia na investigação de opiniões, por meio de perguntas estruturadas (Minayo, 2014), relativas aos seguintes eixos temáticos: importâncias da atuação, da liderança e da cultura organizacional femininas na desconstrução do machismo estrutural na gestão pública; barreiras, entraves e medidas para um novo modelo de gestão pública; e presença, atuação e ideias de fortalecimento feminino na gestão pública.

O lócus de pesquisa incluiu as seguintes instituições: Ministério Público do Estado

do Pará (MPPA); Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA); Hospital Ophir Loyola (HOL); Banco do Estado do Pará (BANPARÁ); e Secretaria de Estado de Cultura (SECULT), sendo aplicadas entrevistas estruturadas a seis mulheres: uma promotora de justiça; duas assistentes sociais; uma administradora; uma advogada; e uma contadora (Quadro 1).

Quadro 1 – Perfis das participantes entrevistadas

Entrevistadas	Idade	Escolaridade	Estado civil	Cargo atual
Entrevistada 1	52	Superior	Casada	Prom. de justiça (MPPA)
Entrevistada 2	40	Superior	Solteira	Assistente social (HOL)
Entrevistada 3	37	Superior	Solteira	Assistente social (TJPA)
Entrevistada 4	50	Superior	Casada	Administradora (BANPARÁ)
Entrevistada 5	23	Superior	Solteira	Advogada (SECULT)
Entrevistada 6	38	Superior	Divorciada	Contadora (SECULT)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

A escolha das entrevistadas se deu por critério de conveniência, que é quando o indivíduo selecionado para a pesquisa se coloca voluntariamente à disposição, facilitando a criação da amostragem, tendo, como principal fundamento, a ocupação de função na gestão pública, caso de todas as entrevistadas (Vergara, 2009). Visando manter o anonimato e a integridade das entrevistas, cada participante recebeu uma codificação (E1, E2, E3, E4, E5 e E6).

Para análise dos dados coletados, adotou-se a Análise de Conteúdo, que, na visão de Bardin (2011), tem um conjunto de métodos sistemáticos como escopo, que visam subsidiar a interpretação e a inferência de conteúdos de mensagens, por meio da pré-análise, da leitura flutuante e da construção de interpretações e de inferências per se.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 AS IMPORTÂNCIAS DA ATUAÇÃO, DA LIDERANÇA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL FEMININAS NA GESTÃO PÚBLICA

É fundamental que as mulheres estejam em espaços de gestão. Levando em consideração a distância ainda existente, em relação à igualdade de direitos, a ocupação de espaços de gestão e de poder é um avanço, haja vista que, até pouco tempo, à mulher só restava o espaço doméstico. No entendimento de Silva (2017), as mulheres possuem muitas características do perfil de um líder, como fáceis relacionamento e comunicação e poder de negociação.

Com a mulher atuante, frente aos anseios sociais, há probabilidades maiores de que todo e qualquer problema seja visto com elevada empatia e, conseqüentemente, que mais esforços sejam despendidos no atendimento a demandas sociais (Seidel, 2023). Vale ressaltar que a atuação feminina ajuda no processo de desconstrução do machismo estrutural, ao dar voz e ao abrir espaço ao feminino, porque este, invisível e impalpável, define crenças a respeito de quem tem o poder e de quem deve se submeter a ele (Silva; Oliveira, 2023). A prática feminina permite criar caminhos para quebrar ciclos na gestão pública, dentro da perspectiva de construir diversidades nos locais de trabalho; não, como um mero discurso, mas como uma política permanente, aprofundando o envolvimento da mulher nos espaços de poder e de tomada de decisão e proporcionando a equidade na sociedade, com valorização da força de trabalho da mulher na construção de uma sociedade mais justa.

"Nossa atuação é essencial e incontestavelmente eficiente e organizada, o que torna o desenvolvimento de nossas atividades necessário" (informação verbal de E1).

"Ademais, o considerável aumento do contingente feminino na administração pública nas últimas décadas, com certeza contribui para a desconstrução do machismo estrutural" (informação verbal de E2).

"Muitos estudos como o Women Rising 2030 apontam que a liderança feminina nas organizações públicas é essencial para um adequado desenvolvimento social e econômico a longo prazo" (informação verbal de E3).

"Por esta razão, é fundamental estar no cenário das estruturas públicas, levando o diferencial de postura profissional para conquistar amplamente a legitimidade que lhe é devida" (informação verbal de E4).

"Necessidade de estratégias voltadas para a igualdade de gênero, tais como entrevistas com o mesmo número de candidatos e candidatas; treinamento para gestores voltado ao aprendizado, identificação e coibição de qualquer ato machista; implantação de código de ética democrático, com diretrizes voltadas para a equidade e igualdade de gênero; ter um bom canal de denúncia; conscientizar os seus colaboradores sobre o assunto"

(informação verbal de E5).

Nota-se que, por meio do aprimoramento da cultura organizacional, permite-se alcançar o indivíduo em sua essência, desprovido de barreiras conceituais, e quebrar paradigmas, posicionamentos arcaicos do machismo, através da conscientização, e, assim, trabalhar por políticas de acesso de mulheres a espaços de liderança e de poder. Nesse viés, Rodrigues e Silva (2015, p. 4) destacam:

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como "masculinas" para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos.

A organização pública pode adotar políticas institucionais, que garantam a conciliação entre a vida privada e o trabalho às mulheres, como, por exemplo, as recomendações de que os dirigentes não façam reuniões fora do expediente, de que proporcionem treinamentos, durante o horário de trabalho, e de que não coloquem a maternidade como critério de exclusão para a realização e para a ocupação de determinadas funções, assegurando à mulher o direito de permanecer ativa no mercado de trabalho.

Silva (2017) argumenta que as mulheres possuem o perfil de agente facilitador de desenvolvimento, quando lideram, planejam e executam ações pautadas na ampliação de direitos minoritários, agregando um relacionamento interpessoal efetivo, inclusivo, à sua estratégia, que viabilize seus poderes de negociação e de alcance de metas. Através de uma nova cultura, isto é, ao abrir caminho para uma forma mais abrangente de se relacionar, novas posturas poderão ser adotadas, bem como novos modelos de gestão pública poderão ser estabelecidos, corroborando a desconstrução do machismo estrutural existente.

6.2 BARREIRAS, ENTRAVES E MEDIDAS PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA

Quando se trata do mercado de trabalho, a mulher é acompanhada pela discriminação, além da desigualdade na qualidade de cargos e da recepção de salários inferiores (Corrêa; Czarneski; Cerqueira, 2016). Entre as diversas barreiras, percebe-se a persistência da cultura patriarcal, que reforça o machismo e que

ignora a competência feminina. Couto (2012) destaca que a política era um espaço quase exclusivamente masculino, o que se somou ao atraso na concessão de direitos políticos às mulheres, causando um desequilíbrio na atuação destas no mercado de trabalho. Presentemente, a necessidade de aprovação de sua eficiência profissional, em relação aos homens, faz com que se torne relevante que a questão seja discutida, sob o enfoque da reorganização da gestão pública, atendendo a sua atual dinâmica, principalmente quanto a lutar contra o machismo estrutural, que, eventual ou frequentemente, gera menosprezo pelas ideias e pelo trabalho femininos, não credibilizando as atividades realizadas por mulheres.

“Diretamente ligado à cultura patriarcal, que mantém e alimenta a desigualdade de gênero” (informação verbal de E1).

“Facilmente percebido, quando se manifesta a procrastinação de resolução, quando a opinião apresentada por mulheres, tende a esperar além do necessário” (informação verbal de E2).

“Um dos entraves à igualdade de gênero é a maternidade que ocorre, geralmente, em idades centrais no processo de ascensão profissional da mulher, porque reforça a influência do gênero como fator de diferenciação para alocação em cargos de chefia e funções gratificadas” (informação verbal de E3).

“Identifico os entraves ao observar que homens e mulheres não são igualmente livres para fazerem suas escolhas usufruindo das mesmas responsabilidades, direitos e oportunidades” (informação verbal de E4).

Infelizmente, os entraves à igualdade e à equidade de gênero ainda persistem, de acordo com a Comissão Nacional da Mulher Advogada (CNMA). Pesquisa realizada pelo órgão em 27 países, no ano de 2017, revela que, no Brasil, cerca de 19% dos homens acham que a mulher é-lhes inferior, contra 14% das mulheres. Igualmente, cerca de 40% das meninas brasileiras de 6 a 14 anos discorda do fato de que são tão inteligentes quanto os meninos e desistem de fazer atividades por conta deste sentimento. Vale ressaltar que, em relação à trajetória profissional, cerca de 95% das entrevistadas colocaram que se sentem prejudicadas pelo fato de serem mulheres, aspecto que é condicionante à concessão de oportunidades ao sexo masculino.

“Sim, diversas vezes. Porém jamais desisti ou deixei de enfrentar os desafios e adversidades em minha trajetória” (informação verbal de E1).

“Sim, as melhores oportunidades sempre são dadas as pessoas de sexo masculino por julgarem estes mais capazes” (informação verbal de E2).

“Já senti minha trajetória dificultada, já me senti abalada emocionalmente por não ter meu trabalho reconhecido ou exposto, enquanto outros servidores homens normalmente são enaltecidos” (informação verbal de E3).

“Não, talvez por fazer parte de um Órgão que perante a Constituição Federal é o fiscal da Lei, mas acredito que não seja essa a realidade no âmbito do serviço público” (informação verbal de E4).

Um estudo divulgado no ano de 2020, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), dirigido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), apontou a disparidade de atuação entre homens e mulheres no setor público. Mesmo tendo em vista que as mulheres chegaram ao patamar de 59% do total de servidores federais, elas ganham em média 24% menos do que os homens, sendo possível perceber que, nas grandes organizações e nos serviços públicos, o quantitativo de mulheres em funções estratégicas ainda é pequeno, predominando a gestão masculina.

Em relação às medidas necessárias a um novo modelo de gestão, evidenciam-se o reconhecimento e o incentivo à qualificação feminina, por meio de políticas públicas, abrindo espaços em todos os segmentos e frentes de trabalho. Igualmente, à medida que a sociedade foi se transformando, a representatividade feminina em órgãos do governo se tornou essencial para impulsionar pautas do interesse das mulheres (Firmino; Silva; Viana, 2015).

Com o aumento do número de mulheres nos poderes executivo e legislativo, trabalhando por políticas públicas inclusivas, pela promoção de campanhas sobre igualdade de gênero, que demonstrem a eficiência igualitária do trabalho feminino, e pela intensificação de ações que garantam, na legislação, a participação justa de ambos os sexos na administração e em todas as esferas do setor público, fortalecem-se medidas amplas e sólidas, pautadas na garantia de direitos, aumentando o lugar de fala e melhorando a qualidade na escuta da representação feminina e fomentando o fortalecimento feminino na gestão pública.

6.3 PRESENÇA, ATUAÇÃO E IDEIAS DE FORTALECIMENTO FEMININO NA GESTÃO PÚBLICA

Diante das provocações apresentadas, o ambiente favorável à liderança das mulheres exige mudanças culturais e institucionais, com ações que instiguem a construção de padrões de gestão que propiciem igualdades de acesso, de

tratamento e de promoção no trabalho e nos postos de comando, dentro do serviço público. Rocha (2013) traz à luz a ideia de que a tratativa, referente à igualdade, demonstra que, mesmo que mulheres e homens sejam fisiologicamente diferentes, em diversas situações, têm as mesmas capacidades de desempenho.

"Um ambiente onde elas não sejam subestimadas, desacreditadas e julgadas o tempo todo" (informação verbal de E1).

"Onde as pessoas são conscientes da importância da igualdade de gênero, respeito essa temática e cumprem em seu dia-a-dia, pois sabemos que as pessoas só dizem serem a favor da 'boca para fora'" (informação verbal de E2).

"Uma organização com outros líderes colegas de trabalho que trabalhem de igual para igual" (informação verbal de E3).

"Um ambiente favorável para mulheres trabalharem significa mulheres independentes, competentes, que têm autonomia para tomar decisões e conduzir os trabalhos" (informação verbal de E5).

A organização pública tem preponderantes apetrechos para criar um ambiente institucional mais oportuno à execução do trabalho, pelas mulheres, de forma que estas possam trazer mudanças estruturais à sociedade brasileira. Determinação, profissionalismo e posicionamento firme em defesa de seus ideais, com manutenção da teoria, alinhada à prática do conhecimento, em suas ações são apenas alguns exemplos de comportamentos femininos, que podem colaborar na construção destas mudanças.

"Que possam acreditar mais em si, que ousem mais, e que outras mulheres não a julguem, mas que também acreditem no potencial de outra mulher" (informação verbal de E1).

"Minha sugestão é que as mulheres não se deixem intimidar pela mentalidade machista que sei que faz parte do seu cotidiano e acreditem em seu potencial e mantenha sempre coragem, pois com essas atitudes que vamos conseguindo nos impor, já que falta conscientização por parte da maioria" (informação verbal de E2).

"As mulheres procuram cada vez mais a estabilidade financeira, com isso a sugestão é que as mulheres se enriqueçam continuamente com conhecimentos acadêmicos e profissionais" (informação verbal de E3).

"Que façam concursos públicos e ocupem de forma expressiva o serviço público. É preciso deixar de lado o discurso de que não há nada a ser feito" (informação verbal de E4).

"Deve-se lutar pela implementação de medidas de enfrentamento às

desigualdades de gênero" (informação verbal de E5).

A pesquisa mencionada também demonstrou que, apesar de possuírem as mesmas capacidades, as oportunidades para os sexos ainda são diferenciadas, ainda que mulheres tenham perspicácia social, sensibilidade para gerir conflitos, aptidão de escuta e espírito de equipe. Cintra (2011) salienta que o desenvolvimento socioeconômico de uma sociedade só acontece, quando esta concretiza a igualdade como fator de desenvolvimento. E, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, as mulheres, quando em lugares de gestão, exercem sua liderança, desenvolvem suas aptidões e criam ambientes favoráveis de acesso e de permanência a outras mulheres, viabilizando um modelo de administração democrático, pautado na garantia de direitos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve, como objetivo, analisar a atuação e os desafios da liderança feminina na esfera da gestão pública, no estado do Pará. Os resultados demonstraram a existência de alguns desafios, como o preconceito e a discriminação, quanto à oferta de oportunidades, bem como descreveram a questão da exploração do aspecto emocional como fator limitante à ocupação de cargos de gestão.

As entrevistadas, por outro lado, defenderam a importância do acesso e da permanência de mulheres em cargos de gestão, em que podem exercer sua liderança de maneira organizada, trabalhando pela efetividade nos processos administrativos e nas relações interpessoais e, assim, construindo uma nova cultura organizacional, mais igualitária, mais democrática e mais justa.

Em suma, as mulheres buscam que o trabalho diário ocorra em um ambiente saudável, em que a elas se sintam livres para mostrar resultados efetivos, através de sua competência, tendo autonomia para tomar decisões e para conduzir os seus trabalhos. Do mesmo modo, as mulheres esperam contar com a adesão e com o apoio de outras mulheres, buscando ter cada vez mais força no processo de desconstrução do machismo em gabinetes, em repartições, em secretarias e em todo e qualquer ambiente de trabalho. Nas duas últimas décadas, as mulheres multiplicaram sua participação profissional, mesmo com a permanência das dificuldades impostas pelo mercado de trabalho, como a diferença salarial e a cultura machista.

Na busca por ocupar posições mais estratégicas nas organizações públicas, além de maiores escolaridade e competência técnica, as mulheres se veem diante do desafio de compensar os estereótipos de fragilidade e as barreiras à ascensão, tangíveis e intangíveis. Nesse caminho, resistindo e incorporando políticas e práticas mais humanitárias e empáticas, elas dão espaço a revoluções contemporâneas, aportando novos sentidos ao trabalho, à gestão e à liderança.

Em resumo, esse trabalho se limitou pelo seu foco em setores capitaneados por mulheres, dentro de organizações públicas, e na forma como elas se enxergam, sentem-se e se projetam nestes lugares. Preconiza-se, pois, uma pesquisa mais aprofundada acerca do tema apresentado, da mesma maneira que se coloca a necessidade de expansão da investigação sobre as formas de atuação feminina na gestão pública.

Assim, conclui-se, a partir das respostas das entrevistadas, que a mulher é atuante e segue forte na luta pelo seu espaço nos ambientes de trabalho — na verdade, na sociedade como um todo —, ou seja, apesar da cultura machista, a mulher segue sendo agente de transformação, tanto no setor público quanto no privado, em qualquer que seja o lugar em que ela exerça seu papel de liderança.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A.; SOUSA, M. J. Models and leadership styles in public administration in the context of telework. **International Social Sciences Review / Revista Internacional de Ciencias Sociales**, Madrid, v. 10, n. 2, p. 165–178, 2021. DOI: 10.37467/gka-revsocial.v10.2636.

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, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 07–40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702.

CINTRA, S. V. **Os desafios da gestão feminina no setor calçadista de Franca (SP) sob o olhar do serviço social**. 2011. 180 f. Tese (Doutorado) – Curso de Serviço Social, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/106127&isAllowed=y>. Acesso em: 13 jun. 2019.

CORRÊA, T. T.; CZARNESKI, F.; CERQUEIRA, L. S. Mulheres no poder: uma análise dos desafios enfrentados no acesso e gerenciamento na Prefeitura municipal de Rio Grande-RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: CBEO, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/c>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Mulheres ocupam poucos cargos de comando no setor público**. 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=https://enap.gov.br/es/acontece/noticias/mulheres-ocupam-poucos-cargos-de-comando-no-setor-publico&sa=R>. Acesso em: 17 abr. 2022.

FARIAS FILHO, J. G. **Liderança feminina na Administração Pública**: estudo de caso na UEPB. 2007. 115 f. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Ciências da Sociedade) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2007.

FERRAZ, M. Liderança: Um desafio para gestores do século XXI? In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2015. p. 1-20. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/3838>. Acesso em: 23 abr. 2020.

FERREIRA, V. N.; LOPES, A. E. M. P. O papel da liderança na resolução de conflitos interpessoais no ambiente organizacional: reflexões teóricas. In: CASTRO, A. C.; LOPES, A. E. M. P. (org.). **Economia, administração e gestão da inovação**: fundamentos e novas perspectivas. Guarujá: Científica Digital, 2024.

FIRMINO, C. R.; SILVA, F. H. E. D.; VIANA, P. H. P. C. Desigualdades de gênero no serviço público federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015. **Anais [...]**. CONSAD, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GONÇALVES, A. *et al.* A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 10, n. 2, abr./jun. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho**. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 05 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Homens ganharam quase 30% a mais que as mulheres em 2019**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019>. Acesso em: 05 mar. 2022.

KIELLER, M. A construção da consciência de gênero nos homens, fomento da luta por uma sociedade igualitária. **CUT Brasil**, 08 mar. 2015. Disponível em: <https://www.cut.org.br/artigos/a-construcao-da-consciencia-de-genero-nos-homens-fomento-da-luta-por-uma-sociedade520ganham%20menos>. Acesso em: 2 maio 2022.

KURZAWA, L. **O Papel da Mulher na Gestão Pública**. Auditoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul, 2017. Disponível em: <http://arq.sefaz.ms.gov.br/age/artigostec/artigoluciane.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NASCIMENTO, M. A. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57–66, maio 2018.

ROBBINS, S. P. et al. **Biblioteca gestão sem segredos**. Lisboa: Edições Centro Atlântico, 2010.

ROCHA, J. M. S. **A participação das mulheres na administração das empresas: “o teto de vidro”**. 2013. 84 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, São Mamede de Infesta, 2013. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4525/1/DM_Jo%c3%a3o%20Rocha_2013.pdf. Acesso em: 7 maio 2019.

SANTOS, M. M.; OLIVEIRA, L. Igualdade nas relações de gênero na sociedade do capital: limites, contradições e avanços. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 11–19, jan./jun. 2010.

SEIDEL, I. F. O. **No seio da revolução: o papel das mulheres parisienses a partir da representação de duas imagens durante a Revolução Francesa (1789- 1792)**. 2023. 59 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Departamento de História, Instituto de Ciências Humanas, Universidade de Brasília, Brasília, 2023.

SILVA, A. S.; OLIVEIRA, W. L. O machismo estrutural no tribunal do júri: uma análise crítica do julgamento do caso Bruna Lícia Fonseca. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, v. 9, n. 2, p. 41–64, jul./dez. 2023. DOI: 10.26668/2525-9849/Index_Law_Journals/2023.v9i2.10110.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. 74 f. TCC (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Taquari (Univates), Lajeado, 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/.FernandaBorgesdaSilva.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SILVA, M. M. et al. Gestão feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança. **Conjecturas**, [s.l.], v. 22, n. 6, p. 1057–1071, 2022. DOI: 10.53660/CONJ-1064-I10.

SOUSA, L. P.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 87, maio/ago. 2016.

SOUSA, P. F.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. **Liderança Feminina na Gestão Pública**: um estudo de caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2011. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_141_893_18429.pdf. Acesso em: 14 mar. 2022.

TAVASSI, A. P. C. *et al.* As mulheres e o mercado de trabalho brasileiro. **Politize**, 2021a. Disponível em: <https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/mulheres-e-o-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 26 abr. 2022.

TAVASSI, A. P. C. *et al.* Os desafios de implementação dos direitos das mulheres. **Politize**, 2021b. Disponível em: <https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/implementacao-dos-direitos-das-mulheres>. Acesso em: 26 abr. 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R. O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. **Rev. Adm. Contemp.**, v. 10, n. 2, jun. 2006. DOI: 10.1590/S1415-65552006000200008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, C. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 106–117, 2013. DOI: 10.7177/sg.2013.V8.N2.A1.