

## **LIDERANÇA FEMININA: A percepção das mulheres acerca da liderança feminina em uma instituição pública no Estado de Mato Grosso.**

**ELBES EVANGELISTA DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT

**ADRIANA DOS SANTOS CAPARRÓZ CARVALHO**

**ALINE CRESPO DOS REIS NETO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

### **Introdução**

No século XX, com a industrialização e a consolidação do sistema capitalista, a condição de submissão e acomodação das mulheres aos papéis tradicionais de esposa, mãe e dona de casa passaram a ser questionadas. Isso resultou na entrada das mulheres no mercado de trabalho e na conquista de espaços que antes eram exclusivos dos homens (KANAN, 2010). Enquanto a presença das mulheres foi crescente e significativa no mercado de trabalho a partir de então, a nível de cargos de política e gestão, a evolução tem acontecido de forma mais modesta (MOLLER; DA SILVA GOMES, 2010).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Compreender o universo das desigualdades de gênero, as percepções acerca da liderança feminina e os desafios enfrentados pelas mulheres na busca desses cargos levantou o problema de pesquisa: qual é a percepção feminina em relação às oportunidades e diferenças de gênero nos cargos de liderança? Para responder a esse questionamento, definiu-se como objetivo geral analisar a percepção feminina sobre as oportunidades e as diferenças de gênero nos cargos de liderança em uma instituição pública no Estado de Mato Grosso.

### **Fundamentação Teórica**

O estudo partiu das teorias clássicas: traços de personalidade, estilo de liderança e liderança situacional buscando a compreensão do avanço dos estudos sobre liderança. Além disso, foram analisadas as abordagens que exploram as particularidades gerenciais relacionadas aos fenômenos e/ou metáforas da liderança feminina, tais como "abelha rainha", "teto de vidro" e "labirinto", considerando o aspecto binário homem/mulher na representação da liderança.

### **Metodologia**

Utilizou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa básica de natureza exploratória, com a coleta de dados por meio de pesquisa documental e entrevistas. A base de dados da pesquisa documental foi atendida a partir do Sistema Estadual de Administração de Pessoas (SEAP), fornecida pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), abrangendo um período de 10 anos, de 2012 a 2022, para análise descritiva do número de mulheres e homens ocupando cargos de liderança. As entrevistas foram conduzidas com 5 mulheres em posições de liderança distintas.

### **Análise dos Resultados**

As entrevistadas demonstram que possuem estilos de liderança singulares, que se assemelham à liderança democrática. A percepção das entrevistadas indica que elas adotam uma liderança orientada para pessoas, priorizando as necessidades e o bem-estar dos membros da equipe. As particularidades gerenciais que exploram o binário homem/mulher para representação da liderança pouco ou quase nada interferem na percepção das entrevistadas. Os fenômenos "teto de vidro" "abelha rainha" e "labirinto" não foram evidenciados na percepção de liderança das entrevistadas.

### **Conclusão**

Os resultados revelaram uma disparidade significativa de gênero, com as mulheres ocupando apenas 36% dos cargos de gestão entre 2012 e 2022. Os fenômenos "queen bee", "teto de vidro" e "labirinto" tiveram pouca ou nenhuma relevância pois as mulheres acreditam que a liderança deve ser avaliada com base na capacidade de influenciar pessoas, pensar estrategicamente e conduzir equipes. A liderança feminina na instituição pesquisada é percebida como transformacional, democrática, orientada para pessoas e desvinculada das questões de gênero.

### **Referências Bibliográficas**

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013. EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review 85 (9): 62-71. 2007. KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Organizações & Sociedade, v. 17, p. 243-257, 2010. MOLLER, M. A. B.; DA SILVA GOMES, J. F. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. Análise Psicológica, v. 28, n. 4, p. 683-697, 2010.

### **Palavras Chave**

Liderança Feminina, Gênero, Gestão Pública

# **LIDERANÇA FEMININA: A percepção das mulheres acerca da liderança feminina em uma instituição pública no Estado de Mato Grosso.**

## **1 INTRODUÇÃO**

A transformação do papel social da mulher na sociedade teve como elemento propulsor extremamente relevante a 1ª Guerra Mundial no início do Século XX. Segundo Neves (2015) a mobilização de mais de 70 milhões de homens de todos os continentes para frente de batalha, evidenciaram uma retaguarda de crise em todos os setores produtivos.

De acordo com Abreu (2016), o recrutamento de mulheres para atender os mais diversos setores produtivos, durante a Primeira Guerra Mundial proporcionou uma oportunidade para redefinir o papel social da mulher e evoluir as representações femininas.

As mulheres mais abastadas e organizações femininas religiosas iniciaram esforços filantrópicos para ajudar as viúvas de guerra, órfãos e famílias sem recursos. “Constituindo-se como vertente primeira, tornada permanente e crescente, a assistência social e a enfermagem configuram-se como maternidade social, prolongamento do seu papel na família” (NEVES, 2015, p.74).

A escolha do tema se justifica pela presença expressiva da mulher nas organizações em funções e cargos cada vez mais diversificados. Dada a sua relevância no contexto social, procura-se nesta temática, considerar as limitações históricas, sociais e psicológicas da ascensão profissional da mulher frente aos desafios que a desigualdade de gênero impõe como barreiras à liderança feminina.

Compreender o universo das desigualdades de gênero, as percepções acerca da liderança feminina e os desafios enfrentados pelas mulheres na busca desses cargos levantou o problema de pesquisa: qual é a percepção feminina em relação às oportunidades e diferenças de gênero nos cargos de liderança?

Para responder a esse questionamento, definiu-se como objetivo geral analisar a percepção feminina sobre as oportunidades e as diferenças de gênero nos cargos de liderança em uma instituição pública no Estado de Mato Grosso. Para atingir esse objetivo, foram estabelecidos dois objetivos específicos: mapear o perfil das pessoas que ocupam ou ocuparam cargos de liderança na instituição no período de 2012 a 2021 e identificar a percepção feminina sobre as diferenças de oportunidades entre homens e mulheres.

A parte introdutória desta seção engloba as primeiras discussões sobre o tema, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos. A segunda seção apresenta as concepções de liderança, liderança feminina e fenômenos de liderança. Os procedimentos metodológicos são explicitados na terceira seção, enquanto a quarta seção descreve e analisa os dados em relação aos objetivos propostos. Na quinta seção, são apresentadas as considerações finais acerca das respostas encontradas para o problema de pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A liderança feminina foi o objeto de estudo deste trabalho. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, buscou-se aprofundar a compreensão dos conceitos de liderança e liderança feminina, investigando suas características, concepções e, principalmente,

analisando se essas características interferem ou não na ascensão da mulher aos cargos de liderança no mercado de trabalho.

Além disso, nesta discussão, foram analisadas as abordagens que exploram as particularidades gerenciais relacionadas aos fenômenos e/ou metáforas da liderança feminina, tais como "abelha rainha", "teto de vidro" e "labirinto", considerando o aspecto binário homem/mulher na representação da liderança. Nesse contexto, o objetivo foi observar se esses fenômenos contribuíram para a ascensão das mulheres aos cargos de liderança ou se, pelo contrário, sedimentaram as desigualdades de gênero, resultando em novos estereótipos.

## 2.1 Liderança

As primeiras abordagens acerca da liderança foram baseadas em traços da personalidade, cuja visão preconizava "(...) líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de 'fazê-los'." (FACCIOLI, 2008, p. 2). A busca pelos traços dominou as pesquisas como forma de identificar e diferenciar líderes de não líderes, delineando suas características comuns como inteligência, estatura, autoconfiança, atratividade e vocabulário (CARAVANTES *et al*, 2004).

Uma segunda tendência surgiu no final dos anos de 1940 até 1960, quando pesquisadores, de acordo com Robbins *et al* (2011), começaram a analisar o comportamento exibido por alguns líderes e as características de determinados estilos de liderança. A abordagem comportamental tinha como premissa básica a busca por identificar particularidades no comportamento dos líderes.

Maximiano (2015) destaca que os estudos sobre liderança evoluíram para incluir diferentes estilos, sendo dois deles a liderança orientada para tarefas e a liderança orientada para pessoas. A liderança orientada para tarefas se concentra principalmente na conclusão da tarefa, com pouco interesse ou preocupação com o grupo que a realiza. É um estilo de liderança direcionador e distante socialmente, caracterizado como autocrático dentro do modelo de autoridade. Por outro lado, a liderança orientada para pessoas acredita que um bom desempenho resulta de um ambiente confortável para as pessoas. É uma liderança que se preocupa com a equipe e seu comportamento é classificado como democrático no uso da autoridade.

As teorias clássicas foram fundamentais para a compreensão e o avanço dos estudos sobre liderança. Além delas, outras abordagens foram agregadas, representando a evolução do tema, com objetivo de dimensionar os efeitos desse fenômeno, conforme descrito no Quadro 1. Barros Neto (2018, p.196) define que "Liderar é a capacidade de influenciar pessoas por meio de cinco princípios: poder, conhecimento, interação, situação e expectativa". Segundo Northouse (2021) liderança pode ser entendida como um processo no qual uma pessoa influencia, motiva e guia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo em comum.

**Quadro 1. Abordagens da Liderança pós Teoria dos Traços e Comportamental**

<b>Teoria</b>	<b>Abordagem</b>
A Teoria Contingencial ou Situacional	Fred Fielder desenvolveu o primeiro modelo contingencial, onde a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle e influência a situação proporciona a ele. (ROBBINS, 2011).
A Teoria da Liderança Transacional	São líderes que lideram por trocas, oferecem recompensas financeiras por produtividade ou negam recompensas por falta de produtividade. (BASS & RIGGIO, 2006)
A Teoria da Liderança Transformacional	A liderança transformacional envolve um líder eficaz que realiza as seguintes ações: cria uma visão inspiradora para o futuro, motiva e inspira as pessoas a se engajarem nessa visão, gerencia a implementação da visão e treina e desenvolve a equipe para melhorar sua eficácia na realização da visão. (BENNIS & NANUS, 1974) Além disso, capacitam os seguidores e alinham os objetivos e metas individuais, do líder, do grupo e da organização como um todo. (BASS & RIGGIO, 2006).
A Teoria da Liderança Carismática	O modelo de Conger e Kanungo (1987) retrata um processo onde o líder articula uma visão atraente, expressa-a para seus seguidores de forma confiante, transporta um novo conjunto de valores e através do seu comportamento, leva seus seguidores a imitarem-no para o alcance da missão. ( <i>apud</i> ROTHMANN, 2017, p.132) .

Fonte: Elaborado pelas autoras

É importante ressaltar que a liderança não é apenas sobre características pessoais, mas sim uma interação entre o líder e os seguidores. Essa interação ocorre em um contexto de grupo, onde o líder afeta e é afetado pelos membros do grupo.

## **2.2 Liderança feminina**

No século XX, com a industrialização e a consolidação do sistema capitalista, a condição de submissão e acomodação das mulheres aos papéis tradicionais de esposa, mãe e dona de casa passaram a ser questionadas. Isso resultou na entrada das mulheres no mercado de trabalho e na conquista de espaços que antes eram exclusivos dos homens (KANAN, 2010). “Enquanto o nível de mercado laboral no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política, essa evolução tem sido modesta” (MOLLER; DA SILVA GOMES, 2010, p. 1).

Nos dias atuais, as discussões sobre igualdade de gênero são cada vez mais presentes e relevantes na sociedade. Para Dantas e Pereira (2021) apesar de as mulheres no Brasil possuírem, em geral, maior nível de escolaridade, elas ainda estão significativamente sub-representadas nos processos de tomada de decisão, tanto no mercado de trabalho como na esfera pública em geral.

O “sente-se à mesa” defendido por Sandberg (2013), ilustra as inseguranças que muitas vezes atuam como barreiras internas como se os obstáculos institucionais já não fossem suficientes. Essas experiências demonstram a necessidade de um ajuste emocional para afastar sentimentos de dúvida que possam interferir na capacidade de se posicionar.

Apesar das narrativas históricas existentes, é possível notar mudanças no cenário das desigualdades de gênero. Diferentes perspectivas têm sido exploradas para retratar a liderança feminina e como as mulheres que ocupam essas posições exercem sua liderança. Alguns teóricos apresentam concepções sobre esse tema, conforme mencionado no Quadro 2.

## Quadro 2. Concepções de Liderança Feminina

Munhoz (2000)	Quando administram, mulheres desenvolvem um estilo singular, voltado mais para a cooperação e relacionamentos.
Fleury (2013)	O estilo de gestão feminina difere pela sua competência de processar múltiplas informações e enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional.
Mandelli (2015)	Qualidades femininas de cooperação, orientação e colaboração são diferenciais de líderes mulheres. A liderança atual requer colaboração, relacionamento e cultivo de talentos, com certeza, ponto para as mulheres, cujas características de inteligência emocional, sensibilidade ao cuidar de talentos e habilidades de relacionamento carregam o diferencial de se importar tanto com gente, quanto com o resultado.
Ramal (2019)	Quando tomam decisões, as mulheres tendem a ter uma visão mais social das questões, levando em conta o efeito da ação para as famílias, meio ambiente e o mundo como um todo.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Segundo Kanan (2010) apesar das mudanças na percepção de homens e mulheres em relação ao papel das mulheres na sociedade, os padrões, habilidades e estilos de liderança ainda são frequentemente associados a práticas masculinas.

Para Sandberg (2013) independentemente do gênero, precisamos compreender e reconhecer como os estereótipos e preconceitos podem distorcer nossas opiniões e manter as coisas como estão. Em vez de negligenciar nossas diferenças, precisamos aceitá-las e ir além delas.

### 2.3 Fenômenos da Liderança Feminina

O termo "abelha rainha" foi definido pela primeira vez em 1970 por Carol Tavris, Graham Staines e Toby Epstein Jayaratne, conforme mencionado por Drexler (2013). Segundo esses pesquisadores, as mulheres em posições de poder às vezes resistem à ascensão de outras mulheres, pois se concentram em afirmar sua autoridade ao chegarem ao topo. Esse fenômeno, retratado em estudos posteriores, revela a complexidade da dinâmica sem um binário equivalente masculino, resultando na associação pejorativa do termo "abelha rainha" a mulheres que alcançam sucesso em áreas tradicionalmente dominadas por homens.

Lockwood (2004) descreve que o termo teto de vidro sobre mulheres no ambiente corporativo apareceu pela primeira vez em 1986 em uma reportagem do Wall Street Journal definido por Hymowitz e Schellhardt. Refere-se às barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar cargos de liderança e níveis salariais mais elevados. Esses estudos revelaram alguns indicadores desse fenômeno, como: disparidade salarial, culturas corporativas conservadoras, políticas de manutenção do *status quo*.

Eagly e Carli (2007) questionam a metáfora do "teto de vidro" como o único obstáculo fixo para a liderança feminina. Em vez disso, elas propõem a metáfora do "labirinto" para descrever os desafios enfrentados pelas mulheres em suas carreiras. O labirinto representa uma jornada complexa em direção a um objetivo, com uma rota possível para o centro, mas que requer persistência, análise cuidadosa dos obstáculos e lidar com diversas questões, como preconceito, resistência à liderança feminina, estilos de liderança, demandas familiares, falta de investimento em redes informais (capital social) e intervenções organizacionais que podem dificultar o progresso.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à natureza, a pesquisa foi classificada como "básica". Isso significa que seu objetivo principal é adquirir conhecimento de forma geral, sem ter uma aplicação específica em mente. Já em relação aos objetivos da pesquisa, ela foi classificada como "exploratória". Isso quer dizer que o objetivo principal da pesquisa é descobrir mais informações sobre um assunto específico, sem ter a intenção de criar soluções ou respostas definitivas. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Na pesquisa realizada, utilizou-se como procedimento técnico a pesquisa documental, que conforme descreve Gil (2002) envolveu o uso de fontes de "primeira mão" e "segunda mão", como documentos oficiais, regulamentos e tabelas estatísticas, que foram obtidos a partir de plataformas e arquivos do órgão público. Com base no que define Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa foi classificada como qualitativa básica, ou seja, buscou-se entender a relação entre o mundo real e as pessoas envolvidas, sem se preocupar em traduzir tudo em números.

Para responder à questão problema foi realizada uma entrevista semiestruturada com cinco mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão na instituição. Justifica-se como critério de seleção, lideranças femininas cuja trajetória as colocou a frente de mais de um cargo de gestão no período correspondente ao recorte temporal proposto, 2012-2022. As percepções evidenciadas foram analisadas através de 6 abordagens: 1. A percepção das mulheres sobre a liderança feminina; 2. Percepção das mulheres sobre o que é liderança e modelos femininos de liderança; 3. Trajetória profissional das entrevistadas nos cargos de liderança; 4. Percepção acerca da atuação de homens e mulheres nos cargos de liderança; 5. Percepção feminina do papel como líder em relação ao ambiente interno/externo e 6. Percepção da liderança feminina no contexto da instituição pública pesquisada.

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

A análise dos dados está dividida em 2 partes sendo a primeira em relação à pesquisa documental que teve acesso aos dados secundários. A base de dados utilizada na pesquisa foi retirada da plataforma do SEAP – Sistema Estadual de Administração de Pessoas, fornecida pela Secretaria de Planejamento do Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. A segunda parte da análise descreve os resultados obtidos por meio de entrevistas com mulheres que passaram por cargos de liderança dentro da instituição no recorte temporal de 2012 a 2022.

##### **4.1 Análise dos dados históricos do perfil da liderança na organização pesquisada**

Em relação aos dados de fonte secundária, foi utilizado como critério de análise a seguinte caracterização: escolaridade (mestrado, pós-graduação, ensino superior, médio e fundamental); tipo de vínculo (comissionados<sup>i</sup> e efetivos<sup>ii</sup>) e cargo (presidente, diretor, coordenador, gerente, chefe e líder de equipe). As diretrizes e normatizações relativas à gestão de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito do Poder Executivo estão definidas na Lei Complementar 266 de 29 de dezembro de 2006. A estrutura hierárquica da instituição pesquisada obedece ao que descreve a referida lei, sendo compostos por Presidente, Diretor, Coordenador e Gerente. O cargo chefe corresponde às chefias instituídas na administração regionalizada e desconcentrada e o cargo de líder de equipe foi instituído em legislação específica a partir de 2016.

Durante o período compreendido entre 2012 a 2022, a organização teve um total de 1.528 cargos de liderança em seus diferentes níveis. Desse total 64% das vagas de liderança foram preenchidas por homens, enquanto 36% foram ocupadas por mulheres. Observa-se uma diferença significativa em relação às vagas de liderança o que segundo Cappelle *et al* (2013), não há que se falar em igualdade de oportunidades para homens e mulheres nas organizações se não encontrarmos mulheres em número significativo de postos hierárquicos superiores.

O Gráfico 1 apresenta a evolução na instituição dos cargos de liderança em relação a participação de homens e mulheres no recorte temporal de 2012 a 2022. Observa-se que, até o ano de 2020, a presença de homens nos cargos de liderança representava, aproximadamente, o dobro da presença feminina. A maior diferença pode ser observada entre 2018 e 2019.

**Gráfico 1. Evolução dos cargos de liderança em relação a participação de homens e mulheres**

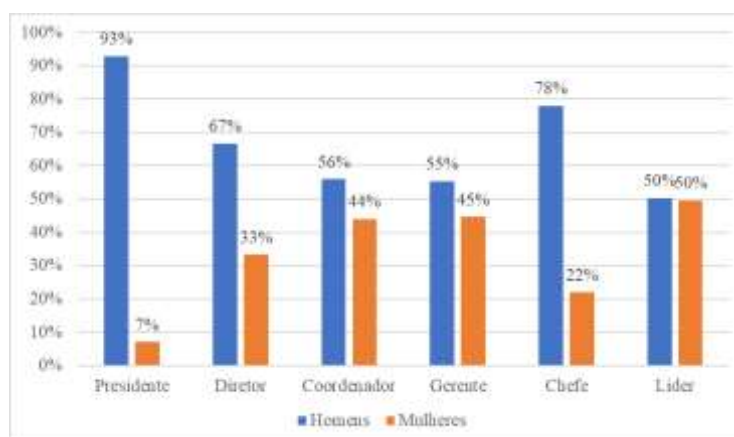


Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados

A partir do ano de 2020 é notório um aumento da participação feminina em relação ao período anterior: entre 2019 e 2020 o aumento foi de 20%, de 2020 a 2021, 15% e entre 2021 e 2022 o aumento foi de 13%. Apesar da diferença entre homens e mulheres ainda ser bem significativa, os dados apontam um avanço em relação à participação feminina nos últimos anos.

Outra informação importante a ser levada em consideração é a participação de cada um dos grupos (homens e mulheres) em relação aos cargos disponíveis na organização. Esses dados estão apresentados no Gráfico 2.

**Gráfico 2. Participação de homens e mulheres em relação aos cargos existentes**



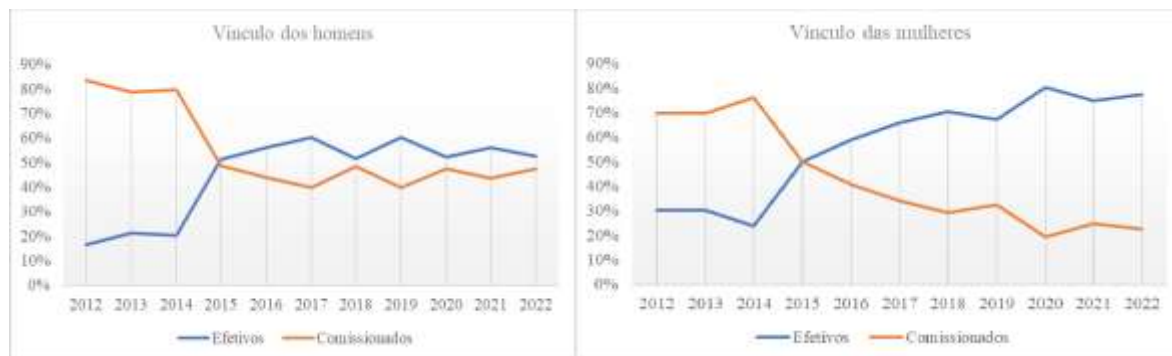
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados

O Gráfico 2 demonstra que chegar ao cargo máximo da organização (presidente) ainda é um desafio a ser superado pelas mulheres. Nesses 10 anos, somente 1 mulher chegou ao cargo de presidente no ano de 2017, em relação a 13 homens que ocuparam o topo da hierarquia. Em nenhum dos cargos as mulheres aparecem em maior quantidade. Há um equilíbrio maior no cargo de liderança, líder de equipe, último na composição hierárquica da instituição, que foi criado a partir de 2016. Os cargos de chefia estão alocados na administração regionalizada e descentralizada. Essas vagas são ocupadas majoritariamente pelos homens, o que ocorre também no cargo de direção que é o segundo maior na estrutura hierárquica.

Os dados coletados apresentam uma grande diferença entre o tipo de vínculo das lideranças (comissionados e efetivos) conforme pode ser observado no Gráfico 3. Até o ano de 2015, a maioria dos cargos de liderança eram ocupados por profissionais comissionados. A partir desse

ano, observa-se uma mudança no perfil das lideranças onde os colaboradores efetivos passam a ocupar a maior parte dos cargos de liderança demonstrando um movimento de valorização do quadro de servidores efetivos no órgão.

**Gráfico 3. Vínculo empregatício de homens e mulheres em cargos de liderança**



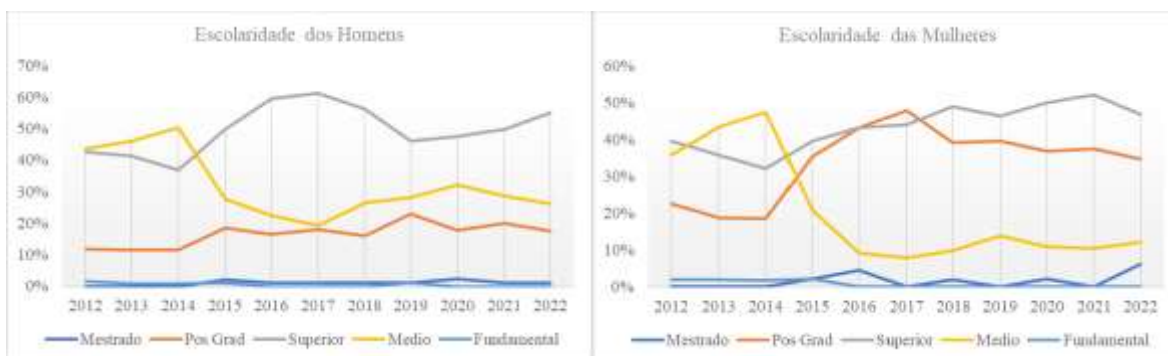
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados

O avanço da participação de servidores efetivos nos cargos de liderança é ainda mais significativo em relação às mulheres. Em 2015, comissionadas e efetivas eram exatamente iguais (50% cada). A partir de então, a média geral passa a ser 68% de servidoras efetivas em cargo de liderança, com destaque em 2020 onde elas representam 80% dos cargos ocupados por mulheres e em 2022 onde eram 78%.

Com os homens também houve mudanças a partir de 2015. Em média, os servidores efetivos passaram a representar 55% das vagas de liderança preenchidas por homens, o que é bem inferior à realidade encontrada entre as mulheres. Nos anos de 2017 e 2019 os servidores efetivos alcançaram 60% das vagas de liderança. Tais números indicam que ainda há a cultura de indicação política para os cargos de confiança, sendo essa ainda mais forte para os homens.

Segundo Pereira e Lima Filho (2022), embora a regra geral para a contratação de pessoal no serviço público seja através de concursos públicos, a Constituição prevê a possibilidade de admissão para cargos em comissão com o argumento de que os governantes eleitos precisam ter a capacidade de escolher e se cercar de pessoas que conhecem e em quem confiam para funções de direção, chefia e outros cargos de confiança. Na prática, especialmente nos municípios, é comum vermos que as vagas em cargos de comissão são oferecidas como uma forma de recompensa por acordos políticos, ou seja, troca de favores entre políticos e apoiadores. Essa ideia corrobora com os dados apresentados no percentual de liderança masculina (78%) nos cargos de chefe, cuja lotação se concentra nas unidades desconcentradas e descentralizadas presentes nos municípios. Os dados coletados também foram analisados em relação à escolaridade das lideranças entre os anos de 2012 a 2022 conforme pode ser observado no Gráfico 4.

**Gráfico 4. Escolaridade de homens e mulheres em cargos de liderança**





Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados

Até 2014 os cargos de gestão eram preenchidos, em sua maioria, por profissionais com Nível Médio. De 2015 a 2022 observa-se um avanço em relação à escolaridade tanto entre os homens quanto entre as mulheres. A presença de gestores com Nível Médio cai enquanto aumenta a presença de graduados e pós-graduados. Entre as mulheres, o número de lideranças com pós-graduação é bem maior em comparação aos homens. É possível afirmar que, a partir de 2015, em média, 88% das mulheres em cargos de gestão tinham nível superior ou pós-graduação, sendo que 17% chegaram à função com mestrado. Em relação aos homens, em média 73% chegaram aos cargos de gestão com nível superior ou pós-graduação, sendo que 12% chegaram à função com mestrado.

Dantas e Pereira (2021) enfatizam que a maior escolaridade das mulheres deve ser valorizada e utilizada como um instrumento para promoção da igualdade de gênero. Contudo, no cenário da pesquisa é possível observar que a questão da maior escolaridade feminina não é suficiente para garantir a igualdade de gênero, uma vez que ainda prevalece a sub-representação feminina nos cargos de liderança e tomada de decisão.

## 4.2 A percepção das mulheres sobre a liderança feminina

Considerando nossa base de dados, foram selecionadas 5 (cinco) lideranças femininas da instituição para entrevistas que foram gravadas, transcritas e submetidas a análise frente ao referencial teórico utilizado. As entrevistas tiveram como base um roteiro elaborado com a seguinte estrutura: perfil sócio demográfico (idade, estado civil, formação, nº filhos, setor de atuação e tempo no cargo de liderança) e nove questões abertas acerca da percepção feminina sobre as oportunidades e as diferenças de gênero nos cargos de liderança conforme Apêndices A e B.

**Tabela 1. Perfil das mulheres participantes da pesquisa**

Entrevistadas	Exercício	Vínculo	Form	Cargo	TemCargo	Idade	EstCivil	Nº Filhos
E01	2005	Efe	Mest	Coord	15 meses	53	Casada	2
E02	2006	Efe	PósG	Gerente	2,5 anos	40	Casada	2
E03	2007	Efe	Mest	Diretora	8 meses	57	Casada	2
E04	2010	Efe	PósG	Sec. Adj.	5 anos	32	Casada	2
E05	2010	Efe	PósG	Coord	2,8 anos	58	Casada	2

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados

As participantes da pesquisa têm idade de 32 a 58 anos e todos ingressaram na instituição por meio de concurso público, entre os anos de 2005 e 2010, tendo vínculo efetivo com a instituição. Embora o tempo no cargo de gestão atual varie de 8 meses a 5 anos, todas ocuparam outros cargos de liderança dentro da instituição. Todas as entrevistadas são casadas e têm dois filhos.

### 4.2.1 Percepção das mulheres sobre o que é liderança e modelos femininos de liderança

O conceito de liderança na percepção das entrevistadas se refere a pessoas, trabalho em equipe e influência. No que se refere à dimensão pessoas, a entrevistada E01 destaca: “[...] motivar pessoas para obter o melhor desempenho dessas pessoas.” A entrevistada E03 complementa afirmando que: “[...] liderar as pessoas para que elas consigam também te ajudar a chegar a um objetivo final.” A dimensão trabalho em equipe é retratada pela E04 “Prá mim a liderança é a pessoa que tá à frente de uma equipe [...] atuar em conjunto prá chegar algum objetivo.” Reforçada

na fala da E05 “[...] liderança é como acreditar em algo, ter uma meta [...] fazer as pessoas acreditar no potencial deles.” Enquanto na dimensão influência a E02 afirma: “[...] para mim liderar é muito influenciar, influenciar as pessoas”.

Ao serem provocadas a pensar em um modelo próprio de liderança feminina, parece não haver consenso entre as entrevistadas. A E04 afirma: “[...] acho que seria interessante ter um modelo, mas eu acho que não tem.” A E02 ressalta: “Eu não tenho conhecimento de um modelo feminino de gestão, desconheço.” Já para E05: “[...] eu na minha visão acho que a gestão feminina é mais humana, mais afetiva, com foco nos resultados, mas também ligada à questão das pessoas.”

Outros temas comuns emergiram de suas respostas, como a importância da empatia, dasensibilidade e da conexão humana na gestão eficaz, muitas vezes associados a um estilo de liderança mais "feminino". Também é interessante notar que algumas entrevistadas apontaram desafios e preconceitos que as mulheres podem enfrentar em cargos de liderança, como a suposição de que só chegaram lá por causa do gênero ou a pressão para se mostrarem competentes e merecedoras de seu papel.

No geral, as entrevistas sugerem que, embora possa não haver um "modelo feminino" claro de gestão, existem certas qualidades e habilidades que são frequentemente associadas a líderes femininas bem-sucedidas e que podem beneficiar organizações e equipes. A capacidade de influenciar pessoas merece destaque, segundo Northouse (2021) a influência é essencial para a liderança, sendo um elemento indispensável para sua existência.

É possível inferir que nesta percepção as entrevistadas parecem ter uma ideia de liderança que se encaixa na Teoria da Liderança Transformacional, cuja abordagem descreve que líderes transformacionais inspiram e são capazes de causar um efeito profundo em seus seguidores ao transcender os seus próprios interesses em prol da organização e, sobretudo, são capazes de capacitar os seguidores e alinhar os objetivos e metas individuais, do líder, do grupo e da organização como um todo.

#### 4.2.2 Trajetória profissional das entrevistadas nos cargos de liderança

Duas dimensões puderam ser destacadas para análise da trajetória profissional das entrevistadas: as oportunidades e dificuldades. Essa trajetória não é linear e pode ser influenciada por diferentes momentos, como o início da carreira, desenvolvimento de habilidades, ascensão a cargos de liderança, especialização em áreas específicas, entre outros.

As oportunidades foram destacadas ao se mencionar convites para assumir posições de liderança e oportunidades de assessorar diretores e presidentes. As dificuldades enfrentadas incluem o contexto histórico desfavorável às mulheres, os desafios de conciliar maternidade com gestão e a necessidade de planejamento e foco na liderança, independentemente do gênero do líder. Essas dimensões de análise podem ser visualizadas nos excertos das entrevistas do Quadro 3:

**Quadro 3. Dimensões da trajetória das mulheres em cargos de liderança**

Dimensões encontradas	Excertos das entrevistas
Oportunidades	Trecho E02 “[...] me foi oferecida a oportunidade de assessorar uma diretora e fiquei nessa função por 4 anos [...] depois disso eu assessoréi o presidente.”
	Trecho E03 “[...] às vezes a gente recebe convites dentro da instituição daí você tem que decidir realmente [...] aceitar uma liderança.”
	Trecho E04 “[...] se eu não tivesse a experiência que eu tive lá atrás eu não ia conseguir estar aqui aonde hoje eu estou e onde pretendo ainda chegar.”
	Trecho E01 “[...] ser líder feminina num contexto historicamente que não privilegia o feminino”

Dificuldades	Trecho E02 “Eu me afastei para licença maternidade [...] quando eu retornei eu assumi a coordenação de Gestão de Pessoas [...] foi muito difícil eu tava no processo assim de me afastar do meu filho e assumir um desafio muito grande.”
	Trecho E03 “[...]o desafio como líder é a gente poder planejar [...] tem que ter foco [...] na missão da empresa, nos valores, no futuro da empresa.”
	Trecho E04 “[...] no início quando eu assumi o cargo de gerência eu não me sentia preparada [...] eu tinha uma ideia que a gente precisava ser chefe [...] ser rígida [...] pra ser respeitado, principalmente por ser mulher [...] porque eu era jovem.”

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados

Embora esta tenha sido a abordagem, cujas falas mais se aproximaram das particularidades gerenciais dos fenômenos *queen bee*, teto de vidro e labirinto por trazer alguns indícios dos fenômenos da liderança feminina alicerçado no binário homem/mulher e a expectativa social de mãe/dona de casa e líder, foi possível observar que as entrevistadas retrataram uma liderança com foco, planejamento independente do gênero do líder.

#### 4.2.3 Percepção acerca da atuação de homens e mulheres nos cargos de liderança

A percepção acerca da atuação de homens e mulheres nos cargos de liderança é extremamente relevante, suscitando reflexões sobre igualdade de gênero e oportunidades no mercado de trabalho. A entrevistada E04 destaca “[...]eu percebo que o homem ele tem mais facilidade... de aceitação, tanto da equipe, como de outros gestores [...] por exemplo tem homens mais velhos que eu sou líder deles e é difícil para eles aceitarem. ” Isso demonstra que existem estereótipos de gênero que impactam a percepção das habilidades de liderança das mulheres.

A E02 ressalta: “Eu penso que a principal diferença além da sensibilidade é que, eu percebo que as mulheres às vezes conseguem fazer mais coisas ao mesmo tempo que o homem.” Ofato de processar múltiplas informações simultaneamente, muitas vezes pode impactar na percepção de que o trabalho não será executado adequadamente, face à cultura masculinizada que ainda associa a liderança a práticas masculinas. Essa multifuncionalidade também é retratada pela E03 “[...] desde de quando o mundo é mundo a mulher é sempre de cuidar da casa [...] a gente assume várias outras funções e a mulher mesmo se cobra.”

Observa-se que embora as mulheres estejam avançando na conquista de mais espaço, ainda assim, sentem-se pressionadas pela expectativa social de que são as únicas responsáveis pela casa e pela família. A sensibilidade é destaque nas falas das entrevistadas, E01 e E04, de acordo com a primeira: “[...] a gente percebe uma maior sensibilidade [...] a mulher consegue ouvir dar uma atenção [...] a pessoa se percebe [...] da sua individualidade levada em conta.” A segunda complementa: “Eu acho que o homem [...] pensa no resultado e pouco nas pessoas.”

Então, mesmo com essas visões elas estão se arriscando em seus valores femininos, mudando e conquistando seu lugar, características que se aproximam dos modelos femininos destacados por diferentes autores neste artigo, como inteligência emocional, sensibilidade ao cuidar de talentos e habilidades de relacionamento, importando-se tanto com gente, quanto com resultado.

#### 4.2.4 Percepção feminina do papel como líder em relação ao ambiente interno/externo

A percepção feminina do papel de liderança, expressa nas falas das entrevistadas, sugere um reconhecimento tanto por parte da equipe e/ou subordinados, quanto pela instituição. Esse reconhecimento também se reflete no ambiente externo. Tais percepções podem ser visualizadas nos excertos do Quadro 4:

**Quadro 4. Percepção feminina do papel como líder em relação ao ambiente interno e externo**

Entrevistadas	Interno	Externo
Trecho E01	“[...] eu sinto respeito e reconhecimento, tanto internamente quanto externamente”	
Trecho E02	“[...] internamente o fato de eu ser mulher, é a questão da sensibilidade [...] se colocar no lugar do outro [...] valorizando o que ele tem de melhor para oferecer.”	“ [...] no caso do ambiente externo [...] mostrar para as pessoas que é possível conciliar a vida pessoal, profissional, os filhos, a família e tudo dá certo.”
Trecho E03	“[...] é muita responsabilidade, eu me vejo como uma pessoa com um cargo extremamente de responsabilidade [...] você não constrói tudo sozinha, você depende de outras pessoas.”	“ [...] é uma responsabilidade tanto interna quanto externa.”
Trecho E04	“[...] O líder ele é a pessoa mais importante ali naquele lugar naquele momento [...] pros liderados ele é fundamental ele precisa demonstrar que escuta [...] que está ali para defender os interesses dos seus liderados.”	“[...] externamente ele precisa também demonstrar isso, precisa passar essa tranquilidade [...] da minha equipe de tá sendo bem liderada e que eu sou uma boa líder.”
Trecho E05	“[...] Acho que a importância do meu papel é [...] mostrar preocupação de que a gente precisa produzir e precisa preservar a nossa saúde [...] não gerar o adoecimento.”	“ Aos gestores no caso para que eles contribuam para que isso não aconteça com o servidor.”

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados

A percepção do papel de liderança, tanto internamente quanto externamente, envolve conduzir atividades de uma organização em direção aos objetivos estabelecidos. Isso requer trabalho em equipe, comunicação efetiva, motivação, gestão de conflitos e criação de um ambiente organizacional positivo; envolve ainda, os princípios definidos por Barros Neto (2018): poder, conhecimento, interação, situação e expectativa.

As entrevistadas destacaram valores como respeito, reconhecimento, sensibilidade, conciliação, boa liderança, saúde, escuta e expressão, evidenciando que essas líderes possuem qualidades femininas de cooperação, orientação e colaboração. Isso reforça uma perspectiva de liderança mais democrática e orientada para pessoas.

#### **4.2.5 Percepção da liderança feminina no contexto da instituição pública pesquisada**

A análise da percepção da liderança feminina no contexto da instituição pública pesquisada, traz indícios de que esta se encaixa na Teoria da Liderança Transformacional, como é possível observar no que descreve E03 “Liderança é a capacidade de você pensar estrategicamente e reunir objetivos em prol de uma instituição e [...] liderar as pessoas para que elas consigam também te ajudar a chegar a um objetivo final.” A E05 complementa: “[...] eu vejo a liderança como acreditar em algo, ter uma meta e objetivo e fazer as pessoas acreditarem no potencial deles para desenvolver as atividades.” Schermerhorn Jr. (2005) enfatiza que trata-se do líder que consegue movimentar pessoas e sistemas organizacionais, elevando o desempenho.

As entrevistadas demonstram que possuem estilos de liderança singulares. Essa abordagem de liderança busca ser parte normal do grupo, sendo objetivo e estimulando os membros da equipe com fatos, elogios ou críticas construtivas. Para a E04 “[...] a minha liderança é bastante equilibrada [...] entre a cobrança e também de entender os nossos liderados.” E05 complementa: “[...] eu gosto de pensar no bem estar das pessoas. A questão da justiça, se eu estou sendo justa.” Exemplificada na fala da E02 “[...] um líder não deve [...] criticar na frente dos outros, exaltar as qualidades na frente de todo mundo, aqueles pequenos cuidados [...] que para a pessoa às vezes ela se sente mais ou menos valorizada.”

A percepção das entrevistadas indica que elas adotam uma liderança orientada para pessoas, priorizando as necessidades e o bem-estar dos membros da equipe o que corrobora com os pressupostos definidos por Maximiano (2015). Reconhecem a importância das pessoas como recurso valioso na busca por um ambiente de trabalho positivo. A empatia é um traço destacado, como evidenciado na fala da entrevistada E02, que demonstra sensibilidade em relação às circunstâncias individuais de uma colaboradora em licença maternidade.

O reconhecimento dessa orientação para pessoas também se evidencia no que descreve a E01: “[...] capacidade do líder de levar a equipe perceber o seu valor diante das limitações [...] não confundir as limitações da instituição com as limitações da equipe [...] o grande papel do líder é desenvolver pessoas.”

As particularidades gerenciais que exploram o binário homem/mulher para representação da liderança pouco ou quase nada interferem na percepção das entrevistadas. Os fenômenos “teto de vidro” “abelha rainha” e “labirinto” não contextualizam a percepção de liderança elencadas, e, sobretudo, podemos nessa análise observar uma postura de assertividade como a evidenciada na fala da E04 “eu me vejo realmente como uma líder” complementada pela E02 “eu percebi a minha capacidade de liderar e de influenciar as pessoas” reafirmada no posicionamento da E05 “é uma coisa minha, busca pessoal de que para mim era importante” e no que a E01 define: “uma formação técnica na área. [...] competências e habilidades pessoais”. Observa-se, portanto, que são mulheres que definem a liderança no seu papel genuíno sem nenhuma inferência a questão de gênero.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o tema “LIDERANÇA FEMININA: A percepção das mulheres acerca da liderança feminina em uma instituição pública no Estado de Mato Grosso” esta pesquisa procurou responder ao seguinte questionamento: qual a percepção feminina sobre as oportunidades e as diferenças de gênero nos cargos de liderança? O objetivo foi analisar a percepção feminina sobre as oportunidades e as diferenças de gênero nos cargos de liderança em uma instituição pública no Estado de Mato Grosso.

Os resultados revelaram uma disparidade significativa de gênero, com as mulheres ocupando apenas 36% dos cargos de gestão entre 2012 e 2022. A representatividade feminina nos cargos de direção foi ainda menor, correspondendo à metade dos cargos ocupados pelos homens. A presença de mulheres na posição de presidente foi praticamente inexistente, com apenas um breve período de 20 dias em 2017, cujo dado de temporalidade só pode ser evidenciado na fala de uma entrevistada.

Os fenômenos “*queen bee*”, “teto de vidro” e “labirinto” tiveram pouca ou nenhuma relevância nas percepções analisadas, pois as mulheres acreditam que a liderança deve ser avaliada com base na capacidade de influenciar pessoas, pensar estrategicamente e conduzir equipes. A liderança feminina na instituição pesquisada é percebida como transformacional, democrática, orientada para pessoas e desvinculada das questões de gênero.

A pesquisa traz à tona um tema historicamente relevante e que ainda representa um desafio à sociedade. A disparidade entre homens e mulheres em cargos de gestão ao longo de 10 anos demonstra um grande caminho a ser percorrido pelas organizações públicas e privadas para a igualdade de oportunidades entre gêneros. Nesse sentido, o estudo contribui para o avanço das pesquisas na área e a reflexão das empresas sobre suas práticas.

Sugere-se para futuros estudos a análise de outras instituições públicas estaduais, a percepção masculina sobre a liderança feminina e como a liderança feminina pode contribuir para a transformação de padrões culturais.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABREU, Denise Borille de. A guerra que desafiou os papéis de gênero: narrativas de guerra de mulheres inglesas acerca da Primeira Guerra Mundial. **Literatura e Autoritarismo**, n. 17, 2016.
- BARROS NETO, João Pinheiro de *et al.* (org.). **Administração: fundamentos da administração: empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2006.
- BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. **Leadership**. University of Cincinnati, 1974.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; Panno, Cláudia Caravantes; Kloeckner, Mônica Caravantes. **Administração: teorias e processo**. Editora Pearson, 2004.
- \_\_\_\_\_. Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Método, 2021.
- DANTAS, Bruno; PEREIRA, Ana Paula Sampaio Silva. Liderança feminina: mulheres que constroem o Tribunal de Contas da União. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 23, n. 130, p. 415-438, 2021.
- DREXLER, Peggy. The tyranny of the queen bee. **The Wall Street Journal**, v. 6, n. 6, p. 8, 2013.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review** 85 (9): 62-71. 2007.
- FACCIOLI, Cinta. **Teorias de liderança**. Administradores.com.br, 2008. Disponível em: [www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/). Acesso em: v. 25, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. GV-EXECUTIVO, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.
- FREITAS, Maria Ester de; DANTAS, Marcelo. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- GARY W. WOOD. **A psicologia do gênero**. Editora Blucher, 2021.
- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES NETO, Manoel B.; GRANGEIRO, Rebeca R.; ESNARD, Catherine. Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno queen bee. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, 2022.
- KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 243-257, 2010.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa**

bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo. Atlas. 2001.

LOCKWOOD, Nancy. **The glass ceiling: Domestic and international perspectives**. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2004.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua - Decifrando o lado masculino e feminino de liderar**. Editora Vozes, 2015.

MATO GROSSO, **Lei Complementar 266 de 29 de dezembro de 2006**. DOE de 29/12/2006 p. 01. Disponível em: <http://appl.sefaz.mt.gov.br/Sistema/legislacao/LeiComplEstadual.nsf/>. Acesso em 14/05/2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; DA SILVA GOMES, Jorge Filipe. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**, v. 28, n. 4, p. 683-697, 2010.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. **Encontro Nacional de Empreendedorismo**, v. 1, p. 164-176, 2000.

NEVES, Helena. Mulheres na Primeira Guerra Mundial: mudança e permanências. **Outros Ensaios**, 2015.

NORTHOUSE, Peter G. **Liderança: Teoria e prática**. Ninth Edition Sage Publicações, 2021. See More

PEREIRA, Jose Carlos Ferreira; DE LIMA FILHO, Jose Sarto Fulgêncio. O uso político indevido de cargos comissionados no âmbito da administração pública em desrespeito aos princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência. **Revista Juris Uni Toledo**, v. 7, n. 01, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

RAMAL, Silvina Ana. **Mulheres líderes empreendedoras: os compromissos que fazem a diferença na carreira de uma executiva**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**, São Paulo: Ed. 2011.

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

SANDBERG, Sheryl. **Lean in-women, work and the will to lead**. 2013.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro:

LTC, 2005.