



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE DE ENGENHARIA, LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS DO SERIDÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

IANYLLE LEORANE FERNANDES SOUSA

**PROTAGONISMO FEMININO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: DESAFIOS DE MULHERES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

**CURRAIS NOVOS
2025**

IANYLLE LEORANE FERNANDES SOUSA

**PROTAGONISMO FEMININO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: DESAFIOS DE MULHERES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de graduada em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Adller de Almeida Nascimento.

CURRAIS NOVOS
2025

Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial Prof^a.

Maria José Mamede Galvão - FELCS - Currais Novos

Sousa, Ianylle Leorane Fernandes.

Protagonismo feminino no contexto da administração pública :
desafios de mulheres no exercício da liderança / Ianylle Leorane
Fernandes Sousa. - Currais Novos, RN, 2025.

23 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC (graduação) -
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Faculdade de
Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó, Curso de
Administração. Currais Novos, RN, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Marcos Adler de Almeida Nascimento.

1. Liderança feminina - TCC. 2. Administração pública - TCC.
3. Protagonismo feminino - TCC. 4. Desafios de gênero - TCC. I.
Nascimento, Marcos Adler de Almeida. II. Título.

RN/UF/BS-FELCS

CDU 658.310.8-055.2

IANYLLE LEORANE FERNANDES SOUSA

**PROTAGONISMO FEMININO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: DESAFIOS DE MULHERES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo apresentado ao curso de graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de graduada em Administração.

Aprovada em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Adler de Almeida Nascimento
Orientador
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Profa. Dra. Kelsiane de Medeiros Lima
Examinadora interna
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Prof. Dra. Marilene Bizerra da Costa
Examinadora interna
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

PROTAGONISMO FEMININO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS DE MULHERES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

FEMALE PROTAGONISM IN THE ADMINISTRATION CONTEXT AUDIENCE: WOMEN'S CHALLENGES IN EXERCISING LEADERSHIP

Ianylle Leorane Fernandes Sousa

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender os desafios enfrentados pelas mulheres em posição de liderança na administração pública municipal, analisando como elas contribuem para o contexto organizacional. Partindo de uma contextualização histórica, o estudo reflete sobre os impactos da desigualdade de gênero no mercado de trabalho e os obstáculos que limitam o protagonismo feminino, como barreiras culturais e institucionais. Essa pesquisa foi motivada pela persistência de desigualdades estruturais que, apesar de avanços recentes, continuam dificultando o acesso das mulheres a cargos de liderança. Por meio de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com mulheres líderes atuantes na administração pública municipal, complementadas por uma revisão de literatura sobre liderança feminina, desigualdades de gênero e administração pública. Os resultados apontam para a necessidade de transformação cultural e organizacional para promover ambientes mais inclusivos e equitativos. Entre as principais implicações, destacam-se a importância de políticas institucionais que incentivem a diversidade e a adoção de estratégias para superar desafios associados à dupla jornada e aos estereótipos de gênero. O estudo conclui com recomendações práticas para a promoção da equidade de gênero no setor público, propondo iniciativas que ampliem o acesso das mulheres a cargos de liderança e fortaleçam suas redes de apoio. Assim, espera-se contribuir para o debate acadêmico e prático sobre as experiências e desafios da liderança feminina, ressaltando sua relevância para o desenvolvimento de gestões mais eficazes e justas.

Palavras-chave: Liderança feminina; Administração pública; Desafios de gênero; Equidade; Inclusão.

ABSTRACT

This study aims to understand the challenges faced by women in leadership positions within municipal public administration, analyzing their contributions to the organizational context. Starting from a historical contextualization, the research reflects on the impacts of gender inequality in the labor market and the obstacles limiting female leadership, such as cultural and institutional barriers. This research

was motivated by the persistence of structural inequalities that, despite recent advances, continue to hinder women's access to leadership roles. Using a qualitative approach, interviews were conducted with women leaders working in municipal public administration, complemented by a literature review on female leadership, gender inequalities, and public administration. The results highlight the need for cultural and organizational transformation to promote more inclusive and equitable environments. Key implications include the importance of institutional policies that encourage diversity and the adoption of strategies to overcome challenges related to the double burden and gender stereotypes. The study concludes with practical recommendations for promoting gender equity in the public sector, proposing initiatives to expand women's access to leadership positions and strengthen their support networks. Thus, it is expected to contribute to the academic and practical debate on the experiences and challenges of female leadership, emphasizing its relevance to developing more effective and fair governance.

Keywords: Female leadership; Public administration; Gender challenges; Equity; Inclusion.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um elemento que desempenha um papel importante na eficácia e eficiência da gestão pública, influenciando diretamente nos resultados alcançados pela administração, no funcionamento das organizações governamentais e nos serviços prestados à sociedade.

Historicamente, a maior parte dos cargos de liderança, sejam em organizações públicas ou privadas, têm sido ocupados majoritariamente por homens e o motivo da baixa representação das mulheres nos cargos de alta gestão deve-se a fatores culturais e comportamentais (TONANI, 2011). Há uma cultura, presente na sociedade, que interfere negativamente na construção das carreiras das mulheres (BARBOSA, 2022).

Atualmente, as mulheres vêm buscando e ganhando mais espaço nas organizações à medida que têm conquistado posições de destaque no setor público, desempenhando papéis influentes e contribuindo para a tomada de decisões políticas e administrativas. Na administração pública federal, por exemplo, a presença feminina em cargos de alta liderança, segundo o Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação, aumentou de 29% em 2022 para 34% em 2023 (Observatório Pessoal, 2023).

Essa conquista reflete não apenas uma evolução da sociedade em direção à igualdade de gênero, mas também o reconhecimento do papel fundamental que as

mulheres desempenham nas organizações. Entretanto, o percentual ainda é baixo, as mulheres ainda vêm sendo sub-representadas em diversas organizações e ainda existem obstáculos e desafios para exercerem sua liderança.

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

O presente trabalho tem por objetivo geral compreender os desafios enfrentados pelas mulheres que atuam em posição de liderança na administração pública municipal da cidade de Lagoa Nova. Especificamente este estudo se propõe a: a) examinar as percepções de colegas e subordinados em relação à liderança feminina na administração pública municipal; b) avaliar medidas institucionais de apoio às mulheres em cargos de liderança no setor público municipal, e; c) explorar as estratégias adotadas por mulheres líderes para lidar com os desafios específicos de seu contexto de trabalho.

Este trabalho se justifica na necessidade de compreender os fatores que contribuem para a persistência dessas desigualdades e explorar como as mulheres líderes vivenciam os desafios e contribuem para uma gestão mais eficiente.

Apesar dos avanços, como o aumento de 29% para 34% na presença feminina em cargos de liderança no setor público federal entre 2022 e 2023 (Observatório Pessoal, 2023), mulheres continuam sendo sub-representadas.

Estudos indicam que a diversidade de gênero contribui para decisões mais eficazes e ambientes organizacionais mais inovadores e produtivos. Este estudo foca especificamente na administração pública municipal da cidade de Lagoa Nova no Rio Grande do Norte, oferecendo uma análise contextualizada das experiências e desafios das mulheres líderes nesta localidade, com o objetivo de propor soluções práticas para promover a equidade de gênero.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A mulher e a economia

No Brasil, assim como em muitos países do mundo, a participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo de forma significativa, destacando a contribuição feminina para a economia. Contudo, essa inclusão tem sido acompanhada por desigualdades estruturais e desafios históricos que impactam diretamente a ascensão das mulheres a posições de liderança. Apesar de avanços em legislação trabalhista e políticas públicas voltadas para a igualdade de gênero, a presença feminina em cargos de chefia ainda é limitada, reflexo de uma cultura organizacional que privilegia o masculino (CARRASCO, 2003).

As transformações na organização familiar também impactaram o papel da mulher na economia. Segundo Akerlof e Kranton (2010), a divisão de tarefas domésticas tradicionalmente atribuídas às mulheres tem evoluído para um modelo mais compartilhado, embora essas mudanças ocorram de maneira desigual entre as classes sociais. Mulheres de baixa renda continuam enfrentando dificuldades adicionais devido à falta de suporte institucional, como creches e políticas de flexibilização de jornada de trabalho.

A participação feminina no mercado de trabalho é marcada por uma segregação ocupacional, onde há maior concentração de mulheres em setores considerados de menor prestígio e remuneração. Essa dinâmica reforça a desigualdade de gênero e limita o alcance do protagonismo feminino em âmbitos organizacionais mais elevados (BARBOSA, 2022). Ademais, mesmo quando ocupam cargos equivalentes aos de homens, mulheres frequentemente enfrentam disparidades salariais significativas (IBGE, 2018).

2.2. O protagonismo feminino na administração pública

O protagonismo feminino na administração pública é uma questão central para a promoção da igualdade de gênero no Brasil. Historicamente, as mulheres enfrentaram barreiras sociais e culturais que restringiram sua atuação em espaços de poder e decisão. No entanto, avanços significativos têm sido observados, como o aumento da presença feminina em cargos gerenciais. Em 2023, por exemplo, as mulheres representavam 34% dos cargos de alta liderança no setor público federal, um aumento em relação aos anos anteriores (Observatório Pessoal, 2023).

A participação feminina em posições de liderança é essencial para fomentar a diversidade de perspectivas e promover uma gestão mais eficiente e inclusiva. Segundo Eagly e Carli (2007), mulheres líderes tendem a adotar estilos de liderança mais colaborativos e empáticos, o que contribui para um ambiente organizacional positivo e produtivo. No entanto, essas características são frequentemente subestimadas em razão de estereótipos de gênero que associam liderança a traços tradicionalmente masculinos, como assertividade e controle (EAGLY; CARLI, 2007).

Estudos apontam que a falta de capital social e o peso das responsabilidades domésticas constituem barreiras adicionais para as mulheres na administração pública. Segundo Hryniewicz e Viana (2018), as mulheres gastam, em média, três vezes mais tempo em tarefas domésticas do que os homens, o que impacta diretamente sua disponibilidade para o desenvolvimento profissional e participação em redes de networking. Ademais, observa-se que mulheres enfrentam dificuldades em contextos de negociação e na conquista de espaços políticos devido à baixa representatividade (TONANI, 2011).

A discussão sobre a presença e atuação de mulheres em cargos de liderança na administração pública é de extrema importância para a construção de um ambiente mais inclusivo e igualitário. A diversidade de gênero traz diferentes perspectivas e experiências, enriquecendo o debate e contribuindo para a tomada de decisões mais eficientes e abrangentes.

No século XIX, o papel da mulher na sociedade era o de servir, cuidar da casa e da família, e o único provedor das necessidades do lar era o homem. Assim a mulher só tinha que ser mãe, esposa e dona do lar; a ela não pertencia o direito de exercer uma atividade fora de casa, principalmente se fosse remunerada.

De acordo com os dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgados em 2022, as mulheres continuam enfrentando desigualdades significativas no mercado de trabalho brasileiro. Embora apresentem níveis de escolaridade superiores aos dos homens—com 21,3% das mulheres concluindo o ensino superior em comparação a 16,8% dos homens—sua participação na força de trabalho permanece inferior. A taxa de participação feminina é de 53,3%, enquanto a masculina atinge 73,2%

Além disso, as mulheres estão sub-representadas em cargos de liderança. Em 2022, apenas 39,3% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres,

apesar de constituírem a maioria da população com ensino superior completo. Essa desigualdade reflete barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão feminina a posições de poder.

No que diz respeito à remuneração, persiste uma diferença salarial significativa. Em 2022, mulheres em cargos gerenciais recebiam, em média, R\$ 6.600, enquanto homens na mesma posição ganhavam R\$ 8.378, representando uma diferença de 21,2%. Essa diferença salarial evidencia a necessidade de políticas que promovam a equidade de gênero no ambiente de trabalho.

Outro aspecto relevante é a sobrecarga de trabalho não remunerado que recai sobre as mulheres. Em 2022, elas dedicavam, em média, o dobro do tempo dos homens a atividades domésticas e de cuidado, o que impacta negativamente sua participação e progressão no mercado de trabalho. Essa dupla jornada limita as oportunidades de desenvolvimento profissional e contribui para a perpetuação das desigualdades de gênero.

Esses dados ressaltam a importância de implementar políticas públicas e iniciativas organizacionais que promovam a igualdade de gênero, abordando tanto as disparidades salariais quanto a distribuição desigual de responsabilidades domésticas. A promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do país.

As mulheres vêm sendo historicamente subjugadas a uma lógica de dominação-exploração dentro da sociedade, característica esta que imprimiu novas feições à desigualdade entre os sexos no período de estabelecimento da ordem capitalista. Entre outras problemáticas, as mulheres têm maior dificuldade de acesso ao mundo do trabalho, menor remuneração e menor representatividade no poder público. Essa conjuntura se agrava ainda mais para as mulheres afrodescendentes, que se encontram em maior número na população de baixa renda, esfera na qual se constituem como principais chefes de família.

Um dos fatores que implicam na dificuldade de acesso das mulheres aos empregos formais é sua função dentro do lar, pois os trabalhos domésticos e de cuidados são ainda executados predominantemente por elas. A falta de escolas públicas nas quais possam deixar os filhos, a responsabilidade de cozinhar para a família, de arrumar e limpar a casa, os cuidados com pessoas idosas e enfermas

são elementos determinantes para essas mulheres, que têm de conciliar tais tarefas com a vida profissional para garantir o sustento de seus familiares.

Como afirma Cristina Carrasco (2003, p. 37),

as mulheres desenvolvem majoritariamente suas atividades em um tempo (invisível e não reconhecido) que – embora organizado, em parte, da perspectiva da produção mercantil – não é governado por critérios de mercado, enquanto os homens, livres de obrigações relacionadas com o cuidado da vida, podem colocar seu tempo (visível e valorizado) à disposição das necessidades da empresa.

Além disso, quando inseridas no mercado de trabalho, as mulheres cumprem funções que guardam características semelhantes às do trabalho executado no ambiente doméstico, sendo essas as de menor prestígio, menor remuneração e menor valorização social.

2.4. Políticas públicas e iniciativas de inclusão

As políticas públicas têm desempenhado um papel crucial na promoção da igualdade de gênero no Brasil. Iniciativas como a criação de cotas para mulheres em cargos políticos e a promulgação da Lei Maria da Penha são exemplos de esforços para mitigar as desigualdades e garantir os direitos das mulheres. No âmbito organizacional, programas de diversidade e inclusão também têm se mostrado eficazes na promoção de uma cultura corporativa mais igualitária.

Essas iniciativas, no entanto, precisam ser ampliadas e fortalecidas. Segundo Barboza (2022), o desafio não está apenas em criar oportunidades para as mulheres, mas também em transformar as estruturas organizacionais que perpetuam as desigualdades de gênero. Isso inclui revisão de processos de recrutamento e seleção, além de ações afirmativas que promovam a ascensão feminina em áreas historicamente dominadas por homens.

Essa união também deve ser considerada ao abordar desigualdades de gênero. Mulheres negras, por exemplo, enfrentam desafios adicionais devido à conjugação de racismo e sexismo, o que as coloca em situação ainda mais vulnerável no mercado de trabalho (COHEN, 2009). Dessa forma, é essencial que políticas públicas considerem as múltiplas dimensões das desigualdades para promover uma inclusão verdadeira e efetiva.

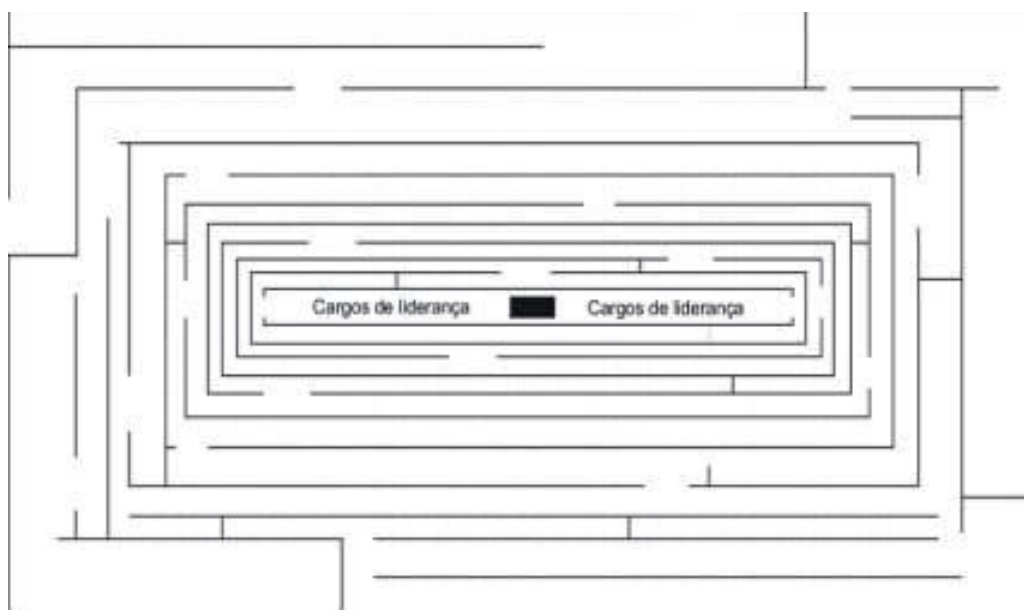
Dessa forma, a fundamentação teórica apresentada busca contextualizar os desafios enfrentados pelas mulheres na administração pública, ressaltando a importância de uma abordagem interseccional para compreender e enfrentar as desigualdades de gênero de maneira abrangente e eficaz.

3.3. O labirinto da liderança

De acordo com Eagly e Carli (2007), no estudo "Mulheres e o labirinto da liderança", publicado pela Harvard Business Review, oferece uma compreensão mais detalhada dos percursos não lineares que as mulheres enfrentam ao ascender a posições de liderança. A metáfora do "labirinto" descreve um percurso cheio de obstáculos interligados com desafios que estão espalhados ao longo de toda trajetória, tornando o caminho mais complexo. "A passagem por um labirinto não é simples nem direta, mas requer persistência, consciência do progresso e uma análise cuidadosa dos quebra-cabeças que estão por vir" (EAGLY; CARLI, 2007).

Eagly e Carli (2007), destacam que, embora o caminho seja árduo, é possível alcançar o centro do labirinto – ou seja, posições de liderança – por meio de esforços contínuos e políticas institucionais que promovam a igualdade de oportunidades.

Figura 1 – Metáfora do labirinto para os caminhos percorridos por mulheres em cargos de liderança.



Fonte: Barreira (2021) Elaborado a partir dos estudos de Eagly e Carli (2007).

O estudo destaca quatro barreiras que compõem esse labirinto: resistência à liderança feminina, questões de estilo de liderança, demandas familiares e subinvestimento em capital social.

A resistência à liderança feminina está enraizada em associações mentais conscientes e inconscientes que ligam homens e mulheres a características diferentes. Eagly e Carli (2007), descrevem que homens são frequentemente associados a traços agênticos, como assertividade, controle, autoconfiança e dominância, considerados essenciais para uma liderança eficaz. Já as mulheres são associadas a traços comunais, como empatia, sensibilidade e gentileza, que refletem preocupação com os outros, mas são vistas como menos compatíveis com papéis de liderança. Diante disso, as mulheres se encontraram em uma situação dupla. Quando elas exibem características comunais, podem ser vistas como ineficazes ou sem autoridade. Por outro lado, quando demonstram traços agênticos, podem ser criticadas por falta de “comunhão” e por desviarem das expectativas sociais associadas ao papel feminino, sendo percebidas como “pouco femininas”.

Em relação às questões de estilos de liderança, Eagly e Carli (2007) destacam que o papel de líder ainda está mais associado aos homens do que às mulheres. Como consequência dessa percepção, as líderes femininas frequentemente buscam desenvolver um estilo de liderança eficaz, que consiga conciliar as qualidades amigáveis frequentemente associadas às mulheres com as características mais dominantes esperadas de um líder.

Sobre as demandas familiares, Eagly e Carli (2007) apontam que as mulheres dedicam mais tempo a atividades domésticas em comparação aos homens. Embora haja uma participação crescente masculina nas responsabilidades domésticas, a maior parte dessas tarefas ainda recai sobre as mulheres. Isso contribui para desvantagens, como menor número de horas trabalhadas por ano, menos experiência acumulada e, conseqüentemente, um impacto negativo no avanço de suas carreiras.

Outra barreira levantada é classificada como subinvestimento em capital social, refere-se ao desenvolvimento de uma rede de contatos que promove a troca de experiências e maior interação social. Segundo Eagly e Carli (2015), devido à necessidade de equilibrar trabalho e responsabilidades familiares, as mulheres acabam dedicando menos tempo à socialização com colegas e à construção de

redes profissionais. Mesmo quando têm tempo disponível, enfrentam dificuldades em aproveitar essas redes informais, especialmente quando são minoria.

3. METODOLOGIA E RESULTADOS

O tema proposto teve uma metodologia voltada para uma pesquisa qualitativa. Segundo Bogdan e Biklen (2006), a pesquisa qualitativa trata da investigação como fonte de dados no ambiente, em que o pesquisador se torna instrumento principal. Neste sentido, a pesquisa é classificada de cunho descritivo qualitativo, em que o pesquisador passa a observar o processo, examinando cada detalhe e não apenas os resultados. Qual se pautará no alcance dos objetivos previamente estabelecidos. Gil (2002, p. 17) define a pesquisa como

O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, tendo como finalidade compreender o pensamento e as ideias de estudiosos e teóricos da área, de modo que se possa compreender a qualidade dos resultados obtidos por meio de como a sociedade vê as mulheres ocupando cargos de liderança dentro da nossa comunidade.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista semiestruturada, composta por um roteiro de perguntas-chave, na perspectiva de completar as informações necessárias para a compreensão do nosso problema de pesquisa. Para Gil (2016), a entrevista semiestruturada tem como característica os questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Assim, os questionamentos dão frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. Ou seja, o foco primordial nesta pesquisa será colocado pelo investigador-entrevistador.

A pesquisa teve como público-alvo mulheres líderes que trabalham em diversas áreas da administração pública no município de Lagoa Nova-RN. A seleção

das entrevistadas foi feita de forma intencional, considerando critérios como áreas de atuação, níveis hierárquicos, tempos de carreira e disponibilidade para participação.

Foram selecionadas três mulheres com carreiras consolidadas na administração pública municipal, todas ocupando posições de liderança e desempenhando papéis estratégicos em suas instituições. As entrevistadas também se destacam pela diversidade de áreas de atuação, níveis hierárquicos e vivências profissionais. Além disso, suas histórias refletem diferentes contextos, idades e experiências, o que enriquece a análise dos desafios enfrentados por mulheres líderes.

Essa seleção, embora não tenha a pretensão de representar todo o universo de mulheres líderes em Lagoa Nova, busca oferecer uma análise aprofundada de casos específicos, explorando os principais desafios e as estratégias adotadas por essas líderes no setor público.

As categorias das perguntas foram elaboradas com base no estudo "Mulheres e o Labirinto da Liderança", de Eagly e Carli (2007), que serviu como referência principal para a estruturação da pesquisa. Conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 01 - Roteiro entrevista

Categorias Perguntas	Perguntas
Resistência à liderança feminina	Como você percebe a questão da resistência em relação à liderança feminina? Você acredita que as características de liderança ainda são vinculadas mais aos homens do que às mulheres? Por que?
Questões de estilos de liderança	Como você poderia descrever o seu estilo de liderança?
Demandas familiares	Como você concilia trabalho com a vida familiar?
Subinvestimento em capital social	Quais obstáculos ou dificuldades você percebe nesse contexto para si mesma? E para as mulheres em posição de liderança?

Fonte: Elaborado a partir dos estudos de Eagly e Carli (2007).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa buscam apresentar as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com as servidoras, com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança no setor público.

Inicialmente, é feita a caracterização das participantes, conforme apresentado no Quadro 2. Em seguida, são analisadas as respostas das líderes com base nas categorias do estudo de Eagly e Carli (2007), já descritas neste trabalho.

A pesquisa contou com a participação de três mulheres ocupantes de cargos de liderança na administração pública do município de Lagoa Nova-RN. As entrevistadas exercem funções estratégicas em suas instituições: uma diretora, uma secretária municipal e uma coordenadora. O tempo de atuação em cargos de liderança varia entre 4 e 8 anos, indicando diferentes níveis de experiência.

Em relação à remuneração, constatou-se que não há distinção salarial entre homens e mulheres nos cargos de liderança ocupados no município. A média salarial para essas posições varia entre R\$ 2.670,00 e R\$ 4.500,00, dependendo da função e do nível hierárquico.

Quadro 02 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Entrevistadas	Idade	Estado-civil	Filhos	Cargo
E1	45 anos	Casada	0	Diretora
E2	26 anos	Casada	02	Secretária
E3	30 anos	Divorciada	01	Coordenadora

Fonte: Elaboração própria (2024).

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

E1: “Embora tenha havido algum avanço, ainda vejo que a liderança feminina enfrenta resistência em alguns contextos,

com falta de reconhecimento das habilidades das mulheres em cargos de liderança.”

E2: “Na minha visão, ainda existe uma resistência significativa à liderança feminina, muitas vezes associada a expectativas tradicionais de gênero..”

E3: “A resistência à liderança feminina é clara e mostra que ainda temos desafios para superar estigmas de gênero. Isso reforça a necessidade de promover a igualdade de oportunidades e valorizar as habilidades das mulheres em cargos de liderança.”

Cada entrevistada apresenta uma perspectiva diferente em relação às características que normalmente estão associadas a mulheres, homens e liderança. Além disso, mostram trechos de julgamento às mulheres em relação às diferentes respostas às metas profissionais.

E1: “Infelizmente, muitas pessoas ainda acham que liderança é mais uma coisa de homens. Eu tento mudar isso, mostrando que as mulheres também têm habilidades decisivas para liderar.”

E2: “Acho que a sociedade, em alguns aspectos, tende a vincular mais características de liderança aos homens. No entanto, vejo isso como uma oportunidade de mudar essa ideia.”

E3: “Sim, percebo que ainda há uma tendência a associar características de liderança mais aos homens.”

Em termos de estilo de liderança, a visão típica de um líder é normalmente mais relacionado ao comportamento dos homens. As líderes femininas estão trabalhando para desenvolver um estilo de liderança otimista e eficaz, que concilie as qualidades comuns preferíveis nas relações duplas, como afirmam Eagly e Carli (2007). Eles estão fazendo isso para lidar com os desafios que surgem com as relações duplas. mulheres com as qualidades agenciais que acreditam ser essenciais para líderes. Sobre liderança as entrevistadas falaram sobre seu estilo de liderança de acordo com os seguintes atributos:

E1: “Minha abordagem de liderança é colaborativa; sempre busco ouvir e envolver a equipe. Valorizo a transparência nas decisões e crio um ambiente onde todos se sintam importantes.”

E2: “Prefiro tomar decisões de forma participativa, incentivando a equipe a compartilhar ideias. Gosto de promover um ambiente de trabalho dinâmico e de crescimento profissional.”

E3: “Adoto uma liderança empática, centrada nas pessoas e suas necessidades. Procuo ouvir atentamente a equipe, promovendo inclusão e garantindo um ambiente motivador para que todos contribuam para os objetivos comuns.”

Os relatos das três entrevistadas destacam os esforços para harmonizar o estilo de liderança entre agentes e características comuns. Ao lidar com os vínculos duplos, as mulheres buscam maneiras de projetar autoridade sem usar comportamentos autocráticos que as pessoas compartilham chocantes.

Perguntadas como conciliam trabalho com a vida familiar, as entrevistadas relataram:

E1: “Equilibrar trabalho e vida familiar é um desafio, mas tento dividir meu tempo entre as demandas do trabalho e os momentos com minha família, mesmo que isso signifique gerenciar meu tempo de forma mais intensa.”

E2: “É bem cansativo. Sinto que tenho que sempre provar minha competência enquanto tento dar apoio à minha família, mesmo com a carga de trabalho pesada.”

E3: “Conciliar trabalho e vida familiar como mãe solo é uma tarefa difícil. Estou sempre buscando um equilíbrio emocional e tempo de qualidade.”

A demanda familiar é, de acordo com Eagly e Carli (2007) e Hryniewicz e Viana (2018), barreira que a maioria das mulheres encontra em algum momento de suas vidas profissionais. As respostas das entrevistadas mostram que as mulheres ainda têm a maior parte das responsabilidades por demandas familiares, maternidade e serviço doméstico.

O papel das mulheres na sociedade é insuficiente. Mesmo quando há avanços na igualdade entre os gêneros, as mulheres ainda têm menos prestígio no mercado de trabalho e são menos influentes nas decisões políticas. A maioria dos líderes são homens. Sobre isso as entrevistadas relatam que:

E1: “Ainda há uma falta significativa de mulheres em cargos de liderança, o que torna essencial ampliar a diversidade para garantir uma tomada de decisões mais abrangente e justa”. E2: “Enfrentamos sub-representação em cargos de destaque, o que ressalta a necessidade de criar oportunidades igualitárias. Minha esperança é que mais mulheres possam ocupar posições de liderança e influenciar positivamente o cenário profissional”.

E3: “Eu percebo que a representatividade feminina é um desafio. É importante ampliar a presença de mulheres em todos os níveis da gestão pública para garantir uma

abordagem mais equitativa e sensível às diversas necessidades da população”.

Diante das respostas das entrevistadas, pode-se perceber que mesmo com toda a evolução que ocorreu durante os anos, a mulher ainda encontra muitas dificuldades dentro da administração pública ou em outra área que ela possa ingressar. Pode-se citar a fala da E1 na questão sobre a representatividade feminina, que a mesma diz que “Ainda há uma falta significativa de mulheres em cargos de liderança”.

“A luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história” (COHEN, 2009, p. 161).

Rodrigues e Silva (2015) afirmam que há muitos anos as mulheres têm lutado pela igualdade de direitos sem discriminação de gênero, com o objetivo de ter direito a ocupar as mesmas cargas, receber as mesmas dificuldades e ter a mesma voz.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral compreender os desafios enfrentados pelas mulheres em posição de liderança na administração pública municipal, abordando também as contribuições das lideranças femininas no contexto organizacional. Por meio da revisão de literatura, análise qualitativa e entrevistas com mulheres em posições de liderança, foi possível responder às questões e aos objetivos delineados no início do estudo. Nesta seção, retomamos cada um dos objetivos específicos e apresentamos as considerações finais correspondentes.

Os resultados evidenciaram que as percepções de colegas e subordinados ainda refletem estereótipos de gênero, embora avanços tenham sido observados em alguns contextos. Muitas vezes, as habilidades das mulheres em posições de liderança são subestimadas ou questionadas, o que indica a presença de resistências culturais enraizadas. Por outro lado, as entrevistadas demonstraram que, ao exercerem uma liderança colaborativa e empática, conseguem transformar essas percepções e promover uma convivência mais produtiva e igualitária dentro das organizações.

Foi identificado que, embora existam iniciativas institucionais para promover a inclusão e equidade de gênero, estas ainda são insuficientes para atender às demandas das mulheres em cargos de liderança. A falta de políticas mais abrangentes e a persistência de uma cultura organizacional patriarcal são fatores que limitam o impacto dessas medidas. As entrevistadas relataram a necessidade de criação de programas mais eficazes, como mentorias, redes de apoio e capacitações que considerem os desafios específicos enfrentados pelas mulheres em seus contextos.

As mulheres entrevistadas relataram diversas estratégias para enfrentar os desafios de liderança, como a adoção de estilos de liderança colaborativos, a busca por equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares e a construção de uma rede de apoio dentro e fora das organizações. Essas estratégias são cruciais para superar barreiras culturais e institucionais, bem como para conquistar espaço em ambientes predominantemente masculinos. A capacidade de lidar com conflitos e tomar decisões assertivas, sem perder a empatia e o foco no desenvolvimento de equipes, destaca-se como uma característica marcante dessas lideranças.

De forma geral, este estudo reafirma que, embora avanços tenham sido alcançados em termos de representação feminina em cargos de liderança na administração pública, ainda existem desafios significativos a serem superados. A persistência de estereótipos de gênero, a falta de suporte institucional adequado e as dificuldades para conciliar vida pessoal e profissional são barreiras que continuam a limitar o protagonismo feminino no setor público.

Este estudo também destaca a importância de promover ambientes organizacionais mais inclusivos, com a implementação de políticas efetivas de equidade de gênero e o fortalecimento de redes de apoio para mulheres líderes. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise sobre a união de gênero e outros fatores, como raça e classe social, bem como explorem as experiências de liderança feminina em diferentes regiões e contextos organizacionais.

Assim, espera-se que este trabalho contribua para o debate acadêmico e prático sobre a liderança feminina, inspirando novas iniciativas e políticas que promovam a equidade e fortaleçam o papel das mulheres na administração pública municipal.

REFERÊNCIAS

AKERLOF, G. A.; KRANTON, R. E. **Identity economics: how our identities shape our work, wages, and well-being**. Princeton: Princeton University Press, 2010.

BARBOZA, J. **O impacto que mulheres em posição de liderança geram na estrutura das organizações**. 2022. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

CARRASCO, C. **Mujeres y Economía: nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas**. Barcelona: Icaria Editorial, 2003.

COHEN, M. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Saraiva, 2009.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Women and the labyrinth of leadership**. *Harvard Business Review*, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> . Acesso em: 13 jan. 2025.

HRYNIEWICZ, L. G.; VIANA, A. B. **Impacto das demandas familiares na carreira de mulheres: uma revisão teórica**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, n. 4, p. 1-24, 2018.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br> . Acesso em: 15 jan. 2025.

OBSERVATÓRIO PESSOAL. **Perfil das lideranças no governo federal**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr> . Acesso em: 15 jan. 2025.

SINA, A. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

<https://docplayer.com.br/9809151-Gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranca-mito-ou-nova-realidade.html> . Acesso em: 15 jan. 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança.

À minha mãe, minha base e maior inspiração, pelo apoio incondicional ao longo de toda a caminhada. Sua força e incentivo foram essenciais para que eu pudesse chegar até aqui.

Ao meu noivo, agradeço pelo apoio constante, pela paciência e por estar sempre ao meu lado nos momentos difíceis.

À minha colega de sala e amiga, Izabelle, por toda a ajuda, parceria e incentivo durante todo esse período na faculdade. Sua amizade fez toda a diferença.

E, por fim, ao meu orientador, Marcos Adller, agradeço pela paciência, orientações e pela confiança depositada em mim ao longo da elaboração deste trabalho.