

LIDERANÇA FEMININA: BARREIRAS NO ÂMBITO DA GESTÃO MUNICIPAL

Mariana Castro da Silva¹

Luís Miguel Dias Caetano²

RESUMO

As mulheres representam 52% do eleitorado brasileiro, no entanto, a liderança feminina acontece apenas em 4 dos 33 partidos existentes no país. A evolução nos modelos gerenciais públicos tem permitido que um número cada vez maior de mulheres ocupe espaços na liderança política municipal. No entanto, a discriminação sofrida pelas mulheres em posições estratégicas é fato recorrente no mercado de trabalho, em particular no Brasil. Mesmo que, geralmente elas possuam maior qualificação que os homens, isto não se reflete nos seus salários e nos cargos ocupados. A gestão pública apresenta elementos muito particulares nos processos de seleção, na influência política através de indicações, nos problemas de descontinuidades derivados dos processos eleitorais, provocando desafios à participação feminina. Nesse sentido, apesar de serem reconhecidos alguns avanços importa reforçar os projetos de pesquisa que analisem a participação das mulheres nas lideranças políticas e na gestão pública. No caso do maciço de Baturité, microrregião cearense por 13 municípios, apenas 6 mulheres assumem cargos de liderança na gestão pública municipal. O objetivo deste trabalho é identificar as barreiras enfrentadas pelas lideranças femininas municipais ao longo de suas trajetórias profissionais. Para a realização desse estudo empregou-se a pesquisa do tipo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa, tendo como método procedimental, o estudo de caso. A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário aplicado a seis mulheres que ocuparam cargos de liderança duas prefeitas e quatro secretárias municipais. Os resultados apontam como dificuldades colocadas à liderança pública feminina, o machismo, o preconceito, a falta de oportunidade e a resistência masculina em confiar na capacidade das líderes entrevistadas.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão Municipal. Liderança feminina.

¹ Discente do curso Bacharelado em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira- Unilab.

² Orientador. Pós- doutor em Educação pela Universidade de Açores- UAç lotado no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab.

Data da Submissão e Aprovação: 21/07/2022

1 INTRODUÇÃO

O mercantilismo confirma o homem como protagonista da história e estabelece as mulheres dedicadas ao lar. A trajetória da mulher na sociedade está cercada por diferentes transformações que geraram resultados no modo de vida feminino, sendo reflexos das construções sociais produzidas ao longo dos tempos.

No Brasil, em outubro de 1927 as mulheres alcançavam uma grande vitória: o reconhecimento do alistamento eleitoral feminino, que foi estabelecido no Estado do Rio Grande do Norte. O governador do Estado³ aprovou a lei 660 onde estava estabelecido que qualquer cidadão que cumprisse os parâmetros legais poderia votar e ser votado, sendo homens ou mulheres. Essa conquista foi narrada no Brasil e no exterior, relatando que a partir daquele dia as mulheres poderiam exercer sua cidadania diante da justiça eleitoral brasileira.

O voto feminino no Brasil foi assegurado, após intensa campanha nacional pelo direito das mulheres ao voto, fruto de uma longa luta, iniciada antes mesmo da Proclamação da República.

Com tudo isso, cada vez mais mulheres eram incentivadas a buscar seus direitos e igualdade de gênero. Anos mais tarde, nas eleições convocadas por Getúlio Vargas para uma Assembleia Constituinte, já na década de 30, foi eleita a primeira mulher deputada federal, Carlota Pereira de Queiroz, médica paulista. Segundo Oliveira (1993), apesar dos direitos conquistados na esfera das relações de trabalho, da crescente defesa em torno da empregabilidade feminina, bem como da melhoria dos seus níveis de qualificação, as mulheres iniciam o século XX em condição de inferioridade em comparação com trabalhadores homens.

Contudo, quando se compara a participação dos dois gêneros no mercado de trabalho remunerado, observa-se a predominância masculina, sobretudo em cargos de liderança (MELO e THOMÉ, 2018, p. 112). Para Scott (1986), a mobilidade ocupacional leva as mulheres a práticas como a imitação das atitudes masculinas. Nesse contexto, um dos temas mais sensíveis à inserção das mulheres no mercado de trabalho é o da liderança feminina. Segundo o site “Consumidor Moderno” (2021) há inúmeras contribuições que a liderança feminina pode trazer para as organizações, como aumento de potencial para inovação, maior visão sistêmica para tomada de decisões e inteligência emocional para lidar com equipes. No que diz respeito às

³ José Augusto Medeiros

mulheres, observa-se a busca por se posicionarem em ocupações mais estratégicas, tendo em vista a melhor escolarização e formação técnica considerando que as mulheres estão em maioria em cursos superiores, principalmente na área da educação (MELO e THOMÉ, 2018).

Para Nogueira (2012), o foco da cultura em pessoas e a facilidade de comunicação da mulher são retratados como competências de liderança, comumente associadas à figura feminina. O índice de desigualdade de Gênero (GII) é um índice criado pelas Nações Unidas para avaliar as diferenças de gênero na distribuição do progresso e para estimar a perda de desenvolvimento humano devido às disparidades salariais de gênero. Quanto à educação, mostra-se uma tendência geral de aumento da escolaridade das mulheres em relação aos homens, sendo que as mulheres atingem em média um nível de instrução superior ao dos homens. De acordo com o site Consumidor Moderno (2021), as mulheres se capacitam muito mais, ganha menos e ocupam infinitamente cargos menores. Estudos indicam que 62% dos cargos gerenciais estão nas mãos dos homens. Cargos de diretoria e presidência, então, são ainda mais desiguais e as mulheres não chegam a ocupar 12 a 15% dessas posições.

A tripla jornada de trabalho, as diferenças salariais, assédios e a informalidade são dificuldades que marcam a trajetória profissional das mulheres ao longo dos anos. Segundo dados da organização não governamental *Think Olga*, os retrocessos enfrentados pela população feminina em termos de participação no mercado de trabalho equivalem a 30 anos. Deste modo, fica claro que existem várias barreiras que as mulheres enfrentam ao procurar cargos de níveis mais estratégicos (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; OLIVEIRA, MENEZES e SANT'ANNA, 2012).

De acordo com o IBGE (2017), em média, as mulheres têm rendimentos 24,4% menores que os dos homens. Além disso, 6,0% dos homens são empregadores, contra apenas 3,3% das mulheres; enquanto 3,6% das mulheres são trabalhadoras familiares. Esse percentual cai pela metade (-1,5%) em relação ao sexo masculino. Segundo o IBGE (2017) embora somem 51% da população, as mulheres governam somente 12% das 5.570 cidades brasileiras, num total de 7% das cidades do país e 91% foram eleitas em municípios com até 50 mil habitantes.

Na política, as mulheres negras são 27% da população e governam apenas 3% das prefeituras IBGE (2017). Percebe-se que tal desigualdade ocupacional e salarial não é praticada somente na esfera privada, mas também na pública. A desigualdade construída ao longo da história mostra que mesmo com os avanços atuais ainda é

necessário reforçar as políticas que implementem mulheres no governo, visando buscar melhores indicadores de igual de gênero.

De acordo com os dados do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o aumento do número de vereadoras eleitas foi de 19,2% em 2020. Em 2016, o índice foi de 13,5%. A quantidade de candidaturas femininas para esse cargo também foi bem maior em 2020. Houve um aumento relativo de 7,1% no número de mulheres que almejavam se tornar vereadoras em relação à última eleição.

A inserção da mulher no mercado de trabalho, vem acompanhada de elevada discriminação, não só em relação à quantidade de vagas, mas no que se refere à desigualdade de remuneração entre homens e mulheres. Diante disso, surge o seguinte problema da pesquisa: Quais as barreiras que as mulheres enfrentam em suas trajetórias de liderança pública municipal?

Desse modo, o estudo tem por objetivo geral identificar quais barreiras as mulheres líderes do maciço de Baturité⁴ encontram em suas trajetórias. Nesse sentido, será realizada uma análise de como se encontram algumas mulheres nas posições de liderança como prefeitas ou secretárias municipais, conhecendo as suas dificuldades, motivações e interesses.

Na política, muitas mulheres ainda têm dificuldades de ocupar cargos de poder, serem eleitas ou terem voz ativa nas tomadas de decisões políticas. Isso acontece devido à exclusão histórica das mulheres na política e que acontece até hoje, no nosso cenário de baixa representatividade feminina no governo.

As mulheres enfrentam dupla jornada de trabalho, assumindo outros papéis como a responsabilidade com a educação dos filhos e a realização de afazeres domésticos que, em alguns contextos, continua sendo uma iniciativa pouco assumida pelos homens.

Além disso, muitas das candidatas que se inscrevem na lista de cotas partidárias são consideradas laranjas, ou seja, não têm interesse em ocupar um cargo político, estão ali só para cumprir o coeficiente necessário que os partidos devem ter para serem considerados legais no processo eleitoral. Algumas nem chegam a fazer campanha e também não obtêm votos suficientes.

⁴ O Maciço de Baturité é uma formação geológica localizada no sertão central cearense, composta pelos municípios de Pacoti, Palmácia, Guaramiranga, Mulungu Aratuba, Capistrano, Itapiúna, Baturité, Aracoiaba, Acarape, Redenção, Barreira e Ocara.

Observa-se que, no dia a dia de mulheres gestoras ao exercerem seus papéis, contribuem com as transformações no papel das mulheres na sociedade através da gestão pública, já que os processos de seleção eleitorais trazem para esse cenário a participação feminina.

A evolução nos modelos gerenciais públicos tem permitido que um número cada vez maior de mulheres ocupe espaços na política e na gerência de órgãos públicos, tornando-se mais propensas a assumir cargos de maior responsabilidade seja por indicação ou eleição. Contudo, ainda muito aquém da participação masculina, o baixo índice de mulheres na política ainda é um problema, pois esse índice traz como reflexão o histórico das mulheres e sua luta por direitos iguais já que ao observar as mudanças políticas e culturais é possível considerar nas últimas décadas, uma tendência, ainda que pouco expressiva, de inserção das mulheres nas disputas eleitorais.

A Lei 9504/97, cotidianamente conhecida como Lei das Cotas, estabelece um percentual mínimo de 30% de candidaturas femininas nas nominadas das coligações, apresentando-se como um mecanismo afirmativo de inserção das mulheres na política.

Observa-se que as mulheres não tem alcançado diversas posições políticas de forma igualitária, verificando-se também que as cotas precisam ser mais eficientes, pois ainda há cargos que mulheres tem a taxa mínima de ocupação. Acredita-se que uma maior participação feminina na política contribuirá para uma maior eficiência em pautas femininas. Geralmente as prefeitas estão mais ligadas à área de assistência social educação e saúde.

Segundo Castilho (2019, apud ALZIRAS,2019)

As mulheres que arriscam se lançar à carreira política encaram uma série de barreiras que vão desde uma divisão desigual de tarefas domésticas no âmbito privado, passando pela falta de apoio intrapartidário para acessar recursos de campanha, até dificuldades no exercício do mandato, onde se espera que tenham uma atuação circunscrita a temas ditos "femininos. Tendo que reafirmar sistematicamente o lugar de eleita e capaz.

Para as mulheres, que normalmente são menos remuneradas no ambiente de trabalho, possuem jornadas de trabalho dupla ou tripla, com afazeres domésticos e familiares, a política se torna ainda mais desigual e cansativa. Soma-se então a violência de gênero, praticada por homens que não aceitam que a política não é território exclusivo deles.

Salienta-se que o presente estudo não evidencia a realidade de todas as mulheres na política, tampouco abordará o processo de ascensão das mulheres nesse setor, e sim, concentrar-se em compreender a vida de mulheres que escolherem trilhar suas trajetórias profissionais no comando da gestão pública municipal em seus municípios.

Diante disso ao observar as mudanças políticas e culturais, mesmo que superficialmente, é possível considerar que, nas últimas décadas, tem existido uma tendência, ainda que pouco expressiva, de inserção das mulheres nas disputas eleitorais, porém está claro que existe uma grande predominância de gestão masculina na esfera pública. É preciso um maior incentivo da participação feminina na política, e como consequência ocorrerá um maior índice de mulheres gestoras.

A pesquisa tem o foco analisar de forma qualitativa as barreiras que as mulheres enfrentam em executar seu papel de líderes municipais, seja na gestão geral dos municípios (prefeitas) ou na gestão de algumas secretarias no maciço de Baturité enfrentando diversos obstáculos em suas trajetórias, a escolha da região estudada se deu pela facilidade de acesso da pesquisadora em entrevistar as líderes. Em suma, este projeto visa compreender que o incentivo de mulheres a participação política faz com que aumentem ainda mais os índices de mulheres nesses cargos, também nos mostra que quanto maior participação das mesmas, mais mulheres se sentiram representadas e incentivadas a fazer parte da política.

2 A LIDERANÇA

A condição milenar da mulher na sociedade influencia a caminhada e o papel da mulher na atualidade. A crença quase natural em nossa sociedade, de que “o homem é superior à mulher, acaba legitimando a discriminação” (Moraes, 2004, p. 22). A história da mulher também é de submissão ao homem, sendo uma construção social e cultural repleta de tensões e posicionamentos onde as diferenças entre homens e mulheres são enfatizadas e observadas em diferentes campos, que se apresentam como esquemas de pensamento, de aplicação universal, e se registram como diferenças de natureza, inscritas na objetividade (Bourdieu, 2011).

Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgados pela BBC (2014), a participação feminina no mercado de trabalho no Brasil passou de 13,6% para 49,9% nos períodos entre 1950 e 2010. Além disso, atualmente

a taxa de analfabetismo entre as mulheres de 18 a 24 anos diminuiu, e deu espaço para que a quantidade delas no ensino superior chegasse a 15,1%.

Marina Daineze, (2021) colunista da revista Forbes, ressalta que:

Quando iniciei minha carreira, há 20 anos, diversidade não era um tema discutido nas empresas, ou em lugar algum. Quando era estagiária, recebi um conselho de uma alta liderança feminina que me marcou para o resto da vida: “Para crescer na carreira é preciso se portar e agir como um homem.

Para Teixeira (1998, p.139), a liderança pode ser entendida como: “[...] o processo de influenciar outros de modo a conseguir que façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”.

De acordo com o autor Maximiano (2007, p.194):

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações

Para Hunter (2004, p.25), a liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Os autores como Siqueira, Sales e Fischer, (2016, p.408) explicam que “[...]Em suma, a diversidade deve ser compreendida e não instrumentalizada, permitindo que a cultura organizacional e os estilos de trabalho e liderança sejam ressignificados”.

O ser humano nasce dotado de determinadas características biológicas que o enquadra como um indivíduo do sexo masculino ou feminino. Liderança é a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva. Na liderança, essa motivação vem muito mais pelas atitudes práticas do líder do que propriamente dito pelas palavras que ele diz. O líder é aquele profissional que tem a capacidade de atrair e guiar de forma inspiradora todos que estão ao seu redor. No ambiente de trabalho, o líder caminha junto com o time para obter resultados, está sempre no mesmo barco que a sua equipe e por decisão própria.

3 AS BARREIRAS NA LIDERANÇA FEMININA

Nas esferas de representação política da sociedade, esse cenário também se manifesta a desigualdade no campo político também pode ser reflexo de uma desigualdade nos campos cultural, social e econômico. Dentre tais barreiras, Eagly e Carly (2007) fazem menção a cinco principais: preconceito, resistência à liderança feminina, estilo de liderança, demandas da vida familiar, e capital social.

Para autores como; (Hryniewicz, Vianna, 2018; Oliveira, Menezes e Sant'anna, 2012) a metáfora clássica do teto de vidro (*glass ceiling*), apesar de muito empregada no meio acadêmico, vem agregando-se a outras, dentre elas a metáfora do labirinto, direcionada à investigação de várias barreiras nas quais as mulheres enfrentam ao buscar ocupar cargos de níveis mais estratégicos.

Para Gontijo e Melo (2017, p.134) definem como:

A desigualdade entre trabalhadores homens e mulheres ainda é grande no país. No quadro funcional há uma diferença menor - a presença feminina representa 33,1% dos postos de trabalho. No entanto, conforme o nível hierárquico se eleva, há um declínio da participação das mulheres: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo

Andrea Napolitano (2021), diretora executiva da Gomes da Costa (Empresa de alimentação fundada em 1954), afirma que: “para chegar em uma posição em que possam concorrer com os homens, as mulheres precisam estar bem melhor qualificadas”. A diretora ressalta que situações como essas ainda estão presentes no mercado, em processos de seleção e nas consultorias realizadas, ainda existe muita preferência pelo homem no mercado. Para tanto, Andrea acredita que o caminho para enfrentar esses obstáculos impostos pelo machismo da sociedade é ser uma profissional altamente qualificada. É demonstrando qualificação e resultado que as mulheres serão cada vez mais respeitadas.

As diferenças entre homens e mulheres são enfatizadas, estabelecendo-se uma polaridade entre masculino e feminino, produção e reprodução, e público e privado. Para o feminismo da diferença, o poder concentrar-se-ia na esfera pública, estando nessa polaridade a origem da subordinação das mulheres.

As mulheres encontram grandes dificuldades em ocupar espaços de poder, serem eleitas ou ter voz ativa nas tomadas de decisões políticas. A não ocupação desses espaços deixa as mulheres à margem dos processos de elaboração das políticas públicas, além de enfraquecer a democracia.

O presente trabalho trata-se de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória. De acordo com Gil (2002, p.41) a pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o questionário contendo nove perguntas (abertas e fechadas). Aplicado a seis gestoras públicas, sendo duas prefeitas e quatro secretárias das cidades de Acarape, Guaramiranga, Ocara e Pacoti municípios da região do Maciço de Baturité. A gestoras que ocupam cargos de secretárias municipais, atuam nas áreas da saúde, educação e meio ambiente (Quadro 1).

Quadro 1. Cargos das participantes na pesquisa

Participante	Cargo
P1	Prefeita municipal
P2	Prefeita municipal
P3	Secretária do Meio Ambiente
P4	Secretária de Saúde
P5	Secretária de Saúde
P6	Secretária de Educação

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O questionário foi realizado de forma virtual, elaborado no Google formulários e enviado por aplicativos como e-mail e *whatsapp* após o consentimento das participantes. O tempo de resposta da pesquisa variou entre horas e dias após o envio, de acordo com a disponibilidade das líderes. A análise e discussão dos dados foi feita por meio de uma análise de conteúdo, na qual os dados foram interpretados e apresentados de forma a responder ao objetivo da pesquisa. A realização da análise de conteúdo será baseada em temas colocados nas questões do questionário:

potencial de liderança, barreiras à liderança, presença e particularidades da liderança feminina, apoio à liderança e persistência na liderança.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em primeiro lugar, como resultado da pesquisa, verifica-se o fato de apenas ser possível reunir duas prefeitas como gestoras municipais. Esse elemento, reforça que, nos mais diversos campos de atuação e em todos os âmbitos sociais, as mulheres vieram lutando para achar o seu espaço e deixando sua marca pessoal na gestão pública

As gestoras públicas municipais indicaram vários caminhos para obterem confiança e reconhecimento das equipes quanto ao seu potencial como líderes (Quadro 2).

Quadro 2. Reconhecimento do potencial de liderança

Participante	Referência
P1	Passar confiança, ajudar a equipe.
P2	Ser coerente, objetiva e confiante.
P3	Ser um exemplo para sua equipe.
P4	Gestão participativa, atualização na área.
P5	Convicção em todas suas decisões.
P6	Foco no trabalho em equipe.

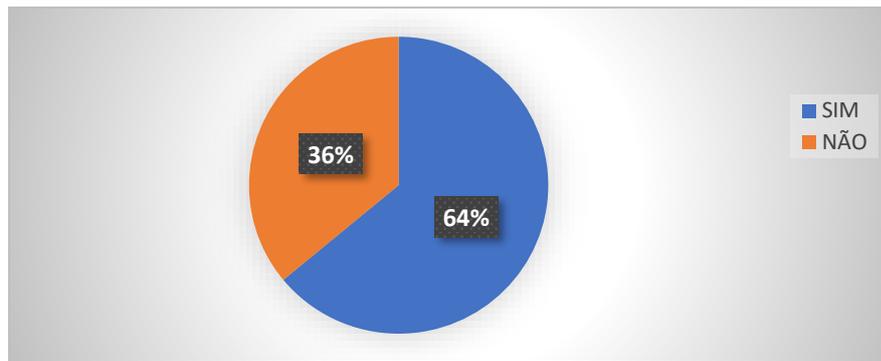
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A entrevistada 6 expos que o foco no trabalho em equipe e ajudar uns aos outros é uma forma de validar seu trabalho e passar confiança para sua equipe, é que, usualmente, elas são muito boas em colaborar com outras pessoas, o que é fundamental para o bom funcionamento dos mais variados tipos de organização e empresas.

Elas também costumam ter a capacidade de exercer diversos papéis simultaneamente no dia a dia. Até pelo instinto maternal, boa intuição e elevada percepção, mulheres podem ser ótimas líderes, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores sobre o tema, muitas participantes afirmaram que conquistar o reconhecimento e a aceitação é algo extremamente árduo.

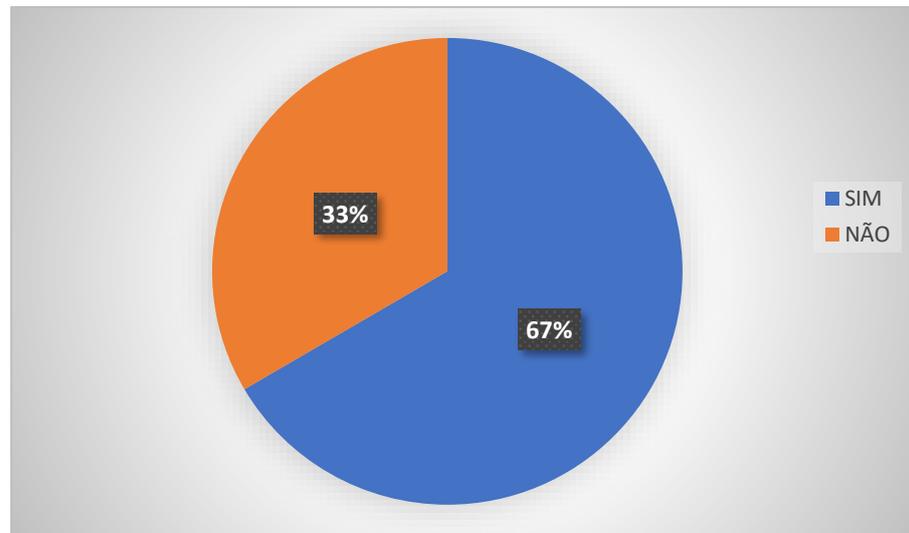
Quando questionadas sobre eventuais dúvidas reveladas pelos membros das suas equipas quanto ao seu potencial como líderes, as gestoras públicas, de forma geral (64%), indicaram ter identificado sinais de dúvidas (Gráfico 1).

Gráfico 1. Dúvidas quanto à capacidade de liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Segundo Dias e Borges (2015) a liderança não é somente manifestada pelo cargo ocupado, mas também por cooperação de outras pessoas. Além do mais, a liderança “é deliberadamente, fazer com que as ações conduzidas por pessoas sejam planejadas, para permitir a realização do programa de trabalho do líder” (CROSBY, 1999, p. 2). Sendo assim, observa-se que a partir do momento que as mulheres atingem um certo nível nas organizações se defrontam “com uma barreira invisível – o telhado de vidro” – obstaculizando seu avanço. A entrevistada 1, relatou que: “ainda existe esse pensamento de que talvez a mulher não deveria estar em cargos de liderança e os homens normalmente tem esse ‘pé atrás’ quando é uma mulher que vai tomar essa decisão”.

Gráfico 2. Ideias invalidadas por motivos de gênero

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Neste gráfico fica claro que a maioria das ideias femininas passam a ser invalidadas por questões de gênero. Em uma pesquisa realizada, no ano de 2021 pela Ipsos – terceira maior empresa de pesquisa e de inteligência de mercado do mundo – três em cada dez pessoas disseram se sentir desconfortáveis em serem liderados por uma mulher. Dentre eles, 31% se mostraram resistentes, contra 24% das mulheres. A dificuldade de aceitar a liderança feminina ainda é vista com mais frequência em empresas tradicionais e mais fechadas. Além disso, constatou-se que as mulheres se sentem pressionadas a mostrarem suas competências e habilidades constantemente por serem mulheres.

Quadro 3. Número de mulheres em papéis de liderança

Participante	Referência
P1	Pelo preconceito e machismo
P2	Não acreditarem que somos capazes
P3	Falta de oportunidades
P4	Descredito por parte da sociedade
P5	Preconceitos e tabus
P6	Desacredita do potencial feminino

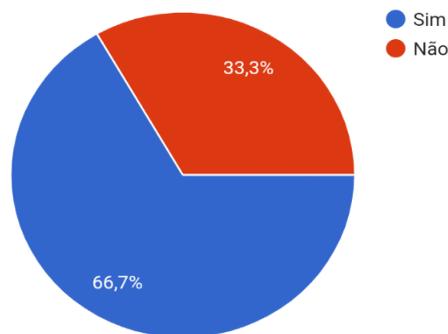
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O Quadro 3 revela que o machismo e o preconceito são, predominantemente, uma barreira relatada pelas líderes. A entrevistada 1 ressalta que “ pelo preconceito

e machismo que ainda existe”. Entre os elementos que impedem a liderança feminina, incluem-se fatores culturais e a igualdade de gênero no Brasil caminha lentamente, estando longe de se tornar uma realidade. Exemplos dessa desigualdade estão em toda a parte, assim como no mercado de trabalho, onde além das dificuldades existentes para a ascensão profissional de mulheres, há inúmeros desafios para aquelas que conseguem alcançar um posto de liderança. A falta de comprometimento com as questões de gênero em muitas organizações é algo que ainda contribui para a desigualdade no campo profissional enfrentada pelas mulheres. Muitas vezes são replicados preconceitos e comportamentos culturais que precisam ser evitados e banidos do cotidiano.

Perante a questão relativa à possibilidade das gestoras públicas encontrarem machismo e preconceito no ambiente de trabalho, a maioria revelou sofrer situação de machismo e preconceito (Gráfico 3).

Gráfico 3. Machismo e preconceito no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De acordo com dados censo demográfico do IBGE, em 1950, os homens representavam 80,8% da população economicamente ativa do país, enquanto que as mulheres apontavam somente 13,6% na pesquisa. Uma pesquisa realizada pelo *Brookings Institution* no ano de 2020 mostrou que as mulheres formadas em tecnologia são melhores que os homens no desempenho de seus papéis. Enquanto elas marcaram 48 pontos em um teste lógico, eles fizeram 45 pontos. Entretanto, as mulheres ocupam menos de 30% dos cargos e quase nenhuma na posição de liderança de equipe. Dessa forma, é possível perceber inúmeros setores em que a inclusão das mulheres ainda é baixa.

No que se refere à opinião das líderes participantes na pesquisa quanto às diferenças da liderança feminina, os resultados revelaram que elementos como cuidado, dedicação, sensibilidade, empoderamento, humanização e capacidade para agregar (Quadro 4).

Quadro 4. Percepções quanto à liderança feminina

Participante	Referência
P1	Cuidado e dedicação
P2	Empoderamento
P3	Sensibilidade
P4	Sensibilidade, Cuidado
P5	Olhar humanizado
P6	Capacidade de agregar

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Ao assumir o papel de liderança, a mulher experienta, desenvolve e aprofunda mudanças no seu comportamento, aprimorando a sua capacidade de análise, tornando-se rápida e com maior precisão na tomada de decisões. Foi colocada uma questão às gestoras públicas sobre o tipo de apoio e a sua origem nos processos de liderança. Conforme apresenta o Quadro 5, as líderes femininas indicaram receber apoio emocional (n=5), apoio motivacional (n=1) e oportunidade. Além disso, relevaram que esse apoio é proveniente da família (n=3), líder (n=1), líderes femininas (n=1), amigos (n=1) e da equipe (n=1).

Quadro 5. Tipos de apoio à liderança feminina

Participante	Tipo de apoio	Origem
P1	Emocional, Motivação	Família
P2	Emocional	Líder
P3	Oportunidade	Família, Amigos
P4	Emocional	Família
P5	Emocional	Líderes Mulheres
P6	Emocional	Equipe

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Quando se trata de cargos de liderança, as mulheres ocupam 25% deles dentro dessas empresas. Quanto mais alta a posição, menor a participação das mulheres. Diante disso, entende-se a importância dos apoios às líderes femininas, onde a dimensão emocional ocupa um lugar de destaque.

Os contextos, os ambientes e os desafios colocados às gestoras públicas são muito profundos e diversificados, contribuindo para que todas as participantes na pesquisa indicassem que já pensaram em desistir dos cargos de liderança.

Os desafios profissionais das mulheres fazem parte do seu cotidiano da gestão pública são imensos. Apesar disso, as mulheres demonstram resistência, coragem e persistência no mercado de trabalho. Conforme dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) em 2016 havia 44% de mulheres empregadas, e em média, de acordo com o IBGE, entre 2012 e 2016, o total de homens empregados sofreu redução de 6,4%, contra 3,5% entre as mulheres. Nesse sentido, “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), relatam que a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de gêneros, somente visando a ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz.

Segundo Schlickmann e Pizarro (2013), o tempo foi passando e as mulheres conseguiram vencer as barreiras do papel que lhes tem sido incumbido, ou seja, de serem muito mais que apenas esposas, mães e donas do lar. Tudo isso foi ficando para trás, permitindo perceber com maior intensidade, a partir da década de 70, quando o público feminino foi conquistando melhores lugares, profissões mais conceituadas e com maior responsabilidade, nomeadamente, a entrada das mulheres na política.

Sina (2005), também salienta que quando a mulher opta pela carreira executiva, nas corporações, é capaz de ir do todo aos detalhes sem dificuldade, e tantas vezes quantas forem necessárias. Ela vê normalmente os detalhes e consegue fazer a diferença na gestão das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre a história da mulher no mercado de trabalho e a evolução dos direitos femininos (lutas e conquistas), ajudaram a entender os desafios que se colocam à mulher dos dias de hoje para que consiga assumir um cargo de liderança.

Através desta pesquisa, verificou-se que as participantes reforçaram as dificuldades no acesso à liderança feminina, no entanto, apresentaram vontade de contrariar alguns fatores de resistência.

Um aspecto que a pesquisa trouxe, foi que a mulher possui muitas características que são evidentes do perfil de um líder, o que as torna mais flexíveis e de fácil comunicação com uma equipe. Assim, conforme referencial teórico consultado, percebe-se que as mulheres se apresentam preparadas para lidar com negociação, possuem fácil relacionamento e boa comunicação, sendo um relevante diferencial para as organizações.

Verificou-se que as principais barreiras encontradas para a liderança feminina são o machismo, o preconceito, a falta de oportunidade e o descrédito por parte da sociedade quanto ao seu potencial.

Considerando que a pesquisa foi realizada em meio à pandemia mundial da COVID-19, reconhece-se o envolvimento das participantes, evidenciando acolhimento e compromisso na colaboração com o processo de levantamento de dados. Mesmo com essa disponibilidade foi identificadas dificuldade de resposta de algumas líderes totalizando apenas 6 mulheres.

Nas últimas décadas, a mulher tem mostrado sua competência no trabalho e forte o suficiente para encarar os desafios do mundo dos negócios com persuasão e vontade. Sua fragilidade e sensibilidade têm grande influência na atualidade, com tantas transformações que precisam de mudanças imediatas. O estilo feminino consegue propagar a difícil tarefa de converter hábitos com a transparência e a suavidade essencial para envolver o indivíduo no ciclo organizacional.

Em conclusão, por meio das pesquisas bibliográficas realizadas para este estudo, os dados obtidos e discussões apresentadas no trabalho podemos considerar que a liderança feminina confronta-se ainda com um papel predominante do homem na gestão das organizações públicas. Para garantir o fim de relações desiguais, torna-se necessária uma transformação radical, sobretudo nas relações socioeconômicas (MELO e THOMÉ, 2018).

Chegando ao objetivo central da pesquisa e respondendo ao questionamento feito inicialmente, constatou-se que as mulheres debatem-se com dificuldades na inserção no mercado de trabalho, principalmente ao almejar cargos de topo, incluindo diretamente as lideranças na gestão pública municipal.

REFERÊNCIAS

Ascensão Profissional Feminina em Organizações Baseadas em Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. **Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. Boitempo Editorial, 2018.

CRCSP Mulher. **Mulheres na Liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho**. G1. Disponível em < Mulheres na Liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho – CRCSP Mulher> Acesso em 14 de julho de 2021.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Arned, 2010.

CARVALHO, M. D.; CARVALHO, J. D.; CARVALHO, F. A. **O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD C**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

FISCHER, Helen. **O primeiro sexo – como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Presença, 2001.

FERRARI, Wanessa. **O papel da liderança feminina nas importantes inovações do mercado**. <<https://www.consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/>> Acesso em 14 de julho de 2021.

KASSAI, Silvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo: 1996. Dissertação de Mestrado, FEA /USP. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/cest/n15/n15a04> >. Acesso em: 10 de abril de 2021.

MANDELLI, L.(s.d.). **Liderança feminina**. Disponível em:< <http://mandelli.com.br/wpcontent/uploads/2010/12/lideranca-feminina-livia-mandelli.pdf>> Acesso em 14 de julho 2022,

MORAIS, F. C.V. **Diversidade e Inclusão: a força de trabalho feminina na Philips do Brasil**. Trabalho apresentado a Fundação Dom Cabral para a conclusão do curso **Gestão Responsável para a Sustentabilidade**. São Paulo, (2004).

Percepções sobre o papel da mulher na sociedade do conhecimento. In: **Seminário Internacional Fazendo Gênero VII**, 2006, Florianópolis. Anais Seminário Internacional Fazendo Gênero VII. Botelho, L. (2008).

RAVASI, D.; RINDOVA, V. **Criação de valor simbólico. Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 13-35, maio/ago. 2013.

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

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

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

Vaz, G. (2008). **A participação da mulher na política brasileira: a lei de cotas. Monografia apresentada para o curso de Especialização em Processo Legislativo**. Câmara dos Deputados.