

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

PRISCILA MENA PRATES

**PERCEPÇÕES ACERCA MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO PODER
EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: um estudo exploratório**

Porto Alegre

2020

Priscila Mena Prates

**PERCEPÇÕES ACERCA MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO PODER
EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: um estudo exploratório**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Drª Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2020

Priscila Mena Prates

**PERCEPÇÕES ACERCA MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO PODER
EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: um estudo exploratório**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Banca Examinadora:

Orientadora – Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes – EA/UFRGS

Avaliador – Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz – EA/UFRGS

Dedico este trabalho a minha Mãe Zelita Pereira Mena e a todas as mulheres que como ela criaram e criam seus filhos sozinhas com amor e dignidade.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul por me conceder a oportunidade de obter uma graduação de qualidade e de excelência. Tenho um orgulho muito grande de ter feito parte desta Universidade.

Aos professores pelos aprendizados obtidos, bem como aos demais funcionários da Universidade.

À minha Mãe Zelita Pereira Mena por todo apoio e pela luta de me criar sozinha com muitas dificuldades. Apesar de todas as adversidades e de comentários do tipo: *“a tua filha não tem como cursar uma Universidade, pois isso é para ricos”*, se manteve perseverante junto a mim. Minha Mãe é um exemplo de guerreira, de líder e de caráter. Sou eternamente grata a Deus por ter me concedido a oportunidade de tê-la como Mãe.

Ao meu irmãozinho Paco, que em seus 18 anos de vida me acompanhou e esteve ao meu lado me ensinando o significado do amor incondicional e desinteressado.

À Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes, que aceitou ser minha orientadora. Obrigada por todo conhecimento compartilhado e incentivo.

Aos colegas servidores públicos do Poder Executivo Estadual que doaram um pouco do tempo para responderem aos meus questionamentos.

À Deus por ter me dado força e perseverança de poder concluir mais esta etapa do meu aprendizado. Creio que muitas etapas ainda virão como estudante, como profissional e principalmente como mulher.

“A diferença entre uma comunidade quebrada e uma próspera é a presença de mulheres que são valorizadas”.

Michelle Obama

RESUMO

Nos últimos anos, estudos buscaram analisar a liderança associada à questão de gênero. O presente estudo visa compreender a percepção acerca da liderança feminina no Poder Executivo Estadual. O presente estudo analisa o contexto da participação feminina no poder executivo, através de resultados de pesquisas científicas, legislações pertinentes e dados estatísticos. É possível compreender conceitos relativos à liderança sob as lentes da função e do estilo, as competências necessárias para um perfil estratégico de liderança, bem como diversas características atreladas ao perfil feminino e masculino de liderar. Fenômenos discriminatórios de gênero, como Teto de Vidro e *Queen Bee*, também são conceituados, objetivando verificar se estão presentes na esfera pública estadual. Nesse estudo optou-se por um método de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, realizado através de entrevistas em profundidade em formato estruturado. Para tal, foram entrevistados 11 servidores públicos do poder executivo estadual em que se constatou, através dos resultados analisados sob o ótica da análise de conteúdo, que a percepção da liderança feminina é positiva, tanto na visão masculina quanto na feminina. O estilo predominante de liderança existente é o colaborativo e participativo e não há preferências de liderança conforme o gênero. Foi possível identificar as competências necessárias para um líder dentro do poder público, tal como os desafios enfrentados no exercício do cargo. No que se refere aos fenômenos discriminatórios de gênero foi perceptível que há a existência do fenômeno Teto de Vidro e a Síndrome *Queen Bee*, mesmo os liderados afirmando não possuírem preferência por gênero na liderança. Os critérios de escolha de liderança no poder executivo estadual, mesmo esse desenvolvendo novas formas de ingresso, ainda são vistos de forma negativa, ou seja, ainda é percebida a escolha de lideranças por indicação ou politicagem, poucos são os escolhidos pela meritocracia. Em relação às contribuições teóricas, este estudo colaborou para a área de estudos organizacionais e gestão de pessoas, como forma de incentivo ao desenvolvimento de projetos voltados à valorização da diversidade de gênero e a igualdade de oportunidades dentro das instituições públicas.

Palavras-chave: Liderança Feminina, Discriminação de Gênero, Poder Executivo Estadual.

ABSTRACT

In recent years, studies have sought to analyze leadership associated with gender. This study aims to understand the perception of female leadership in the State Executive Power. This study analyzes the context of female participation in the executive branch, through the results of scientific research, relevant legislation and statistical data. It is possible to understand concepts related to leadership through the lens of function and style, the skills needed for a strategic leadership profile, as well as several characteristics linked to the female and male profile of leading. Gender discriminatory phenomenon, such as Glass Ceiling and Queen Bee, are also conceptualized, aiming to verify if they are present in the state public sphere. In this study, a qualitative and exploratory research method was chosen, conducted through in-depth interviews in a semi-structured format. To this end, 11 public servants from the state executive power were interviewed, where it was found, through the results analyzed from the perspective of content analysis, that the perception of female leadership is positive, both in the male and female view. The predominant leadership style that exists is collaborative and participatory and there are no leadership preferences according to gender. It was possible to identify the necessary competences for a leader within the public power, as well as the challenges faced in the exercise of the position. With regard to gender discriminatory phenomenon, it was noticeable that there is the existence of the Glass Ceiling phenomenon and the Queen Bee Syndrome, even if the followers affirmed that they do not have a preference for gender in the leadership. The criteria for choosing leadership in the state executive power, even if developing new forms of entry, are still viewed in a negative way, that is, the choice of leaders is still perceived by indication or politicization, few are chosen by meritocracy. Regarding theoretical contributions, this study collaborated in the area of organizational studies and people management, as a way of encouraging the development of projects aimed at valuing gender diversity and equal opportunities within public institutions.

Keywords: Female Leadership, Gender Discrimination, State Executive Power

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estilos de Liderança.....	22
Figura 2: Vertentes do Fenômeno Teto de Vidro.....	26
Figura 3: Fases da Análise de Conteúdo.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos do estilo de liderança feminino e masculino.....	24
Quadro 2: Desenho da Análise de Dados.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos Entrevistados.....31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 Justificativa	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Contexto da Mulher no Poder Executivo Estadual.....	19
2.2 Mulheres em Cargos de Liderança	21
2.2.1 Liderança no Serviço Público.....	21
2.2.2 Perfil de Liderança: feminino <i>versus</i> masculino.....	23
2.3 Fenômenos discriminatórios de gênero.....	25
2.3.1 Teto de Vidro	25
2.3.2 Síndrome “ <i>Queen Bee</i> ”.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 Método de Pesquisa.....	29
3.1.1 Técnica de Coleta de Dados.....	30
3.2 Operacionalização da Pesquisa.....	30
3.2.1 Análise de dados.....	31
4. RESULTADOS,,,.....	34
4.1 Percepções da Liderança à luz da discussão de gênero no Poder Executivo.....	34
4.1.1 Liderança Feminina.....	36
4.1.2 Estilo Feminino <i>versus</i> Masculino.....	37
4.2 Competências.....	40
4.3 Desafios em Liderar.....	41
4.3.1 Maternidade e Liderança.....	43
4.4 Discriminação por Gênero.....	46
4.4.1 Impacto do fenômeno Teto de Vidro e Síndrome Queen Bee.....	48
4.5 Critérios de escolha dos cargos de liderança.....	50

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	59

1 INTRODUÇÃO

A mulher ao longo do tempo vem buscando espaço e igualdade de condições dentro do mercado de trabalho, principalmente no que diz respeito aos cargos de liderança. Nos cursos de Administração, os exemplos de gestores estudados são em sua maioria masculinos. Segundo Casado (2013, p. 42), a prática e a pesquisa em modelos de gestão demonstram que tanto as organizações quanto a sociedade não estão preparados para os avanços da participação feminina no ambiente corporativo. Para isso é necessário que o Brasil inclua em suas discussões, tópicos referentes a legislação trabalhista, políticas, procedimentos organizacionais, gênero, trabalho e vida pessoal (CASADO, 2013, p. 42).

A discussão acerca da participação feminina no mercado de trabalho surgiu após as duas Grandes Guerras Mundiais e movimentos feministas. Esses, para Farah (2004, p. 51), contribuíram para inclusão da questão de gênero na agenda pública, como uma das desigualdades a serem superadas por um regime democrático. No entanto, é na década de 70 que a expansão da participação da mulher foi mais visível, principalmente entre mulheres de classe média, casadas e mães de família, lhes conferindo uma nova identidade em espaços públicos (OLIVEIRA, 2003 *apud* MOURÃO e GALINKIN, 2008). Foi, também, no final desta mesma década que os estudos sobre gênero se consolidaram no país. Para Safiotti *et al.* (1995 *apud* FARAH, 2004, p. 48), o conceito de gênero permite a apreensão de desigualdades entre homens e mulheres, que envolvem como um de seus componentes centrais desigualdades de poder.

O estudo da liderança associada a questão de gênero é importante para Kanan (2010, p. 244), pois busca contribuir para o rompimento de paradigmas que impedem o papel da mulher no contexto econômico-produtivo. Para ele, a liderança feminina e o exercício do poder exercidos são abordagens quase que inéditas, pois a literatura quase não fornece subsídios sobre o assunto. No trecho abaixo, segue a definição de gênero.

Para iniciar as reflexões sobre a liderança feminina nas organizações de trabalho, é necessário o esclarecimento do conceito de gênero. De origem inglesa – *gender* –, o termo significa um conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo; é utilizado em referência à construção social desigual baseada na existência de hierarquia entre os sexos e suas decorrentes consequências. O termo não remete apenas a um conceito, traz implícitos fenômenos políticos, sociais e culturais (CORTES, 2000 *apud* KANAN, 2010, p. 245).

Já para Cappelle *et al.* (2004, p. 03), a adoção de uma perspectiva politizada para o estudo do gênero nas organizações permite a ampliação das interpretações que são dadas às diferentes possibilidades de interação entre homens e mulheres. Para os autores é importante estabelecer relação entre o espaço social da organização, características de seus membros, contexto sócio-histórico, diferenciação técnica do trabalho e configuração das relações de poder. Diante desse contexto a ideia é justamente entender de que forma o serviço público estadual está trabalhando as relações de poder, e se as diferenciações técnicas de trabalho, estão contribuindo para a existência ou não de fenômenos discriminatórios de gênero dentro de suas organizações.

Diferenças salariais entre homens e mulheres, ainda são percebidas, mesmo que ambos executem as mesmas atividades. Por esse motivo, muitas dessas mulheres procuram entrar no serviço público, uma vez que o salário é o mesmo independente do gênero, e a seleção é feita através de Concurso Público. Entretanto, as mulheres ainda se autoexcluem dos cargos de liderança, mesmo no setor público, por não se acharem capazes de conciliar a vida profissional com a familiar. Os gestores públicos, segundo os autores, oferecem poucas oportunidades de liderança às mulheres por considerarem um problema a mulher ter ou vir a ter filhos.

Por experiência da autora deste trabalho no serviço público, é verificado que as poucas mulheres que chegam aos cargos de chefia, quando ficam grávidas e retornam da licença maternidade, perdem seus cargos de chefia. O homem, pelo contrário, não passa por este tipo de situação. A mulher ao mesmo tempo em que fica feliz em se tornar mãe, fica apreensiva por entrar em licença maternidade e perder a oportunidade de continuar a gerenciar uma equipe. Sendo assim, as dúvidas que ficam são: quais critérios gestores públicos estaduais utilizam para a escolha de cargos de liderança? A questão de gênero é considerada como um atributo de escolha para esses cargos?

A mulher contemporânea se divide entre as obrigações com a família e a carreira. No Brasil, cuja tradição cultural machista e patriarcal, ainda é significativa a não divisão de responsabilidades domésticas e de cuidados com os filhos, ou seja, a mulher é responsável (e responsabilizada) pelo alto nível de estresse. No quesito carreira, os homens encontram menor dificuldade, mesmo quando estão menos preparados que as mulheres. Essas precisam trabalhar com muito mais afinco, estudar mais e apresentar resultados superiores aos de seus colegas do sexo

masculino. De acordo com o Cappelle *et al.* (2004, p. 04), mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança é frequente que sejam em setores de atividades econômicas tradicionalmente femininas. Já para Hryniewicz e Vianna (2018, p. 332), a incompatibilidade entre comportamentos considerados femininos (empatia e bondade) e comportamentos associados a líderes tradicionais, ou seja, masculinos (confiança e assertividade) podem ser fontes de preconceito dentro do ambiente organizacional. Para Carvalho *et al.* (2010, p. 04), um dos elementos diferenciadores da relação entre mulher e o homem na organização é a sexualidade e o temor do seu uso indevido. Desse temor surgem pelo menos dois preconceitos:

[...] primeiro, que a mulher atingiu o topo porque usou de sua sexualidade; segundo, que ela se comporta “como homem”. Reflexo desses preconceitos, a mulher tem que lidar com uma contradição: para ser respeitada, tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”, mas para ser amada tem que ser feminina, delicada, atenciosa, enfim, possuir predicados que desde a Antiguidade são atribuídos à mulher. (BETIOL; TONELLI, 1991 *apud* CARVALHO *et al.*, 2010).

Por experiência da autora do presente estudo, é comum dentro da organização pública, tanto em cargos em comissão quanto efetivos, que se escute comentários do tipo: “*Ela conseguiu este cargo porque se envolveu sexualmente com tal político*” ou “*ela conseguiu uma função gratificada em troca de favores sexuais*”. Independentemente de tal questão, pode até acontecer, no entanto não é pensado que aquela mulher possa estar ocupando uma função de liderança por ser competente e merecer o reconhecimento. É mais fácil pensar que conseguiu tal função de forma duvidosa pelo simples fato de ser mulher.

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul divulgou uma pesquisa¹, na qual informa que o Estado possui 120.700 servidores ativos, dos quais 74.750 são mulheres e 45.910 são homens. Os cargos de liderança correspondem 5.478, dos quais 3.117 são mulheres. No entanto, esse número considerável é potencializado pelos cargos voltados para a Educação, área predominantemente composta por mulheres. Para Mourão e Galinkin (2008, p. 91), é no setor público que as mulheres têm tido maiores chances de ocupar postos de trabalho e, também, posições de chefia. Isto se deve, em parte, ao fato do Estado prover serviços que são culturalmente considerados femininos como educação, saúde e assistência social. A pesquisa apresentada pelo Governo Estadual retratou um aumento nos casos de

1 Pesquisa apresentada no dia 15/08/2019 durante evento organizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

liderança feminina, mas será que realmente foi um aumento significativo a nível gerencial? Ou foi um aumento de um pensamento ultrapassado e machista?

Logo, o tema desse trabalho é voltado a buscar respostas para esses e outros questionamentos como: qual o perfil das líderes femininas no Poder Executivo Estadual? Quais as percepções acerca das mulheres em cargos de liderança no poder Executivo do Estado? O que elas almejam e quais são seus desafios? Como lidam com o fato de serem mães, casadas ou solteiras e ao mesmo tempo serem líderes? Quais os critérios utilizados pelos órgãos pertencentes ao Poder Executivo para escolherem seus líderes? Existem fenômenos discriminatórios de gênero nessas organizações? De que forma essas lidam com a diversidade de gênero?

1.1 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos desse trabalho dividem-se em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar, de forma exploratória, as percepções acerca das mulheres em cargos de liderança no poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as percepções acerca da Liderança à luz da discussão de Gênero no Poder Executivo;
- b) Identificar as competências gerenciais importantes no setor público estadual, conforme a percepção dos pesquisados;
- c) Verificar os desafios encontrados em liderar por homens e mulheres entrevistados
- d) Verificar a existência dos fenômenos discriminatórios de gênero e seus impactos;
- e) Identificar e analisar os critérios de escolha dos cargos de chefia.

1.2 Justificativa

O interesse da pesquisa é demonstrar de que forma a mulher vem ganhando espaço dentro do Poder Executivo Estadual e o quanto a diversidade de gênero é benéfica para uma organização que vislumbra um serviço moderno e de excelência.

A partir desse estudo é possível buscar algumas evidências (qualitativas, de forma exploratória) para compreender os resultados das pesquisas quantitativas que revelam o aumento da presença feminina em cargos de liderança. Além disso, esse estudo contribui tanto para a área de estudos organizacionais quanto para a área de gestão de pessoas do serviço público estadual, como forma de incentivo a valorização da diversidade de gênero e igualdades de oportunidades dentro das instituições públicas.

Para tanto este trabalho de pesquisa foi estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 2** – aborda o referencial teórico que embasa esta pesquisa, apresentando o contexto da mulher no Poder Executivo Estadual, sua participação em cargos gerenciais, o conceito de liderança na esfera pública, bem com o contraponto entre a liderança feminina e masculina. Por fim, este capítulo também aborda os fenômenos de discriminação de gênero no serviço público estadual;
- **Capítulo 3** – define quais os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo, visando o cumprimento dos objetivos traçados;
- **Capítulo 4** – demonstra e analisa os resultados obtidos da pesquisa;
- **Considerações Finais** – apresenta a síntese do estudo, conclusão e recomendações acerca do tema pesquisado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasarmos as questões trazidas no seguinte estudo, o referencial teórico está organizado em três seções: (1) Contexto da mulher no Poder Executivo Estadual, (2) Mulheres em cargos de liderança e, por fim, (3) Fenômenos discriminatórios de gênero.

2.1 Contexto da mulher no poder executivo estadual

As desigualdades entre homens e mulheres, principalmente no mercado de trabalho, ainda é motivo de inquietação no ambiente corporativo. Para Botelho *et al.* (2017, p. 04), a crença quase que enraizada em nossa sociedade da superioridade dos homens em relação às mulheres, acaba por legitimar a discriminação. Contudo, a Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 5º, inciso I, determina que:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
I - Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição (BRASIL, 1988)

Na prática, não se percebe uma igualdade de condições, principalmente em cargos de liderança. Entretanto, o setor público é o meio menos discriminatório no sentido de proporcionar oportunidades de trabalho para as mulheres. Isso se deve ao fato de que o meio de ingresso ocorre através de Concurso Público de Provas e/ou Provas e Títulos, com exceção dos cargos comissionados. No Estado o ingresso é normatizado através da Constituição Estadual do Rio Grande do Sul, de 03 de outubro de 1989, em seu Artigo 20, parágrafo IX

Art. 20. A investidura em cargo ou emprego público assim como a admissão de empregados na administração indireta e empresas subsidiárias dependerão de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargos de provimento em comissão, declarados em lei de livre nomeação e exoneração.
§ 4.º Os cargos em comissão destinam-se à transmissão das diretrizes políticas para a execução administrativa e ao assessoramento. (Incluído pela Emenda Constitucional n.º 12, de 14/12/95) (Vide ADI n.º 1521/STF)

Ainda na Seção II (Dos Servidores Públicos Civis), da mesma Constituição em seu Artigo 29, parágrafo XIV, é determinada a proibição das diferenças remuneratórias, no exercício das funções e de critérios de admissão, por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

Na parte introdutória desse estudo é mencionado o número de servidores ativos no Poder Executivo, bem como os dados referentes aos cargos de liderança. Esses correspondem a 5.548, dos quais 3.117 são compostos por mulheres. Os cargos gerenciais pertencentes ao Poder Executivo Estadual, estão inseridos dentro da Administração Direta e Indireta, cuja estruturação é definida pela Lei Estadual nº. 10.356/1995. Logo, por essa Lei, temos que a Administração Direta é composta por todas as unidades administrativas na Estrutura do Gabinete do Governador, bem como as Secretarias de Estado. Já a indireta é composta pelas autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações instituídas ou mantidas pelo Estado.

Com relação a Administração Direta, 2.663 dos cargos de chefias são compostos por mulheres. Entretanto, 2.000, ou seja, 75% desses cargos pertencem somente a Secretaria de Educação (SEDUC), no qual a sua composição é em sua maioria mulheres. E apenas 663, ou seja, 25% nas demais secretarias. A pesquisa também traz a discrepância de valores, caso seja excluída a SEDUC do levantamento, ou seja, o número de homens seria superior ao de mulheres.

Já na Administração Indireta dos 1.064 cargos de chefias, apenas 454 são ocupados por mulheres. Das 25 secretarias, apenas 6 possuem mulheres como Secretárias de Estado. E em se tratando de Diretoria e Conselhos de Estatais dos 180 cargos, somente 25 são compostos por mulheres. Portanto, no que se refere ao contexto das mulheres em cargos de liderança no Poder Executivo Estadual, pode-se verificar que os números apresentados pelo Estado na pesquisa, não são motivos de comemoração, e sim de alerta, pois a diversidade de gênero é de extrema importância para as organizações que buscam prestar serviços de qualidade e excelência. Na próxima seção serão abordados conceitos a respeito da mulher em cargos de liderança, bem como o próprio conceito de liderança no serviço público, acompanhado dos estilos e competências necessárias para exercer um cargo gerencial. Também, será abordado, a partir de pesquisas feitas em artigos acadêmicos diferenças entre o perfil de liderança feminino e masculino.

2.2 Mulheres em cargos de liderança

A discriminação da mulher no mercado de trabalho é uma realidade latente, inclusive no serviço público. Esta, segundo Versiani *et al.* (2013, p. 66), ocorre desde os tempos remotos com a disseminação do conceito filosófico do “essencialismo genérico” defendido por Aristóteles, Platão e Rousseau. Conceito esse que exaltava a capacidade masculina de utilizar a razão como dominação das necessidades corpóreas, enquanto a mulher é apresentada como um ser dominado pela sensibilidade e desejos corpóreos. Sendo assim, a mulher era considerada inferior ao homem e relegada a tarefas domésticas, acreditando-se que as diferenças, por serem de ordem natural, eram imutáveis (CARVALHO *et al.*, 2001 *apud* VERSIANI *et al.*, 2013, p. 66).

As mulheres têm de provar diariamente que são tão qualificadas e competentes quanto os homens para se manterem em cargos gerenciais, muitas vezes adotando posturas consideradas masculinas para manter o cargo (CAPELLE *et al.*, 2006 *apud* VERSIANI *et al.*, 2013, p. 68). Apesar disso, a participação feminina em cargos de liderança, em posições antes ocupadas tradicionalmente por homens sugerem que mudanças podem ser significativas a ponto de gerarem representações sociais sobre o que poderia ser chamado de gerenciamento feminino ou estilo feminino de gerenciar (MOURÃO, 2008, p. 92). Por esse motivo, se torna importante buscar o conceito de liderança no serviço público a fim de que se possa analisar nas próximas etapas do trabalho se há diferenças na forma de liderar entre homens e mulheres.

2.2.1 Liderança no Serviço Público

A liderança no serviço público é definida como

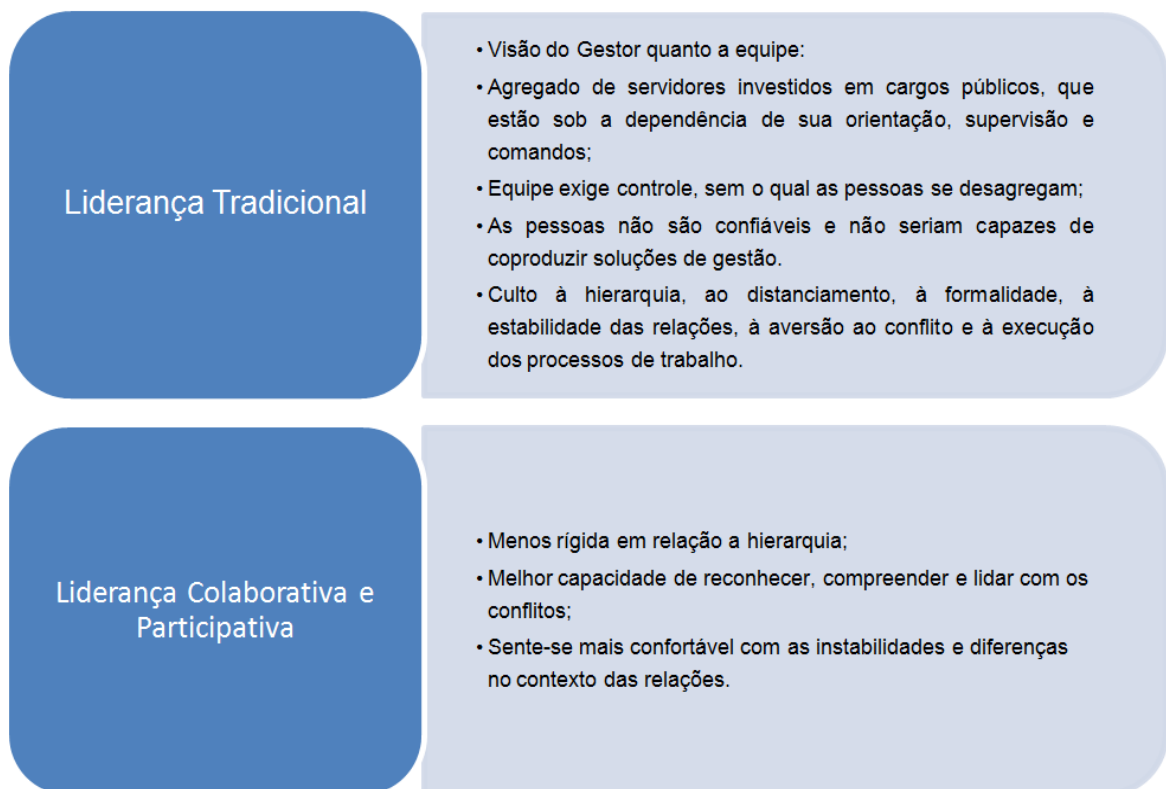
[...] uma **relação** que envolve **exercício de poder**. É considerada uma **relação**, pois implica na interação em contextos considerados dinâmicos e é **exercício de poder** porque envolve a influência e combinação de fontes de autoridade legítima (conhecimento, posição formal, antiguidade, entre outros). (BERGUE, 2019, p. 68)

A função do líder é estabelecer e desenvolver relações de cooperação e mobilização de recursos, orientados para a consecução de resultados que atendam expectativas em níveis individuais e institucionais com reflexos para a sociedade. Já

o estilo de liderança é influenciado tanto pela forma como o gestor vê os membros da equipe, quanto pela forma como esses o percebem no seu papel de líder (BERGUE, 2019, p. 32).

Quanto ao estilo de liderança, McGregor (1985 apud BERGUE, 2019, p. 31) percebe dois estilos de liderança conforme a visão do gestor com relação à equipe. São eles:

Figura 1 – Estilos de Liderança



Fonte: Adaptado pela autora conforme McGregor (1985 apud BERGUE, 2019, p. 31)

Tanto a visão do gestor quanto os aspectos elencados na Figura 1 acima, também estão presentes nos membros da equipe, o que gera um conformismo das pessoas em relação ao papel do líder, influenciando a postura assumida pelo mesmo diante de seus liderados. Quando tanto a visão do gestor quanto a da equipe estão alinhadas haverá percepção de boa liderança. Por outro lado, se divergem, a probabilidade da existência de conflitos aumenta. (BERGUE, 2019, p. 32).

Para a organização é importante além de estabelecer o perfil de liderança, também definir quais são as competências necessárias para se obter um perfil estratégico para a organização. Conforme Bergue (BERGUE, 2019, p. 169-170), essas são algumas das competências requeridas:

- a) capacidade de compreender as relações que conformam a organização em suas dimensões política e complexa;
- b) capacidade de inserir-se de forma qualificada – significativa e transformadora – na consecução das práticas e políticas de gestão de pessoas;
- c) capacidade de interagir – compreender e agir – com o contexto e alinhar pessoas, equipes e organizações;
- d) capacidade de compreender e comunicar-se com os demais estratos e áreas da organização;
- e) capacidade de reconhecer as pessoas como detentores de expectativas, competências e saberes passíveis de serem mobilizados para a consecução dos múltiplos objetivos existentes nas organizações e para a geração de valor público em sentido mais amplo;
- f) capacidade de reconhecer a centralidade de cada pessoa, em especial em cada liderança, na gestão de pessoas;
- g) capacidade de atuar segundo horizontes temporais de curto, médio e, principalmente, de longo prazo. (BERGUE, 2019, p. 169-170).

Como visto na seção 2.1 a forma de ingresso no serviço público estadual é através de Concurso Público, exceto os cargos em comissão. No entanto, conforme demonstra a pesquisa abordada nesta mesma seção o número de mulheres em cargos de liderança é relativamente pequeno, mesmo essas possuindo níveis superiores de escolaridade em relação aos homens.

Para Kanan (2010, p. 252), os detentores de poder deveriam considerar a diversidade de posturas profissionais de homens e mulheres, pois a conduta humana jamais será única, ou seja, existem características de atuação e comportamentos próprias de cada gênero. Sendo assim, na próxima sub-seção serão tratadas algumas diferenças de perfis de liderança atreladas ao gênero.

2.2.2 Perfil de Liderança: feminino *versus* masculino

Diversos artigos acadêmicos relatam diferenças no estilo feminino e masculino de liderança e outros acreditam que essas diferenças não existam, ou seja, que o líder tem um perfil andrógono. Sendo assim, a autora resolveu buscar entre os artigos pesquisados para esse estudo, as diferenças de perfis mais salientadas. Para Alimo-Metcalfe (2010 *apud* GIRDAUSKIENE *et al.*, 2015, p. 14) há as seguintes diferenças na forma de liderança feminina e masculina:

- As mulheres são mais propensas do que os homens a usar “liderança transformacional”² - motivando outras pessoas a transformar seu interesse individual em objetivos do grupo.

² O estilo transformacional está relacionado à capacidade de um líder influenciar valores, atitudes, crenças e comportamentos dos membros de sua equipe, a fim de cumprir a missão e os objetivos da organização, ou seja, os líderes transformacionais tentam fazer mudanças que aumentam a eficiência e desempenho organizacional (LATEST, 2010 *apud* SANTOS, 2013).

- As mulheres usam estilos de “liderança interativa”, incentivando a participação, compartilhando o poder e informação, aumentando a autoestima das pessoas.
- As mulheres são muito mais propensas do que os homens a atribuir seu poder a habilidades interpessoais ou contatos pessoais ao invés da hierarquia organizacional.
- As mulheres como líderes acreditam que as pessoas têm melhor desempenho quando se sentem bem consigo mesmas e seu trabalho e elas tentam criar situações que contribuam para esse sentimento. (ALIMO-METCALFE, 2010 *apud* GIRDAUSKIENE *et al.*, 2015, pág. 14)

Diversos autores trazem conceitos a respeito do estilo de liderança conforme o gênero, sendo assim no quadro abaixo seguem os conceitos de acordo com cada referência:

Quadro 1 – Conceitos do estilo de liderança feminino e masculino

Referências	Feminino	Masculino
Alvesson e Billing (2000 <i>apud</i> SANTOS, 2013, pág. 68 e 69)	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização dos sentimentos; • Interdependência; • Cooperação; • Receptividade; • Emocionalidade; • Intuição; • Sensibilidade e empatia; • São mais interativas e incentivadoras; • Compartilham mais facilmente o poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoafirmação; • Independência; • Controle; • Competição; • Focado na percepção, racionalidade e análise; • Forte preocupação com os aspectos instrumentais e o controle racional no âmbito das organizações.
Robbins (2000 <i>apud</i> OLIVEIRA, 2015, pág. 63-64)	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo mais democrático e participativo; • Encorajam a participação, a partilha do poder e da informação; • Tentam aumentar a autoestima dos seguidores; • Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo mais autocrático e diretivo de comando e controle; • Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência.
Alimo-Metcalfe (2010 <i>apud</i> GIRDAUSKIENE <i>et.al.</i> , 2015, pág. 14)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança Transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança Transacional³

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

³ A liderança transacional compreende uma simples troca entre líderes e seguidores no qual o primeiro oferece recompensas na forma de prestígio ou dinheiro pela obediência aos seus desejos (BRYMAN, 2004 *apud* SANTOS, 2013).

Para Oliveira (2015, p. 65), um fato que também chama a atenção é que em grupos onde a sua grande maioria são homens, as mulheres acabam por transformar a sua forma de liderar para se adaptarem aquele ambiente predominantemente masculino, ou seja, se tornam masculinizadas para serem aceitas naquele grupo. Sendo assim, as mulheres tendem a perder autoridade se adotarem estilos distintamente femininos de liderança em papéis extremamente dominados por homens. (EAGLY e JOHNSON, 1990 *apud* OLIVEIRA, 2015, p. 64)

Sendo assim, estereótipos de gênero interiorizados na norma social definem que o estilo masculino é o mais eficiente para situações de controle e chefia, o que faz com as mulheres em processos de recrutamento e seleção sejam preteridas em favor dos homens (LOUREIRO E CARDOSO, 2008 *apud* OLIVEIRA, 2015, p. 68). Contudo, esses estereótipos acarretam maiores dificuldades na inserção de Mulheres em Cargos de Liderança, corroborando para os fenômenos discriminatórios de gênero que serão abordados na próxima seção.

2.3 Fenômenos discriminatórios de gênero

Nas sub-seções a seguir, serão expostos dois dos fenômenos discriminatórios de gênero que no ponto de vista da autora, são os que mais interferem na ascensão das mulheres a cargos gerenciais.

2.3.1 Teto de Vidro

Segundo Steil (1997, p. 62), apesar dos inúmeros discursos de igualdade de condições entre homens e mulheres, mudanças ainda são escassas no ambiente corporativo. Com a participação das mulheres em cargos de liderança se potencializa a necessidade do debate acerca de um fenômeno antigo e pouco difundido nas análises organizacionais, fenômeno esse introduzido na década de 80 e conhecido como teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*). Para Steil (1997, p. 62), esse fenômeno embora sutil é suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos de hierarquia organizacional. De acordo com Vaz (2010, p. 27) é possível identificar duas formas de interpretação do fenômeno “teto de vidro”:

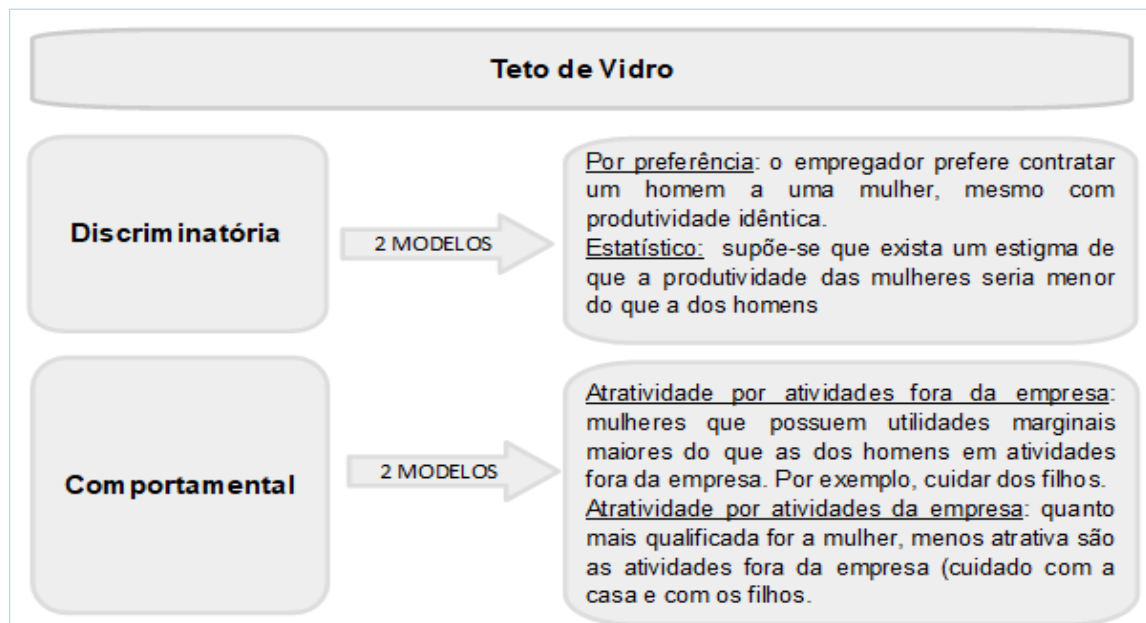
o primeiro remete às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder, enquanto o segundo enfatiza a menor predisposição feminina a assumir cargos de comando. (MARRY, 2008 *apud* VAZ, 2010, p.28)

Conhecido também como segregação hierárquica ou vertical, está entre as manifestações de gênero no mercado de trabalho e caracteriza-se

pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas de poder, do prestígio e das remunerações. É observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino (VAZ, 2013, p. 764 - 765).

Já por Coelho (2006 *apud* NETO *et al.*, 2014, p. 56) há pelo menos duas vertentes (Figura 2) que buscam explicar a existência do fenômeno “teto de vidro” na literatura.

Figura 2 – Vertentes do Fenômeno Teto de Vidro



Fonte: Adaptado pela autora conforme Coelho (2006 *apud* NETO *et al.*, 2014, p. 56)

Segundo Betiol e Tonelli (1991, *apud* NETO, 2013, p. 68), a literatura aponta diversas formas pelas quais o preconceito, motivador do fenômeno “teto de vidro”, se manifesta. Um destes preconceitos é a ideia de que a mulher utiliza da sexualidade como forma de galgar posições na hierarquia organizacional, promovendo assim, o estereótipo que associa a capacidade da mulher de chegar a posições de maior prestígio através da sexualidade. Segundo Belle (1993 *apud* CAPELLE *et al.*, 2004, p. 06), as mulheres, para ultrapassar o teto de vidro, criam uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais, bem como ao ambiente que as próprias organizações lhes propiciam.

Assim, o universo masculino tem conseguido se impor sob a forma de evidências, ou seja, do “isto é assim”, entretanto, tem sido questionado por contestações feministas que agem no sentido de romper com tais evidências. Essas contestações evidenciam disputas de relações de forças que se expressam no campo estruturado pelo pensamento e explicitam que a tomada de consciência e questionamento funcionam como formas de resistência indispensáveis para desencadear processos de transformação nas relações de gênero. (CAPPELLE *et al.*, 2004, p. 10)

Entretanto, outra situação que de certa forma espanta é que a mulher estar ocupando um cargo gerencial é motivo de competição, não só com homens, mas também com mulheres até de certa forma mais proeminente do que com homens. No tópico seguinte será abordado porque esse fato chamado Síndrome de *Queen Bee* ocorre dentro das organizações.

2.3.2 Síndrome “*Queen Bee*”

Segundo Klonsky *et al.* (2001 *apud* BELLE DERKS *et al.*, 2011, p. 520) mulheres que buscam cargos de liderança têm de lidar com inúmeros estereótipos negativos, os quais afirmam que as mulheres possuem menor capacidade de liderança, comprometimento com a carreira e estabilidade emocional. Entretanto, pesquisas sugerem que mulheres que tiveram sucesso em organizações geridas por homens contribuem para que outras mulheres não tenham um papel de destaque dentro da organização. Esse comportamento das líderes femininas de legitimar a posição de desvantagem das mulheres dentro da organização foi chamado de Síndrome *Queen Bee* (STAINES *et al.*, 1974 *apud* BELLE DERKS *et al.*, 2011, p. 520, tradução nossa).

Ainda segundo Staines *et al.* (1974 *apud* BELLE DERKS *et al.*, 2011, p. 520, tradução nossa), o contexto social é um fator relevante para mostrar que além de ser causa de discriminação de gênero a Síndrome de *Queen Bee* é uma consequência dessa discriminação vivenciada pelas mulheres ao longo da carreira. Sendo assim, *pode-se* compreender que experiências profissionais anteriores contribuem para a construção da identidade profissional da mulher. Portanto, se a profissional vivenciou experiências positivas em uma empresa onde há igualdade de condições entre gêneros, é possível haver uma profissional segura e capaz inclusive de incentivar outras mulheres a cargos gerenciais. No entanto, se a organização fomenta a desigualdade de gênero, então a probabilidade, de existir profissionais

que veem outras mulheres como inimigas, é alta, ou seja, a Síndrome *Queen Bee* se instala na organização.

É intitulado *Queen Bee* o fenômeno que leva às mulheres a buscar sucesso individual em ambientes de trabalho, cujos homens ocupam a maioria dos cargos executivos (KANTER, 1977; STAINES, TAVRIS & JAYARATNE, 1974 *apud* DERKS et. al., 2016, p. 457, tradução nossa). Para Derks *et al.* (2016, p. 457, tradução nossa), as mulheres, mais especificamente, as “Abelhas Rainhas” agem da seguinte maneira:

- a) apresentando-se mais como os homens, não necessariamente na aparência, mas sim nas atitudes e formas de gestão;
- b) distanciando-se física e psicologicamente de outras mulheres;
- c) endossando e legitimando a hierarquia de gênero atual.

A partir do estudo desse fenômeno é possível compreender o quanto o papel da organização é importante para o desenvolvimento do profissional no ambiente de trabalho e até mesmo fora dele. A autora escuta no ambiente de trabalho que a gestão de pessoas tanto no serviço público, quanto no privado com o tempo irá desaparecer e se resumirá apenas em gestão das pastas funcionais e folha de pagamento que serão delegadas a empresas terceirizadas. Esse tipo de comentário na opinião da autora é preocupante, pois se a gestão de pessoas desaparecer, quem irá se preocupar com o desenvolvimento e bem-estar dos servidores? Gestão de Pessoas no serviço público, não é somente gerir a vida funcional dos servidores, é também pensar em desenvolvimento de competências para que a organização e o servidor estejam alinhados aos mesmos objetivos.

Sendo assim, a partir do que foi visto neste referencial teórico, pode-se definir no próximo capítulo quais são os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo, a fim de que seja possível cumprir o que foi estabelecido como objetivo de pesquisa no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será explicado a forma como foram concretizados os objetivos da pesquisa. Para tanto, apresenta-se o método de pesquisa, a técnica de coleta de dados, a operacionalização da pesquisa e a técnica de análise de dados.

3.1 Método de Pesquisa

O foco da pesquisa é verificar a inserção das mulheres em cargos de liderança no poder executivo estadual. Para que se possa concretizar os objetivos dessa pesquisa será necessário identificar questões que foram levantadas ao longo desse estudo relacionando-as com a revisão teórica. Segundo Flick (2009, p. 24), o objeto em estudo é o fator determinante para a escolha de um método de pesquisa e não o contrário. Ainda segundo o autor:

A pesquisa feminina e os estudos de gênero proporcionam avanços fundamentais ao desenvolvimento das questões e das metodologias da pesquisa qualitativa (Gildemeister, 2004). Esses estudos examinam os processos de construção e de diferenciação de gênero e as desigualdades. (FLICK, 2009, p. 32)

Já para Minayo (p. 22), a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, cujo nível de realidade não pode ser quantificado. A pesquisa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Sendo assim, nessa pesquisa optou-se por um método de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória que foi realizada através de entrevistas em profundidade e semi-estruturadas.

Para Quivy (1995, p. 68), pesquisas exploratórias têm como função principal revelar determinados aspectos do fenômeno estudado no qual o investigador não teria espontaneamente pensado, assim podendo complementar o trabalho com o material bibliográfico pesquisado. Na próxima sub-seção será abordado de que forma os dados foram coletados para fins de pesquisa.

3.1.1 Técnica de Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de pesquisa em profundidade em formato semi-estruturado. Foram feitas 11 entrevistas com servidores concursados do Poder Executivo Estadual, dos quais 6 são mulheres e 5 são homens. Com relação aos cargos de liderança, dos 11 entrevistados, 4 ocupam cargos gerenciais.

A autora escolheu esse público-alvo, pois quer identificar a percepção tanto do público feminino quanto masculino com relação à liderança feminina, ou seja, como as mulheres se sentem enquanto líderes ou sendo lideradas por mulheres. Já com relação aos homens perceber de que forma eles percebem a liderança feminina e como se sentem sendo liderados por mulheres. O fato de escolher não somente servidores em cargos gerenciais foi justamente para compreender de que forma esse público percebe as oportunidades dentro da organização.

3.2 Operacionalização da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas parte em ambiente organizacional tendo em vista o tempo exíguo de muitos dos que ocupam cargos da alta liderança, parte fora do ambiente organizacional utilizando a ferramenta “Google Meet”. As entrevistas foram gravadas em aparelho celular e transcritas posteriormente. Os entrevistados não serão identificados na análise dos resultados, sendo utilizada a nomenclatura “E” somada ao número identificador do entrevistado e ao gênero “F” feminino e “M” masculino. O perfil dos entrevistados segue na tabela 01 constante na página seguinte.

Tabela 01 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Filhos	Nível de Escolaridade	Cargo Gerencial?	Tempo de Serviço Público
EM1	53	Casado	Não	Pós-graduação	Não	7 anos e meio
EM2	32	Casado	Não	Mestrado	Sim	8 anos
EM3	40	Casado	Sim	Graduação	Não	8 anos
EF4	34	Casada	Não	Doutorado em andamento	Sim	9 anos e 11 meses
EF5	38	Solteira	Não	Pós-graduação	Sim	16 anos
EF6	29	Solteira	Não	Graduação	Não	6 anos
EF7	62	Viúva	Sim	Graduação	Não	44 anos
EM8	42	Solteiro	Não	Graduação	Sim	7 anos e 2 meses
EF9	38	Solteira	Sim	Ensino Médio	Não	9 anos
EF10	38	Casada	Sim	Pós-graduação	Não	8 anos
EM11	34	Solteiro	Não	Graduação	Não	10 anos

Fonte: elaborada pela autora (2020)

O roteiro de entrevista, constante no Apêndice, é composto por perguntas feitas de forma aberta para que a entrevista seguisse com mais liberdade e assim pudesse aprofundar-se em alguma questão levantada na fala do entrevistado. Na seção seguinte será explicado de que forma os conteúdos das entrevistas foram analisados.

3.2.1 Análise de Dados

Segundo Minayo *et al.* (1993, p. 246) “uma análise qualitativa completa interpreta o conteúdo dos discursos ou falas cotidianas dentro de um quadro de referência, onde a ação e a ação objetivada nas instituições permitem ultrapassar a mensagem manifesta, atingindo-se assim significados latentes”. De acordo com os autores há vários métodos e técnicas de análise do material qualitativo. Para esta pesquisa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para análise das informações coletadas nas entrevistas.

Para Bardin (1977 *apud* GODOY, 1995, p. 23) o termo análise de conteúdo é definido como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.” Ainda segundo os autores a utilização da análise de conteúdo prevê três fases (Figura 3).

Figura 3 – Fases da Análise de Conteúdo

PRÉ-ANÁLISE	EXPLORAÇÃO DO MATERIAL	TRATAMENTO DOS RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Fase de organização em que se estabelece um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos embora flexíveis; • Primeiro contato com os documentos submetidos à análise, ou seja, a escolha deles; • A formulação das hipóteses e/ou objetivos • Elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das decisões tomadas anteriormente, ou seja, na pré-análise; • Ler os documentos selecionados, adotando procedimentos de codificação, classificação e categorização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiado nos resultados brutos, o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos; • Utilizando técnicas quantitativas e/ou qualitativas, condensará tais resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas; • A interpretação envolve uma visão holística dos fenômenos analisados, demonstrando que os fatos sociais sempre são complexos; • Históricos, estruturais e dinâmicos.

Fonte: Adaptado pela autora conforme Bardin (1977 *apud* GODOY, 1995, p. 23)

Para este estudo a descrição e interpretação das informações foi estruturada por seis categorias de análise. Cada uma delas será analisada a partir das fases determinadas pela técnica da análise de conteúdo, com a finalidade de orientar a pesquisa aos objetivos gerais e específicos. No Quadro 2, da página seguinte, demonstram-se os quesitos analisados em cada seção.

Quadro 2 – Desenho da Análise de Dados

Seções a Analisar	
Seções	O que será analisado?
1. Percepções da Liderança à luz da discussão de Gênero no Poder Executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento dos servidores sobre o conceito de liderança; • Estilo gerencial do Poder Executivo; • Forma como a liderança feminina é vista, tanto na percepção dos homens quanto das mulheres; • Verificar se é possível traçar um perfil de liderança baseado no gênero; • Verificar se há preferência de lideranças conforme o gênero.
2. Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar quais competências as lideranças consideram importantes no setor público estadual.

Seções	O que será analisado?
3. Desafios em liderar	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível de escolaridade de cada liderança e junto a trajetória de cada entrevistado, verificar se existe uma equidade de condições na ocupação de cargos de liderança. • Verificar os desafios encontrados em liderar por homens e mulheres • Analisar de que forma as mulheres em cargos de liderança estão lidando com o fato de serem ou quererem ser mães, casadas ou solteiras e ao mesmo tempo líderes; • Verificar se há preconceito na escolha de mulheres que são mães como líderes.
4. Discriminação de gênero	<ul style="list-style-type: none"> • Vivência de algum tipo de discriminação por gênero, mais especificamente, homens e mulheres, no Poder Executivo Estadual.
5. Impacto de fenômenos discriminatórios de gênero.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar se esses fenômenos estão presentes dentro do contexto organizacional do Poder Executivo.
6. Critérios de escolha dos cargos de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se os servidores têm conhecimento dos critérios de escolha dos cargos de lideranças e se esses critérios podem ser considerados justos e eficientes.

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

4 RESULTADOS

Neste capítulo os dados coletados são descritos e analisados, conforme os objetivos traçados neste estudo. Os dados são apresentados em diferentes seções, onde a primeira visa analisar a percepção da liderança no Poder Executivo, a segunda os desafios enfrentados em liderar, a terceira as competências necessárias para um perfil estratégico de liderança, a quarta as discriminações por gênero e a quinta os critérios de escolha de liderança no Poder Executivo Estadual.

4.1 Percepções da Liderança à luz da discussão de Gênero no Poder Executivo

Dos 11 entrevistados na pesquisa é perceptível que todos compreendem o conceito de liderança. Independente do gênero, a autora fez o seguinte questionamento: o que significa ser líder? Alguns deles definiram a liderança sob o viés da função, outros pelo estilo. Verificando inicialmente as respostas dos 4 entrevistados que ocupam cargos gerenciais, a entrevistada EF4, conceituou a liderança sob a ótica da função, conforme segue abaixo:

EF4: Eu acho que o nosso Governador é um líder . Eu acho que é tu ter o rojão na mão e não te eximir dessa responsabilidade, mas eu acho que também é tu saber lidar com os recursos que tu tem e fazê-los atingirem um objetivo de trabalho sem esquecer que dentro de cada um desses recursos tem uma pessoa que tem os seus problemas, suas inseguranças, inflexibilidades, flexibilidades e o seu modo de pensar. É tu tentar conciliar tudo isso para trabalhar de uma forma harmônica e atingir o resultado.

Já os três entrevistados analisaram o cargo gerencial sob o prisma do estilo, como pode-se perceber nas falas abaixo:

EM8: Tá junto nessa questão de fazer com que as pessoas dêem o melhor de cada um e se sintam bem no ambiente de trabalho, até porque se passa mais tempo no trabalho e a pessoa tem que se sentir bem e estar dentro do perfil certo na execução das tarefas. Isso é muito importante, o servidor não pode estar fazendo qualquer tarefa obrigado, ele tem que se sentir bem naquilo que está fazendo. É deixá-lo à vontade caso queira inclusive ir para outro órgão ou divisão, e claro se o servidor tiver vontade de voltar, deixar a porta aberta para ele voltar novamente.

EF5: Inspirar outras pessoas num propósito comum.

EM2: Eu acho que o líder tem que ajudar, ou seja, que um coletivo enxergue uma direção e ajudar a tirar o melhor das pessoas, que elas consigam colaborar entre si, dando o seu melhor e acho que o líder tem também um papel de ajudar na tomada de decisão que ai é uma crítica que eu tenho um pouco assim com os gestores públicos, independente de serem homens e mulheres que às vezes se isentam da tomada de decisão, sendo que os

cargos que ocupam são para tomar decisões. E aí as pessoas terceirizam ou delegam por n razões. Não que tenha de se decidir tudo sozinho, pode contar com as pessoas, mas também não pode se isentar de decidir.

Logo, conclui-se que independentemente de se analisar sob a ótica da função ou do estilo os gestores no serviço público do executivo estadual possuem uma predominância da percepção do estilo de liderança colaborativa e participativa. Quanto aos 7 liderados analisados nesse trabalho, 2 deles percebem a liderança sob a lente da função, conforme relatos abaixo:

EF10: É a pessoa que sabe onde e como vai chegar em algum lugar, e é capaz de motivar a sua equipe para chegar nos resultados e as metas a serem alcançadas. Acho que um bom líder faria isso sabe, pegaria junto sabendo o que fazer, aberto a escutar opiniões de como chegar lá, não é só alguém dizer é por aquele caminho, tem que estar aberto a escutar a opinião da sua equipe para obter os resultados.

EM11: Significa antes de tudo, tu orientar, nortear o teu liderado a atingir um resultado. Mostrar o caminho para ele e acompanhar os resultados. Diferentemente de apenas tu só cobrar e exigir, eu acho que é muito mais orientar e estar junto. É o líder dizer: estamos todos no mesmo barco para atingir um objetivo. Não é tu dizer, façam tal coisa e no final eu saio com os louros.

Já 4 deles percebem o conceito do Estilo de liderança de forma Colaborativa e Participativa e apenas um de forma tradicional:

EM1: Ser líder é a pessoa que vai dar o exemplo, é a pessoa que tem que conhecer a sua equipe, que tem que conhecer o problema para que possa ter uma visão completa da situação e a partir dali indicar os caminhos, chamar a equipe para discussão, pois tem que ser democrático independente de ser homem ou mulher, ele tem que abrir espaço para a ouvida e a partir dali encontrar o melhor caminho para a melhor solução.

EF6: Deve ser uma pessoa empática e estar disposto a aprender e a ensinar.

EM3: É tu ter a equipe do teu lado, tu te propões a resolver, assim como tu expões as tuas ideias, tu também escuta as ideias dos demais. É tu não achar que só você está certo, mas também se dispões a ouvir a todos. É aquela pessoa que começa a falar e tu já sabe que ela tem uma liderança natural. As pessoas vão seguir ela não por medo, mas por admiração.

EF9: Eu acho que acima de tudo é tu ter a admiração dos teus subordinados, porque as pessoas passam a te escutar e te ajudar na equipe não porque tu é a chefe, mas porque admiram e acreditam no teu trabalho. Não é aquela coisa de a equipe toda vai trabalhar por ti, mas não ela vai trabalhar contigo. Aquela pessoa vai gostar de permanecer e continuar na tua equipe por isso.

Entretanto, apenas uma entrevistada, no caso a EF7 possui uma percepção de um estilo de liderança tradicional, onde o que importa é que os liderados façam o

que o líder quer, sem se preocupar com a opinião dos liderados, ou seja, é impor as suas vontades, mas de maneira educada.

EF7: Mais ou menos o que te falei, ser líder é você conseguir fazer com que as pessoas façam tudo o que tu queres, do jeito que você quer, até porque o líder tem que ter firmeza no que fala, mas ele não precisa gritar, ele não precisa impor, porque o líder consegue fazer com que as pessoas façam as coisas com ele.

Sendo assim, constata-se também no perfil dos entrevistados que não ocupam cargo de liderança percepções nas quais predominam o estilo da liderança colaborativa e participativa.

4.1.1 Liderança Feminina

A autora através das entrevistas buscou analisar a percepção de homens e mulheres quanto a liderança feminina. Na visão dos homens entrevistados com relação às mulheres:

EM8: [...] a mulher tem um pouco mais de sensibilidade para lidar com certas situações.

EM2: [...] as mulheres conseguem se articular mais, ou seja, de pedir e de conversar.

EM1: [...] a mulher líder é mais atenciosa, mais ouvinte e mais cuidadosa no trato das questões.

EM11: [...] a mulher talvez por ser mais organizada que o homem, embora varie de pessoa para pessoa, ela é mais rígida que o homem na busca de resultados. [...] vejo a mulher mais rígida que o homem, ou seja, cobra muito mais do que o homem. A mulher é mais racional e pé no chão.

Diante das respostas é possível perceber que os homens têm uma percepção positiva da liderança feminina, onde a mulher é caracterizada como sensível as relações humanas, articulada, atenciosa e organizada. Embora apenas um dos entrevistados caracterizou a liderança feminina como mais rígida e voltada pela busca de resultados.

Com relação à visão feminina foi possível verificar o seguinte:

EF7: [...] a mulher lidera mais com o coração e tem mais jogo de cintura.

EF9: [...] a mulher lidera sem pré-julgamentos.

EF6: [...] a mulher tem uma visão mais global para liderar.

EF4: [...] a mulher tem uma visão mais holística, enfim, do todo, elas têm uma liderança mais com o coração.

As características mais salientadas pelas mulheres em relação a liderança feminina foi a de liderar com o coração, a de ter uma visão mais holística sobre o todo e de liderar sem pré-julgamentos. Constatou-se que as mulheres apresentaram características normalmente estereotipadas pelos homens em relação ao seu próprio gênero. Nesse ponto salienta-se o fato evidenciado, no caso, de que talvez as mulheres também partilhem e disseminem o próprio estereótipo de gênero dentro das organizações. Para Menda (2004, p. 19) a educação tradicional continua sendo reproduzida no lar pelas mulheres, agentes ativos da própria discriminação. Rocha-Coutinho (1994 *apud* Menda, 2004, p.19) concorda dizendo que, uma vez que homens e mulheres são criados de formas diferentes, em consonância com o que a sociedade define como identidade feminina e identidade masculina, passam a agir, pensar, comportar-se, falar, discutir e enfrentar de formas também diferentes.

4.1.2 Estilo Feminino *versus* Masculino de liderar

Conforme Antunes *et al.* (2011, p. 3) o cenário no qual as organizações do trabalho, em sua maioria, são estereotipadas como um espaço eminentemente masculino aguça o interesse dos pesquisadores sobre a questão de como a minoria feminina ao alcançar cargos de liderança a conduz e se percebe como líderes e sobre as diferenças destas perspectivas com relação aos homens, o que leva ao exame do controverso tema sobre a existência de diferenças de estilos de liderança entre os gêneros. Nesse estudo, dos 11 servidores entrevistados, apenas 2 acreditam que não há diferenças na forma de liderar entre homens e mulheres. Por eles foi dito o seguinte:

EF10: Acho que toda e qualquer pessoa é diferente e nada tem a ver quanto ao fato de ser mulher ou homem, mas sim a forma como cada um é.

EM3: Pessoas são diferentes na forma de liderar. Eu acho que nem toda a pessoa é preparada para liderar alguém, pois liderar é bem diferente de chefiar. Eu acredito que todas as pessoas que são preparadas, independente de sexo, tem a capacidade de exercer liderança. Não acho que a liderança tenha a ver com o gênero, eu acho que tem mais a ver com caráter.

Para analisar a resposta dos que acreditam na existência de diferenças na forma de liderar, a autora optou por verificar diferenças conforme o Quadro 1 citado no referencial teórico (vide página 24 do trabalho). De fato, boa parte das características levantadas voltadas ao estilo feminino de liderar correspondem aos conceitos referenciados no Quadro 1, conforme respostas dos entrevistados já elencadas no trabalho. Já no estilo masculino percebe-se as seguintes similaridades com as características levantadas no Quadro 1, dentre elas: racionalidade e autocracia, conforme relatos abaixo:

EF6: [...] o homem tem uma visão mais concreta para liderar.

EF7: [...] o homem na sua grande maioria são mais objetivos, ou seja, pensam de uma forma e não querem saber a opinião dos demais.

EM2: [...] chefes homens parecem um pouco menos abertos para grandes conversas.

Na que diz respeito à diferença entre liderança transformacional e transacional, conforme Bergue (2019, p. 26), não foi perceptível essas diferenças entre gêneros dentro do Poder Executivo Estadual, ou seja, pelo perfil das respostas dos entrevistados se observa um perfil de liderança transformacional, independente de gênero ou ocupação de um cargo gerencial.

Nas respostas das entrevistas dos que afirmaram que haviam diferenças de liderança conforme o gênero, muitas vezes se contradiziam nas respostas como as que citadas abaixo:

EF4: Quando tu participa de uma reunião e têm líderes femininas que bombam na reunião e são taxativas, são resolutivas enquanto também têm outras que ficam de mimimi e a mesma coisa do fato de líderes masculinos têm muitos que ficam de enrolação talvez não tanto mimimi mas talvez tenha o dom um pouco mais enrolar, enquanto tem outros que são bem taxativos e bem resolutivos no seu ponto de vista na sua forma de gerir.

EF5: [...] em geral eu percebo que há uma forma diferente de liderança, mas eu acredito que todas essas competências podem ser desenvolvidas.

Sendo assim acreditam que há diferenças, mas que em alguns momentos essas diferenças não estejam ligadas ao gênero, mas sim a sua personalidade ou a sua visão enquanto líder. Já quando questionados se preferem ser liderados por homens ou mulheres, seis dos respondentes são indiferentes ao gênero. Entretanto, uma respondente do sexo feminino (EF4) prefere ser liderada por homens, conforme relato na página seguinte:

EF4: Pra mim é indiferente desde que tenha o objetivo de trabalhar e não ficar de mimimi, sinceramente assim sabe. Agora mesmo acabo presenciando num departamento onde o chefe é homem, e as chefias metade são homens e outra metade são mulheres, em que o chefe vem te pedir um relatório e tem gente que leva para o lado de que está sendo machista ou coisa assim que não pode vir a cobrança. Mas assim, essa validação do é melhor um homem ou mulher, eu acho que é muito do jeito com que tu aceita essa liderança. Têm mulheres que se aproveitam do fato de está no sexo frágil ou até de inventar uma história no sentido de botar o chefe como machista numa situação que particularmente não vejo no sentido de machismo. Mas eu não tenho preferência de homem ou mulher. Mas eu tô pra te dizer que eu prefiro trabalhar com chefe homem, por causa das experiências.

E um homem que prefere a liderança feminina, conforme depoimento a seguir:

EM1: Eu gosto mais da liderança feminina. Quando eu trabalhei na seguradora eu tive uma chefe, foi uma experiência boa, em escritórios de advocacia também, gosto mais da liderança feminina na busca de soluções. Claro que de vez em quando pega uma chefe na qual tivemos essa experiência também, que era ruim, péssima, mas ai era outra colocação de uma pessoa que não tinha qualificações para o cargo.

Logo, foi possível verificar que os participantes desta pesquisa exploratória consideram que o Poder Executivo em sua maioria é indiferente ao gênero, mas é claro como toda a regra tem a sua exceção, obviamente há os que preferem trabalhar com um gênero específico. Kent *et al.* (1994 *apud* ANTUNES *et al.*, 2011, p. 06) propõem uma nova dimensão dos papéis de gênero, além do masculino e do feminino: o andrógino. Para os autores é necessário reconstruirmos os papéis de gênero para criar um ambiente social de igualdade para o exercício da liderança entre homens e mulheres. A liderança andrógina surge como um modelo mais sofisticado, por postular que traços positivos de masculinidade e feminilidade existentes em todos os indivíduos, trazem implicações positivas para a igualdade de condições entre os gêneros ascenderem a posições de comando nas organizações. (ANTUNES *et al.*, 2011, p. 06)

Na próxima seção são analisadas, percepção dos entrevistados, quais são as competências que consideram importantes em um cargo gerencial no Poder Executivo Estadual.

4.2 Competências

Quanto as competências que os servidores consideram importantes para um papel gerencial dentro da organização pública, muitas das respostas repetem as mesmas competências, conforme as que seguem abaixo:

EF4: Eu acho que tu tem que ter **orientação para resultado**, eu acho que tu tem que ser alguém engajador, mas aí também eu vejo que os líderes que eu mais admirei foi aqueles líderes que pegavam junto, aqueles líderes que não mandavam, que na verdade eles construíam tudo junto. Eu acho que essa **participação conjunta** de liderança parece que quando a gente fala chefia parece coisa do ari pistola que existia os índios, os escravos e o senhor feudal que mandava assim. Às vezes quando dizem: tu é o chefe, tu que decide... as vezes incomoda. Sim, tu tem que decidir, mas está démodé, eu acho que tem que ser um **engajador**, tem que ter orientação para o resultado, tem que ter **resiliência**.

EM11: o líder tem que ser uma **pessoa coração**, mas também tem que saber cobrar os **resultados**. Ah, e tem que ter o lado partenalista.

EF5: As primordiais que eu acho é **empatia**, **resiliência**, uma **boa comunicação** para quem esteja lá na ponta também te entenda e um **perfil mais acolhedor** e com muita **escuta ativa**.

Sendo assim, dentro das competências que Bergue (2019, p. 169-170) caracteriza como requeridas para um perfil de liderança estratégico dentro da organização, conforme foi demonstrado na sub-seção 2.2.1, as que foram mais lembradas como importantes estão: capacidade de compreender as relações que conformam a organização em suas dimensões políticas e complexas; capacidade de interagir – compreender e agir – com o contexto e alinhar pessoas, equipes e organizações; capacidade de compreender e comunicar-se com os demais estratos e áreas da organização. (BERGUE, 2019, p. 169-170). Entretanto, destaca-se que uma competência que foi amplamente citada nas entrevistas foi a resiliência, ou seja, a capacidade de saber lidar com os problemas, em ser maleável as mudanças e principalmente saber lidar com situações adversas. Essa não é citada por Bergue (2019), no entanto é considerada como importante para um líder de acordo os servidores públicos do Poder Executivo Estadual entrevistados.

4.3 Desafios em Liderar

A autora entrevistou 4 servidores que estão em cargos gerenciais, ou seja, dois homens e duas mulheres. Quanto ao perfil dos entrevistados temos o seguinte:

- A EF5 possui 16 anos de trabalho no serviço público, sendo que desse período está em cargo gerencial há 6 anos. Possui uma longa experiência tanto no Poder Executivo, quanto no Judiciário.
- A EF4 tem 9 anos de serviço público exclusivamente no Poder Executivo Estadual sendo que desse tempo, está em cargo gerencial a 9 anos e 4 meses.
- O EM8 possui 7 anos e dois meses de serviço público exercido exclusivamente no Poder Executivo Estadual e desse período está a 5 meses exercendo um cargo gerencial.
- O EM2 está a 8 anos exclusivamente no Poder Executivo e a 4 anos e 8 meses em cargo gerencial.

Todos os 4 entrevistados possuem graduação ou alguma outra forma de especialização. Com relação ao tempo de serviço público e ao tempo que levou para obter um cargo gerencial não foi perceptível diferenças exorbitantes. Sendo assim, pelas entrevistas não foi notada alguma forma de desigualdade na ocupação de cargos de liderança, tendo em vista a escolaridade ou ao tempo que levou para ocupar um cargo gerencial. Claro que para se obter uma certeza disso teria de se fazer uma pesquisa com uma amostra representativa dos servidores.

Já os desafios citados pelas lideranças nas entrevistas foram os seguintes:

EF5: Eu acho que um dos maiores desafios que encontrei, inclusive hoje é o **número excessivo de demandas**, é uma **multidisciplinariedade enorme** que tem que se ter, uma **capacidade de gestão de conflitos** e de problemas que as vezes perfazem aquilo que a gente consegue e sabe fazer, mas é importante também buscar a solução. Eu acho que a **quantidade e a falta de métodos e fluxos já consolidados**, uma coisa vai sobrepesando na outra.

EM8: Agora está tudo muito atípico, nós estamos numa época de pandemia. Então está em função do teletrabalho, tu vai dar uma atividade, como é que tu vai monitorar, vai pedir uma meta para o servidor executar esse tipo de trabalho. A questão é de quantos servidores eu vou precisar para uma determinada atividade que demanda ser presencial, aí alguns estão em teletrabalho e tu não consegue escolher muito servidores. Daqui a pouco surge outra demanda então tu tem equipe reduzida e tem que ter uma produção porque igual vão cobrar e tu tem que fazer as coisas acontecerem. E aí tem que ter o poder de organizar isso tudo, o teletrabalho, o Whatsapp toda hora entrando mensagem e tu tem que

interagir com tudo isso ao mesmo tempo. Tem coisa que tu planeja fazer de uma forma e depois acontece tudo diferente daquilo que tu planejou.

Nas falas de EF5 e EM8 pode-se perceber o mesmo desafio que é o de saber lidar com a enorme demanda de trabalho, bem como saber gerir da melhor maneira. Outro ponto levantado como desafio é a estabilidade no serviço público, ou seja, em como gerir servidores que ingressaram no serviço público objetivando apenas a estabilidade, segundo EF4:

EF4: Eu nunca exerci cargo de liderança que não fosse no serviço público. Eu acho que um dos grandes desafios no serviço público em liderar é a questão da **estabilidade**. Enfim, tu tem essas peças e tu tem que gerir da melhor forma possível, e daqui a pouco teve gente que só quis fazer um concurso, entendeu? E como é que tu lida, e tem a síndrome do patinho feio, ahh o servidor público são sempre os últimos. Isso sempre foi algo que eu me debati, que embora eu tivesse a estabilidade eu nunca vivi o não trabalhar, o não desenvolver, o não seguir, de buscar estar estudando. Eu ainda acho que o maior desafio ainda está na estabilidade no serviço público, porque algumas pessoas acabam se prevalecendo da questão da estabilidade e também são esses mecanismos de controle que muito embora tenham um PAD, se evidencia o quanto ainda é engessado e o quanto é difícil o fato de tu estar como líder daqui a pouco tu virar índio e daqui a pouco nem todo mundo te tratar pela tua competência. Ah, por que tu fez isso? Por que tu fez aquilo? Tem que ter todo um cuidado um jogo de cintura relacionado a isso.

Segundo Machado *et al.* (1995 apud CRUZ *et al.*, 2012, p. 02), a estabilidade do servidor público não pode ser interpretada como um privilégio garantidor da vitaliciedade no cargo ou função desempenhada, mas sim como um instrumento de excelência na prestação de serviços à sociedade. Entretanto, esse instrumento acabou por ser amplamente associado como causador da acomodação dos servidores públicos, o que influencia diretamente a má qualidade dos serviços prestados. (CRUZ *et al.*, 2012, p. 02)

A falta de tomada de decisão pelos gestores também é vista como um desafio enfrentado no setor público.

EM2: uma crítica que tenho aos gestores públicos independentes de serem homens ou mulheres é que as vezes se isentam de **tomar decisões** e os cargos que essas pessoas ocupam é para a tomada de decisão. E aí, as pessoas terceirizam ou delegam por n razões. Não que se tenha de decidir tudo sozinho, pode-se contar com as pessoas, mas também não pode se isentar de decidir.

Por experiência da autora, determinadas lideranças se isentam de tomar decisões que possam refletir na vida funcional de determinado liderado, isso acontece por receio de incomodar-se. No entanto, essa neutralidade impede o

desenvolvimento das atividades dentro da organização que passa a visão de ser morosa e relapsa. Analisando como forma de desafio para a mulher, a autora questionou as entrevistadas se em algum momento passaram por assédio dentro da organização enquanto servidoras. Duas delas afirmaram que sim, a EF5 e a EF4. Quanto a EF5, a autora questionou de que forma ela lidou com o assédio, então ela respondeu o seguinte:

EF5: Eu foquei de uma maneira profissional, eu abstrai a questão e foquei de uma maneira profissional. Não pessoalizei a situação, só falei que a pessoa deveria estar se equivocando.

Já a servidora EF4 afirmou que passou por assédio de pessoas do mesmo gênero, não pelo sexo oposto.

4.3.1 Maternidade e Liderança

Conforme Jablonski (2007 *apud* DIAS *et al.*, 2014, p 32) as mudanças associadas à maternidade demandam que a mulher estabeleça prioridades, de forma que o tempo investido na carreira, geralmente, passa a ser compartilhado com os cuidados familiares. Para os autores a mulher precisa lidar com o excesso de responsabilidades quando opta em ser mãe e trabalhar. Na entrevista feita para este estudo, das 2 servidoras que ocupam cargos de liderança, ambas não possuem filhos, mas objetivam ter, sendo assim a autora questionou: caso venham a ter filhos, vocês teriam medo de entrar em licença maternidade como líderes e no retorno dessa perderem a função gerencial? As respostas foram as seguintes:

EF4: Não tenho medo. Acho que hoje em dia a legislação está um pouco mais cabreira nesse sentido, mas eu sei que há 10 anos atrás eu tava no primeiro e segundo ano de trabalho no setor Público e ocorreu exoneração de um cargo comissionado no qual a pessoa recém tinha tido um filho. Mas eu percebo em colegas essa insegurança: de tá eu vou sair e vou voltar como é que vai ficar? Muito embora tu sendo servidora, tu perde a tua função gratificada, mas mantém o teu emprego, mas eu acredito que com as minhas amigas da empresa privada isso é mais forte. Eu particularmente não tenho esse receio de perder por essa questão entendeu. Enfim, eu acho que são escolhas.

Por outro lado, a mulher pode ainda viver um conflito ao adiar a possibilidade da maternidade em função de questões profissionais, mesmo que ser mãe seja um desejo pessoal a ser realizado. (Almeida, 2007; Baptista, 1995 *apud* DIAS *et al.*, 2014, p 32).

EF5: Não sei se foi meu inconsciente que está protelando isso não sei te dizer, se foi por isso, mas eu sei que isso existe. Mas também eu sou uma pessoa assim que eu tenho muita fé. Eu acredito que as coisas acontecem como elas têm que ser, então eu jogo no Universo e tento não me ater muito, mas eu sei que isso acontece.

Portanto, para as entrevistadas não há receio de entrar em licença maternidade como líderes e no retorno dessa perderem a função gerencial. Embora, a EF5 na entonação da resposta, não pareceu tão confiante de que não possui esse receio, tanto é que a entrevistada confirmou que acontece de servidoras perderem o cargo de liderança no retorno da licença maternidade.

Das 4 mulheres que não ocupam cargos gerenciais, três delas possuem filhos. Logo, a autora questionou como lidam com o fato de serem mães e trabalhar ao mesmo tempo. Entretanto, é uma questão mais complexa para o universo feminino, tendo em vista que esse de forma mais usual é visto pela sociedade como quem tem o dever de priorizar os seus cuidados e o seu tempo com os filhos. Diante disso, obteve-se as seguintes respostas:

EF7: Eu sempre lidei tranquilamente, não tive grandes dificuldades. Claro que sempre tive ajuda, eu sempre tive uma pessoa que cuidava deles. Quando a (filha1) nasceu o meu marido trabalhava a noite e cuidava dela de dia e eu ia trabalhar. Sempre se deu um jeito sabe. Claro que às vezes têm aquelas coisas né, ficar doente, mas isso acontece.

Entretanto, é possível observar a divisão das despesas da casa entre a mulher e o marido ou, até mesmo, mulheres assumindo essa responsabilidade de forma integral na família contemporânea (BORSA *et al.*, 2011; ROCHA *et al.*, 2007 *apud* DIAS *et. al.*, 2014, p. 28).

EF9: Eu por ser mãe solo, eu acho bem complicado, porque antes de ser mãe eu tinha condições de estar mais a disposição no trabalho. Tipo não tem problema ficar depois do horário, e hoje em dia, não. Tudo eu dependo do horário de escola do meu filho. Enquanto ele tá na escola, eu estou tranquila, eu consigo me dedicar 100% ao trabalho, fora desse horário eu não consigo. No setor público eu percebo que tem essa coisa mais rígida com o horário de trabalho, no entanto quando eu trabalhava com vendas eu não tinha isso. E hoje em dia é bem complicado, embora o meu filho já tenha 7 anos e já seja mais tranquilo de lidar, ainda é bem desgastante. Por exemplo, Mães com crianças pequenas, a rotina da mulher ainda é tripla quando tu é mãe, pois tu tens o trabalho externo, tu tens a tua rotina da casa e tu tens a rotina com o teu filho. Então eu acho que é muito mais desgastante para uma mulher conseguir se dedicar ao trabalho do que um homem.

Para Faria *et al.* (2011, p. 272) a relação entre maternidade e trabalho exige que a mulher tenha que lidar com uma multiplicidade de papéis que, por sua vez, podem ser fonte de ansiedade. Fatores como o isolamento, distanciamentos sociais, cansaço, medo, irritabilidade, paciência e resiliência, são práticas e sentimentos que se tornaram palavras de ordem em tempos de pandemia. Com o Covid-19, torna-se mais evidente a tradicional divisão do trabalho doméstico, que sobrecarrega as mulheres na sua jornada tripla diária, vivenciando intensamente, o atual cenário global de pandemia. (ADUFC-SINDICATO, 2020)

EF10: Isso é difícil. Na rotina diária tu separa casa, família e trabalho, mas na pandemia está um caos. Tu tem que trabalhar, tu tem filho correndo, casa pra arrumar, está tudo misturado, tu não consegue entrar numa salinha e dizer, aí, com licença, fecha a porta que estou trabalhando. Tu fazer uma criança um pouco maior entender tudo bem, ela vai entender, mas quando é pequena até entende, mas ela é criança, ela quer brincar, ela quer atenção e porque a minha Mãe está aqui e não vai ali me ajudar a ir no banheiro ou a fazer um lanche pra mim que eu estou pedindo. Momento para terapia isso. Me magoa muito, porque tu aqui e eu digo assim: só um pouquinho chefinha daqui a pouco eu falo contigo, porque eu tenho que atender minha filha e daí a pessoa tá ali parada e tu tem que fazer.

Nessas três entrevistas (EF7, EF9 e EF10) percebe-se três perfis de mulheres que trabalham e são mães. Tanto a EF9 quanto a EF10 relataram as suas dificuldades e consideraram ser difícil trabalhar e ser Mãe. No entanto, EF7 relatou que não teve grandes dificuldades, pois declarou a importância da parceria do marido para que não ficasse sobrecarregada e estressada. A autora perguntou se elas percebiam algum tipo de preconceito na escolha de mulheres que têm filhos como líderes, logo responderam:

EF7: Existe. Às vezes se escuta: talvez se não tivesse filho ou talvez se fosse um homem. Infelizmente ainda têm esses comentários.

EF9: Sim. Inclusive eu já escutei de uma chefia. Nós o questionamos porque uma colega que tinha total propriedade do conhecimento do trabalho, com nível universitário (às vezes falavam, ah para ser chefia tem que ter nível universitário), tinha inclusive especialização, uma pessoa extremamente centrada, não foi escolhida como chefe e foi dada a chefia para um homem. Daí disseram: ah, porque aí tu vê né, seguido ela estava doente. E nós sabíamos que ela não estava doente. Então questionamos novamente: Mas quando ela esteve doente? Ela não se afastou por doença em nenhum momento. Então ele respondeu: - ela estava com aquele problema de gravidez. Então, sim eu acho que rola um preconceito absurdo do tipo que entre escolher dar um cargo de chefia para um homem e dar o cargo de chefia para uma mulher mãe, eles então dão a chefia para o homem. A gente percebe principalmente na fala masculina: -ahh, porque vai ter que se ausentar para levar ao médico; ah, porque se a criança ficar doente ela vai ter que se ausentar ah, porque se ligarem da escola dizendo

que a criança se machucou vai ter que sair correndo e atender o filho, ou seja, ela não vai estar aqui.

EF10: Mas aí é muito da pessoa e como ela vai lidar com aquilo ali, porque se ela tem o cargo de liderança e pra ela isso é importante ela vai continuar se mantendo como chefe. Só que ela vai ter que tentar equilibrar internamente o peso que ela vai dar para a medida das coisas. Tem cargos que não são tão complexos e outros que têm demandas absurdas, isso é muito particular de cada um. Sim tem, tipo: ahh, aquela ali tá casando daqui a pouco fica grávida. O filho é sempre visto como é a mãe que leva ao médico e o pai só acompanha.

Logo, ambas entrevistadas afirmaram que já ouviram ou perceberam algum tipo de preconceito na escolha de mulheres que são mães como líderes no ambiente corporativo.

4.4 Discriminação por gênero

Com relação a discriminação por gênero foi questionado tanto aos homens quanto às mulheres se já presenciaram ou se passaram (no caso as mulheres) por algum tipo de discriminação em função do gênero. Dos depoimentos masculinos três afirmaram que já presenciaram algum tipo de discriminação, sendo que o EM2 citou o seguinte:

EM2: Sim, mas isso na minha organização anterior. Um ex-Diretor que falou frases bem explícidas em tom de brincadeira, mas bem ofensivas para mulher. Em uma reunião ele afirmou que mulher não gostava de trabalhar e umas outras falas bem estranhas. Tipo era um Diretor homem, com 60 anos que agora já é falecido. Bem tenso, porque na reunião tinha muitas mulheres e aí deu um mal estar, mas ninguém bateu de frente. Teve uma assessora dele que tentou contornar e aí outras meio que fecharam a cara e até os homens ficaram constrangidos.

Esses tipos de tentativas de piadas acerca de gênero, vinda de líderes, não são benéficas para a organização e nem para os que estão sendo liderados. Tanto é que o próprio entrevistado revelou um mal estar na reunião. Chamou a atenção da autora tão poucos homens citarem que já presenciaram algum tipo de discriminação contra a mulher no ambiente corporativo, talvez isso se deva ao fato de que esses tipos de piadas ou qualquer outra forma de discriminação esteja tão enraizada popularmente que na visão deles passem despercebidas, ou talvez considerem

normais e não ofensivas. Entretanto, quem sofre a discriminação não esquece e provavelmente não considera normal ou engraçado. Já EM1 citou o seguinte:

EM1: [...] eu vejo o ambiente tanto no serviço público, quanto privado extremamente machista e aquela forçação de barra das mulheres para se mostrarem competentes para poderem ser respeitadas.

Nesse caso, o entrevistado quis dizer que a mulher tem que estar sempre tentando provar que é competente o suficiente para ocupar uma função gerencial. Já para as entrevistadas femininas, seis delas afirmaram já ter presenciado ou vivido algum tipo de discriminação, conforme alguns dos depoimentos abaixo:

EF9: Na esfera pública eu notei, por exemplo, que nós todos temos determinados cargos que já são pré-definidos em Concurso. Eu notei duas pessoas no mesmo cargo, com idades correlatas, com oportunidades de exercer cargo de chefia, no entanto a liderança era sempre dada para um homem e não para uma mulher.

EF5: Já, principalmente no trato com a (citou o local), no cargo de Diretora eu senti um pouco de dificuldade com quem tem formalidades hierarquizadas. Na (citou outro local) uma certa vez eu passei por uma experiência muito chata quando assumi como chefe num local que só tinham homens. Quem era da área afim como manutenção, informática tinham uma certa resistência inicial de falar comigo. Uma vez fui até desrespeitada. Uma pessoa uma vez disse assim: -contigo eu não falo. E é engraçado porque depois passou um tempo, ele me conheceu e passou a me convidar para as reuniões. Então acho que é uma mudança de cultura. Isso vem com o tempo né, mesmo em locais que tu acha que já estão mais evoluídos, a tal resistência ainda existe.

Outro ponto importante levantado no depoimento acima é a discriminação sofrida pela mulher no gerenciar uma equipe predominantemente masculina. Como a própria EF5 falou é uma questão de mudança de cultura. Outra situação que acontece é a mulher se colocar no ambiente organizacional com atitudes tipicamente masculinas, como forma de enfrentar uma possível falta de aceitação, conforme relato abaixo:

EF4: Na verdade eu nunca me senti desse jeito talvez pelo meu jeito de entrar nas reuniões onde só tinham homens e chegar com jeito mais grosseira do interior, sem tanto mimimi, talvez como uma forma de proteção para não deixar talvez o lado feminino aflorar e ter esse tipo de preconceito ou não. Enfim, eu não sei se internamente isso não é uma forma de proteção para ser respeitada dentro de um ambiente masculino, principalmente quando liderei projetos de TI, onde ainda é uma esfera predominante masculina, então não era uma nem duas reuniões que tava eu e mais 8 a 10 homens. Mas eu nunca deixei de colocar minha opinião porque era uma reunião com mais participação de homens do que mulheres. Sempre expus minha opinião independente de escutar; ahhh essas mulheres são tudo escandalosas, ahh tira da reunião, coisas assim.

Eu sempre levei mais no lado esportivo, mas nunca deixei de colocar minha opinião e bater de frente.

Se percebe nesse depoimento também uma espécie de discriminação cultural da entrevistada na forma como ela enxerga o universo feminino, ou seja, ela nunca se sentiu discriminada, pois agia de forma diferente do que uma visão cultural distorcida acarreta acerca da liderança feminina. No entanto, a frase “forma de proteção para não deixar talvez o lado feminino aflorar” foi o que mais chamou atenção da autora, pois é assustador que mulheres tenham medo de serem mulheres, e conseqüentemente se comportarem como homens, na tentativa de buscar respeito dentro do ambiente organizacional.

No entanto, a masculinização da mulher não é a melhor opção em sua busca pela igualdade. Elas poderiam injetar valores novos nas organizações ao invés de reforçar os padrões habituais de comportamento que só fortalecem a masculinidade hegemônica. Mesmo assim, as mulheres com frequência contribuem para a mudança, mesmo que inconscientemente, à medida que encontram ocasiões para construção de sentido no mundo do trabalho e ao descobrirem que nem tudo que é masculino é bom, pois esta hegemonia é um constructo social excludente e repressor que afeta, além das mulheres, os homens “mal enquadrados” nesta masculinidade (MENDELL, 1996, *apud* MOTTA, 2000).

4.4.1 Impacto do fenômeno Teto de Vidro e Síndrome *Queen Bee*.

Quando questionado aos servidores se eles consideravam suficientes o número de mulheres em cargos de liderança, as respostas foram as seguintes:

EM2: Não sei como está o percentual. Mas hoje eu **acho que está equilibrado na organização que eu estou**, ou seja, possui um número considerável de lideranças femininas.

EM8: Eu nunca parei para analisar assim, mas aqui no nosso departamento administrativo nós temos cargos que são ocupados por mulheres e se for ver, ao longo do histórico, mudou. Hoje eu tive uma reunião com três lideranças femininas, então **eu acho que esse número tem crescido**.

EM3: **Eu acredito que sim**.

Quanto ao impacto do Teto de Vidro no Poder Executivo Estadual pode-se perceber pelos relatos acima de que é um fenômeno que embora ainda exista, para alguns servidores, principalmente do sexo masculino, este fenômeno não existe

mais e consideram suficiente o número de mulheres em cargos de liderança. Entretanto, alguns depoimentos consideram a participação feminina em cargos de liderança é insuficiente, conforme EM1, EF5, EF10 e EF9:

EM1: Não, acho **insuficiente**, acho que tem uma grande defasagem, embora haja um movimento ... Mas eu sou defensor que tem de haver um número maior.

EF5: Não. Eu acho que **aumentou bastante** e o processo seletivo que foi desenvolvido a partir do ano passado, ele propicia isso. Mesmo assim, a gente mapeando os dados percebe que o grande número de pessoas que se escrevem nos processos seletivos ainda são homens.

EF10: Não acho que se fossemos comparar com números seria equivalente. Eu acho que todo o cargo de liderança tem de ser por competência e isso tem de ser verificado. E em muitos casos eu vejo mulheres que ocupariam melhor esses cargos por serem mais preparadas e competentes do que alguns homens que ocupam. Mas prefiro lidar com isso, tratando de competências. Mas **acho que os números tem um disparate grande entre cargos de liderança ocupados por homens e mulheres.**

EF9: Não. Não sei se um dia a gente vá chegar nesse patamar, claro não tenho dados, não fiz estudos, mas **a impressão que eu tenho é que esse número não é proporcional.**

Sendo assim foi perceptível que o fenômeno teto de vidro ainda é presente em Órgãos do Poder Executivo Estadual. Inclusive no depoimento de EF5, confirma a interpretação do fenômeno teto de vidro salientada por Vaz (2010, p. 27) em que as mulheres têm uma predisposição menor em assumir cargos de comando.

Ainda no referencial teórico, de acordo com Coelho (2006 *apud* NETO *et al.*, 2014, p. 56), existem duas vertentes do fenômeno teto de vidro. No depoimento EM2 já citado neste trabalho, é dito o seguinte:

EM2: [...] Em uma reunião ele afirmou que mulher não gostava de trabalhar e umas outras falas bem estranhas.

Logo, conclui-se que nesse caso houve a vertente discriminatória estatística do teto de vidro. Quanto à análise do fenômeno *Queen Bee*, percebe-se pelos relatos dos entrevistados que há esse fenômeno presente também no Poder Executivo Estadual. Dos 11 entrevistados apenas dois afirmaram não perceber competitividade entre as mulheres no ambiente corporativo. Segue abaixo o depoimento da EF4:

EF4: Tem. Tu observa um monte de mulher em uma sala debatendo e tu percebe que a vaidade vai mais forte do que se tu estiver em uma sala com homens debatendo. No meu setor anterior a maioria era mulher e era um jogo de vaidades terrível.

Logo, questionou-se porque ela achava que isso acontecia, e a entrevistada respondeu:

EF4: Eu acho que as que mais querem se destacar por uma questão de ego, é porque falta competência técnica.

Sendo assim, um dos motivos levantados para que esse e tipo de situação ocorra está a falta de competência técnica. Entretanto, para a autora não é necessariamente a falta dela, mas sim a tentativa de demonstrar que se têm uma competência superior as demais. Mesma opinião, inclusive de EM1:

EM1: Sim, por elas estarem buscando esse espaço que é legítimo, então entre as próprias mulheres acaba havendo bastante competitividade.

Para EM3 essa competitividade existe não só entre mulheres, mas entre homens também. No entanto, quando questionado se considerava a competitividade mais latente entre mulheres ou entre homens, então ele respondeu:

EM3: Tu acha que eu estarei sendo machista se eu disser que sim (risos). Eu acho que tem, eu não sou nada machista. Mas assim, entre as mulheres, principalmente pra quem não é servidor, ou seja, quem é CC (Cargo de Confiança). Aí eu acho que acirra mais uma competição. Servidor não, agora CC tem aquela situação que é mais diferenciada. Entre as CCs existe uma competição mais acirrada do que os homens.

Já para EM11 a disputa entre mulheres no ambiente corporativo é vista como disputa de beleza.

EM11: Eu vejo que há muita disputa no ambiente corporativo, uma disputa que a gente chama de disputa de beleza. Acho que entre mulheres há uma grande disputa que às vezes o ambiente fica mais conflituoso, não vejo uma disputa assim entre homens, mas eu vejo mais entre mulheres.

Nesse relato percebe-se que até as críticas as mulheres são estereotipadas.

4.5 Critérios de escolha dos cargos de liderança

É importante para qualquer organização que seus colaboradores conheçam os critérios para escolhas de lideranças. Para o serviço público que preza pela transparência, esses critérios deveriam estar claros para os servidores. Mas será que os servidores do Poder Executivo Estadual conhecem quais são esses critérios? Nas entrevistas as seguintes respostas foram obtidas:

EF4: Olha em sua **maioria é indicação. Agora que estamos vivenciando um processo novo, um processo seletivo**, no qual segue uma matriz de competências. Muito embora eu tenha minhas dúvidas do fato de ser mulher e o homem porque começa a ver uma decisão majoritariamente feminina e isso me irrita um pouco, não pelo fato de ser mulher, mas porque às vezes tu vê que não há necessariamente a competência para assumir.

Esse processo seletivo conhecido como Qualifica é um critério novo de escolhas de cargos de liderança no Poder Executivo Estadual. Segundo a autora, é um critério interessante que torna a escolha desses cargos mais democrática e transparente. No depoimento da entrevistada EF5 é descrito de que forma acontece esse processo seletivo.

EF5: Ele começou em 2019 através de uma parceria que o governo fez com a Lemann que trouxe um parceiro que foi a Vetor Brasil para poder consolidar e isso foi uma proposta Inicial [...] Então as inscrições são todas online, depois tem a valoração dos currículos que é feito através de uma matriz de pontuação em que todos os currículos são colocados numa tabela para fazer a pontuação de cada currículo com base nos requisitos desejáveis do edital de seleção e nos pré-requisitos. Então, ali tu vai somando pontinhos e vai entrando numa escala crescente de pontuação, depois disso tem um teste de perfil, o teste de aderência e o teste de crenças que o candidato passa e depois vem a primeira etapa que é a entrevista por competência, depois vem a entrevista com os especialistas que daí é baseado nas questões técnicas e depois da entrevista final que daí normalmente é com secretários adjuntos, normalmente com quem lida com aquela pasta [...] o Qualifica a gente convida entrevistadores externos para participar para dar mais neutralidade ao processo que está sendo construído um conjunto e não é nossa escolha interna, ele está sendo baseado em técnicas, então a gente sempre traz profissionais externos para participar.

Porém, houve relatos de que as lideranças no Poder Executivo Estadual são escolhidas pelos critérios da meritocracia, politicagem ou indicação, conforme segue abaixo:

EM3: Vai depender muito de quem está distribuindo os cargos, **alguns utilizam a meritocracia**, uns utilizam a **politicagem**. Eu acredito que tem gente que está ali para fazer o que querem que seja feito e tem gente que está ali, pois é uma liderança positiva. Eu acredito que tenha as duas coisas. Algumas indicações eu acho que são mais por politicagem do que meritocracia, então existem as duas coisas.

EM11: Tinha que ser de fato escolha de lideranças e não escolhas de chefias. Eu acho que a escolha das lideranças deveriam partir dos liderados, pois um líder não é nomeado ou designado, ele acaba sendo eleito de forma natural pelos liderados, pois é uma qualidade intrínseca da pessoa. A liderança, tu desenvolve essa competência, e tudo mais, mais ela acaba sendo uma competência muito interna da pessoa. Então, o líder nato acaba se destacando entre o grupo e é aquela pessoa que o grupo acredita, ou seja, acaba sendo uma escolha natural do grupo. Mas o que a gente tem hoje, são **indicações de chefias que acabam ficando do lado oposto do que deveria ser**.

A servidora EF4, apesar de citar o Processo Seletivo Qualifica como forma de escolhas de lideranças, afirma que a maioria das escolhas dos cargos gerenciais acontecem por indicação. Segundo a autora, são poucos os órgãos do Poder Executivo Estadual que utilizam esse processo seletivo como forma de escolha gerencial. Sendo assim, o que se pode perceber é que os critérios que o Poder Executivo Estadual utiliza para escolha de seus líderes ainda é confuso e pouco transparente para os servidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou como objetivo geral analisar, de forma exploratória, as percepções acerca das mulheres em cargos de liderança no poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul. As pesquisas apresentadas pelo poder público demonstram que o número de mulheres em cargos de liderança aumentou. Entretanto, esse aumento foi devido ao Estado prover serviços considerados tipicamente femininos como educação, saúde e assistência social. A autora acredita que para divulgar de forma comemorativa seria necessário realizar uma pesquisa com uma amostra representativa quantitativamente, tão somente assim poderia se confirmar (ou não) de que o número de mulheres que ocupam cargos gerenciais no Estado tem tido um aumento significativo em cargos até então não exercidos tipicamente por mulheres.

Antes de que se pudesse realizar uma pesquisa visando alcançar os objetivos gerais e específicos do estudo, foi feita a estruturação de um referencial teórico dividido em três sub-seções: contexto da mulher no poder executivo estadual, mulheres em cargos de liderança e fenômenos discriminatórios de gênero. Na primeira sub-seção foram apresentadas as legislações pertinentes referentes à igualdade de gênero, à investidura em um cargo público, bem como o número de mulheres em cargos gerenciais na administração direta e indireta.

Na segunda sub-seção foi possível desenvolver o conceito de liderança no serviço público, bem como conceituá-la através da função e do estilo. Além disso, foi possível definir as competências necessárias para se obter um perfil estratégico de liderança na organização, assim como trazer conceitos referentes ao estilo feminino e masculino de liderar. Na terceira sub-seção foram abordados fenômenos discriminatórios de gênero como o fenômeno Teto de Vidro e síndrome *Queen Bee*.

Como método de análise para esse estudo foi utilizado a pesquisa de natureza qualitativa e exploratória realizada por meio de entrevistas em profundidade e semi-estruturadas, através da construção de um roteiro de entrevista. Para tanto, foram feitas 11 entrevistas semiestruturadas com servidores públicos pertencentes ao Poder Executivo Estadual, sendo que desse total 4 são ocupantes de cargos gerenciais. Com relação ao gênero dos entrevistados, 6 pertencem ao gênero feminino e 5 ao masculino. As entrevistas foram feitas de forma presencial no ambiente organizacional e *on line* através do *Google Meet*.

Tendo em vista a finalidade de analisar os dados obtidos nas entrevistas foi feito um desenho da análise de dados os quais foram divididos em 6 pontos de análise.

Quanto ao conceito de liderança, independente de ser analisado sob a ótica da função ou do estilo, é possível concluir que todos os entrevistados analisados possuem entendimento do que é ser um líder. Quanto ao estilo de liderança verificado no Poder Executivo foi constatado que há predominância de liderança Colaborativa e Participativa. Nesse sentido, conclui-se que um estilo tradicional de liderança no Poder Executivo geraria um conflito dentro do ambiente corporativo atual devido a divergência de pensamentos.

A liderança feminina é vista positivamente, tanto pela visão masculina quanto pela feminina. Dentre as características mais citadas como estilo feminino de liderar estão: sensíveis às relações humanas, articuladas, atenciosas, lideram com o coração, possuem uma visão holística sobre o todo e lideram sem pré-julgamentos. Dos 11 entrevistados, apenas 2 deles consideraram não haver diferenças no estilo feminino e masculino de liderar.

Analisando as preferências dos entrevistados quanto ao gênero da liderança constatou-se que o Poder Executivo Estadual é indiferente ao gênero. As competências consideradas importantes para um líder desse poder são: orientação para o resultado, participação conjunta entre líderes e liderados, engajamento, resiliência, empatia, boa comunicação, perfil acolhedor e escuta ativa. Não foi perceptível na análise feita nos depoimentos dos entrevistados constatar diferenças na ocupação de cargos gerenciais, tendo em vista a escolaridade ou o tempo que levou até assumir o cargo. Dentre os desafios em liderar citados estão o número excessivo de demandas, a gerência de servidores que ingressaram no serviço público apenas pela estabilidade e a falta de tomada de decisão dos gestores públicos. Quanto ao assédio na organização pública, apenas duas afirmaram ter sofrido alguma espécie de assédio.

No que tange à maternidade das entrevistadas líderes, duas não possuem filhos, no entanto caso engravidem não têm receio em perder o cargo gerencial no retorno da licença maternidade. Entretanto, ambas admitem que têm conhecimento de mulheres servidoras que perderam seus cargos gerenciais em função da maternidade. Já as que são mães e não ocupam cargos gerenciais relataram as dificuldades em serem mães e trabalharem ao mesmo tempo. Essas já ouviram ou perceberam algum tipo de preconceito na ocupação de cargos gerenciais por mulheres que têm filhos.

Na seção 4 do Quadro 2 no que se refere à discriminação por gênero, as seis mulheres entrevistadas afirmaram terem presenciado ou vivido alguma forma de discriminação por gênero. Dos cinco homens entrevistados apenas um afirmou ter presenciado discriminação de gênero relativa ao gênero feminino. Sendo assim, pode-se concluir que existe a discriminação de gênero em relação as mulheres no Poder Executivo Estadual, segundo os entrevistados.

Tendo em vista a existência da discriminação de gênero, foi verificado o impacto de fenômenos discriminatórios de gênero, sendo que tanto o fenômeno Teto de Vidro quanto a Síndrome *Queen Bee* são perceptíveis no Poder Executivo. A última seção avaliada do Quadro 2 busca compreender se os servidores conhecem os critérios de liderança. A partir do que foi relatado, apesar de estarem pensando em processos seletivos democráticos de escolha de cargos gerenciais, a predominância das escolhas ainda está na indicação ou na politicagem, poucos são os escolhidos pela meritocracia.

Considera-se que os objetivos específicos do presente estudo foram atingidos, sendo que os quatro quesitos elencados foram pesquisados e desenvolvidos. Dentre as limitações do estudo está o número de participantes da pesquisa em virtude da dificuldade de se contatar servidores de órgãos distintos em função da pandemia do COVID-19. Em relação à possibilidade de novos estudos a autora recomenda as seguintes possibilidades:

- Pesquisa e Proposições de Políticas inclusivas de Desenvolvimento da Liderança Feminina no Poder Executivo, objetivando a implantação de projetos a serem desenvolvidos voltados à valorização da mulher no espaço ocupacional;
- Análise dos motivos pelos quais as mulheres têm uma predisposição menor em assumir cargos de liderança, apesar da criação de processos seletivos que incentivem a sua participação.

Por fim, compreende-se que este estudo foi relevante para a área de estudos organizacionais e gestão de pessoas do Poder Executivo Estadual como forma de incentivo a se pensar em propostas de incentivo a valorização da diversidade de gênero nos cargos gerenciais do Poder Executivo Estadual.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: **Enap**, 2019.

BOTELHO, Louise Roedel de Lima; SCHERER, Luciana. Mulheres no comando da Gestão Pública Municipal na Região das Missões. **VIII Simpósio Iberoamericano**. Universidade Federal da Fronteira Sul, 2017. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/campi/cerro-largo/repositorio-ccl/anais-viii-simposio-iberoamericano-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-e-a-integracao-regional/mulheres-no-comando-da-gestao-publica-municipal-na-regiao-das-missoes>. Acesso em: 11 dez. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10/12/2019.

CAMPOS, Marcelo. A participação feminina nos conselhos de empresas estatais do Rio Grande do Sul está acima da média das grandes companhias. **O Sul**. Porto Alegre, 16 ago. 2019. Disponível em: <http://www.osul.com.br/a-presenca-feminina-nos-conselhos-de-empresas-estatais-do-rio-grande-do-sul-esta-acima-da-media-das-grandes-companhias/>. Acesso em: 18 set. 2019.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Maria José Menezes; BRITO, Mozar José de. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, p.1-17, dez. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482004000200006&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 18 set. 2019.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, jun. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1676-56482010000100004&lng=pt&nrm=iso&lng=pt. Acesso em: 18 set. 2019.

CASADO, Tânia. Dilemas do universo feminino. *Gv-executivo*, v. 12, n. 1, p.42-45, 22 abr. 2013. **Fundação Getúlio Vargas**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20629/19363>. Acesso em: 18 set. 2019.

DINIZ, Talita da Gama Silva; CRUZ, Eduardo Picanço; SILVA, Fabio do Nascimento Siqueira da; FONTANILAS, Carlos Navarro. Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2020

DERKS, Belle; LAAR, Colette Van; ELLEMERS, Naomi. The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. Elsevier: **The Leadership Quarterly**, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/290648502_The_queen_bee_phenomenon

[_Why_women_leaders_distance_themselves_from_junior_women](#). Acesso em: 13 set. 2020.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gênero e políticas públicas. **Revista Estudos Feministas**, v. 12, n. 1, p.47-71, abr. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2004000100004. Acesso em: 18 set. 2019.

FIORIN, Pascale Chechi; OLIVEIRA, Clarissa Tochetto de; DIAS, Ana Cristina Garcia. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Revista Brasileira de Orientação Profissional. Jan-Jun, 2014, Vol. 15, Nº 1, 25-35. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100005. Acesso em: 12 nov. 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 20-29, mai. 1995. ISSN 2178-938X. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200>. Acesso em: 14 Nov. 2020.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.br**, v. 16, n. 3, p.331-344, set. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 11 dez. 2019.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança nas Organizações de Trabalho. **Organizações & Sociedade**, vol. 17, núm. 53, Abril/Junho, 2010, pp. 243-257. Universidade Federal da Bahia. Salvador, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638321002.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

MENDA, Patricia Buksztejn. **Análise da dicotomia, sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4875/000416590.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 nov. 2020.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n. 1, p.91-99, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000100012. Acesso em: 18 set. 2019.

NBR 6023:2018 – Informação e Documentação – Referências – Elaboração

NBR 10520:2002 – Informação e Documentação – Citações em Documentos – Apresentação

NETO, Antônio Carvalho; LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betânia; VERSIANI, Fernanda. **O teto de vidro das executivas Brasileiras**.

Pretexto, 2013. Disponível em: http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=200. Acesso em: 11 dez. 2019.

OLIVEIRA, Flávia Danielle Santos. Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas. **Universidade Federal de Pernambuco**. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD. Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15653>. Acesso em: 13 set. 2020.

OLIVEIRA, Silvana Corrêa; FARIA, Evelise Rigoni; SARRIERA, Jorge Castellá; PICCININI, Cesar Augusto; TRENTINI, Clarissa Marcell. Maternidade e trabalho: Uma revisão da literatura. **Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology** - 2011, Vol. 45, Num. 2, pp. 271-280. Porto Alegre. Disponível em: <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/157/135>. Acesso em: 12 nov. 2020

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, de 3 de outubro de 1989**. Disponível em: http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=9p-X_3esaNg%3d&tabid=3683&mid=5358. Acesso em: 11 dez. 2019.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos Santos. Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Escola de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/86090>. Acesso em: 13 set. 2020.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego Antunes. Relações de Gêneros e Liderança nas Organizações: Rumo a um Estilo Andrógino de Gestão. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa/PB – 20 a 22 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR210.pdf>. Acesso: em 12 nov. 2020.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo v.32, n.3, p.62-69, Jul./Set., 1997. Disponível em: http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=200. Acesso em: 04 nov. 2019.

VAZ, Daniela Verzola. **Segregação Hierárquica de Gênero no Setor Público Brasileiro**. Nota Técnica – IPEA, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4047>. Acesso em: 18 set. 2019.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

➤ Mulheres em Cargos de Liderança

- 1) Idade:
- 2) Nível de Escolaridade:
- 3) Possui curso de pós-graduação ou pretende fazer algum?
- 4) Estado Civil:
- 5) Filhos:
- 6) Cargo:
- 7) Quanto tempo de serviço público estadual, mais precisamente no Poder Executivo?
- 8) Já atuou em outras esferas públicas, ou seja, serviço público federal ou municipal? Se sim, por quanto tempo e que cargo ocupava?
- 9) A quanto tempo já está ocupando um cargo de liderança?
- 10) Como foi a sua trajetória profissional até ocupar um cargo gerencial?
- 11) De forma foi recebida pelos colegas?
- 12) Já sentiu-se de alguma forma rejeitada ou acuada pelo fato de ser mulher e líder no ambiente corporativo? Se sim, como lidou isso?
- 13) Você considera suficiente o número de mulheres em cargos de liderança?
- 14) Você já presenciou ou vivenciou algum tipo de discriminação por ser mulher?
- 15) Você acredita que homens e mulheres são diferentes na forma de liderar?
- 16) Quais os seus objetivos enquanto líder?
- 17) Para você o que significa ser líder?
- 18) Quais competências você julga necessárias para liderar?
- 19) Você acredita que a organização incentiva a participação feminina no ambiente corporativo?
- 20) Quais foram os desafios encontrados enquanto líder?
- 21) Quais os objetivos profissionais que espera alcançar dentro da organização ou até mesmo fora dela?
- 22) Para as que tem filhos: como lida com o fato de ser Mãe e trabalhar ao mesmo tempo? Já ocupava um cargo de chefia antes de ser Mãe?

Para as que não têm filhos e querem ter: você possui alguma espécie de receio em sair de licença maternidade e no seu retorno perder o cargo de chefia? Já soube de algum caso parecido?

- 23) Já sentiu ou percebeu que já perdeu oportunidades para pessoas menos capacitadas em virtude de ser mulher ou por ter filhos?
- 24) Já sofreu alguma espécie de assédio ou passou por alguma situação constrangedora?
- 25) Já se sentiu discriminada por mulheres ou percebeu alguma espécie de competição?
- 26) Como funciona o processo de escolha de lideranças dentro da organização?
- 27) Você considera esse processo justo? Se não, de que forma você acha que deveria ser?

➤ **Mulheres que almejam cargo de liderança**

- 1) Idade
- 2) Nível de Escolaridade
- 3) Estado Civil
- 4) Filhos
- 5) Cargo
- 6) Quanto tempo de serviço público estadual, mais precisamente no Poder Executivo?
- 7) Já atuou em outras esferas públicas, ou seja, serviço público federal ou municipal? Se sim, por quanto tempo e que cargo ocupava?
- 8) Como foi a sua trajetória profissional até ingressar no serviço público?
- 9) Já sentiu-se de alguma forma rejeitada ou acuada no ambiente corporativo pelo fato de ser mulher? Se sim, como lidou isso?
- 10) Você considera suficiente o número de mulheres em cargos de liderança?
- 11) Você já presenciou ou vivenciou algum tipo de discriminação por ser mulher?
- 12) Você acredita que homens e mulheres são diferentes na forma de liderar?
- 13) Para você o que significa ser líder?
- 14) Você acredita que a organização incentiva a participação feminina no ambiente corporativo?
- 15) Por que você quer ser líder?
- 16) Quais os objetivos profissionais que espera alcançar dentro da organização ou até mesmo fora dela?

- 17) Você prefere ser liderada por homens, mulheres ou é indiferente ao gênero?
- 18) Para as que tem filhos:
- 18.1 Como lida com o fato de ser Mãe e trabalhar ao mesmo tempo?
 - 18.2. Você acha que existe um preconceito com as mulheres que têm filhos na ocupação de cargos de chefia?
- Para as que não tem filhos e querem ter:
- 18.3. Você já pensou em postergar a maternidade aguardando a oportunidade de um cargo de chefia?
 - 18.4. Você acha que ter ou não filhos interfere na escolha de chefias mulheres?
- 19) Já sentiu ou percebeu que já perdeu oportunidades para pessoas menos capacitadas em virtude de ser mulher ou por ter filhos?
- 20) Já sofreu alguma espécie de assédio ou passou por alguma situação constrangedora?
- 21) Já se sentiu discriminada por mulheres ou percebeu alguma espécie de competição?

➤ Homens em Cargos de Liderança

- 1) Idade
- 2) Nível de Escolaridade
- 3) Estado Civil
- 4) Filhos
- 5) Cargo
- 6) Quanto tempo de serviço público estadual, mais precisamente no Poder Executivo?
- 7) Já atuou em outras esferas públicas, ou seja, serviço público federal ou municipal? Se sim, por quanto tempo e que cargo ocupava?
- 8) A quanto tempo já está ocupando um cargo de liderança?
- 9) Como foi a sua trajetória profissional até ocupar um cargo gerencial?
- 10) De forma foi recebido pelos colegas?
- 11) Você já teve ou tem chefes mulheres?
- 12) Você acredita que homens e mulheres são diferentes na forma de liderar?
- 13) Você considera suficiente o número de mulheres em cargos de liderança?

- 14) Você já presenciou algum tipo de discriminação contra mulheres no ambiente corporativo?
- 15) Quais os seus objetivos enquanto líder?
- 16) Para você o que significa ser líder?
- 17) Você acredita que a organização incentiva a participação feminina no ambiente corporativo?
- 18) Quais foram os desafios encontrados enquanto líder?
- 19) Quais os objetivos profissionais que espera alcançar dentro da organização ou até mesmo fora dela?
- 20) Como funciona o processo de escolha de lideranças dentro da organização?
- 21) Você acha que existe competitividade ou discriminação entre mulheres dentro do ambiente corporativo?

➤ **Homens que almejam cargo de liderança**

- 1) Idade
- 2) Nível de Escolaridade
- 3) Estado Civil
- 4) Filhos
- 5) Cargo
- 6) Quanto tempo de serviço público estadual, mais precisamente no Poder Executivo?
- 7) Já atuou em outras esferas públicas, ou seja, serviço público federal ou municipal? Se sim, por quanto tempo e que cargo ocupava?
- 8) Como foi a sua trajetória profissional até ingressar no serviço público?
- 9) Você considera suficiente o número de mulheres em cargos de liderança?
- 10) Você acredita que homens e mulheres são diferentes na forma de liderar?
- 11) Para você o que significa ser líder?
- 12) Você acredita que a organização incentiva a participação feminina no ambiente corporativo?
- 13) Por que você quer ser líder?
- 14) Quais os objetivos profissionais que espera alcançar dentro da organização ou até mesmo fora dela?
- 15) Você prefere ser liderado por homens, mulheres ou é indiferente ao gênero?
- 16) Você já teve ou tem chefes mulheres?
- 17) Você acredita que homens e mulheres são diferentes na forma de liderar?

- 18) Você considera suficiente o número de mulheres em cargos de liderança?
- 19) Você já presenciou algum tipo de discriminação contra mulheres no ambiente corporativo?
- 20) Para você o que significa ser líder?
- 21) Você acredita que a organização incentiva a participação feminina no ambiente corporativo?
- 22) Quais os objetivos profissionais que espera alcançar dentro da organização ou até mesmo fora dela?
- 23) Como funciona o processo de escolha de lideranças dentro da organização?
- 24) Você acha que existe competitividade ou discriminação entre mulheres dentro do ambiente corporativo?