

MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO COM GESTORAS NA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO (DPE-MA)

WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS: A CASE STUDY WITH MANAGERS IN THE PUBLIC DEFENDER'S OFFICE OF THE STATE OF MARANHÃO (DPE-MA)

Ellen Christine Boavida Silva⁵⁶
Adriana de Lima Reis Araújo⁵⁷
Fernanda Paes Arantes⁵⁸

RESUMO: Muito se discute sobre o papel da mulher na sociedade que, por muitos anos, precisou lutar por direitos básicos como votar e trabalhar. Embora alguns avanços tenham sido alcançados, as mulheres ainda são sub-representadas em posições de liderança nos negócios e na política. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo analisar as trajetórias, desafios e perspectivas das mulheres que ocupam cargos de liderança na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA). A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de entrevista em profundidade, a fim de aumentar a compreensão da temática investigada. Embora as entrevistadas

⁵⁶ Graduada em Administração pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: ellen.boavida@discente.ufma.br.

⁵⁷ Doutora em Ciências da Educação na especialidade de Tecnologias Educativas pela Universidade do Minho em Portugal e mestra em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Além de ter realizado MBA Executivo na Fundação Dom Cabral/MG e MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Unigranrio/RJ. Formou-se em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão. É professora adjunta na Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Possui experiência na área de Administração. E-mail: adriana.araujo@ufma.br

⁵⁸ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com graduação em Ciências Econômicas e Administração. Professora no Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e coordenadora do grupo de pesquisas Finanças em Foco. Atualmente desenvolvendo pesquisas nas áreas de educação financeira, gestão de custos e economia circular. E-mail: fernanda.arantes@ufma.br



ocupem cargos em comissão, todas seguiram suas jornadas até a chefia por mérito próprio, destacando-se pelo seu desempenho nos diversos setores onde atuaram anteriormente, além da busca constante por qualificação profissional. A questão do gênero não foi identificada como um fator que favoreceu ou desfavoreceu a trajetória dessas mulheres até os cargos de liderança, porém, ainda é preciso lidar com o preconceito no ambiente de trabalho. A DPE-MA tem se destacado pela elevada participação das mulheres nos cargos de liderança. Isso demonstra um avanço para reduzir as disparidades de gênero, que pode ter relação com a adequação do trabalho na Defensoria a um modelo de gestão feminino, que envolve habilidades como empatia e capacidade de executar diversas tarefas ao mesmo tempo. No entanto, algumas questões ainda são sensíveis e difíceis de trazer à tona, que podem ser objetivos de futuras pesquisas.

Palavras-chave: Liderança feminina. Defensoria. Trajetórias. Desafios

ABSTRACT: Much has been discussed about the role of women in society, who for many years have had to fight for basic rights such as voting and working. Although some progress has been made, women are still under-represented in leadership positions in business and politics. In this sense, this research aims to analyze the trajectories, challenges and perspectives of women who occupy leadership positions in the Public Defender's Office of the State of Maranhão (DPE-MA). Data was collected through semi-structured interviews, using the in-depth interview technique, in order to increase understanding of the subject under investigation. Although the interviewees hold commissioned positions, they all worked their way up to head of department on their own merits, standing out for their performance in the various sectors where they had previously worked, as well as their constant search for professional qualifications. The issue of gender was not identified as a factor that favored or disfavored these women's path to leadership positions, but they still have to deal with prejudice in the workplace. The DPE-MA has stood out for its high participation of women in leadership positions. This demonstrates progress in reducing gender disparities, which may be related to the adaptation of the work in the Defender's Office to a female management model, which involves skills such as empathy and the ability to carry out several tasks at the same time. However, some issues are still sensitive and difficult to bring to light, which could be the subject of future research.

Keywords: Female leadership. Defender. Trajectories. Challenges



INTRODUÇÃO

Muito se discute sobre o papel da mulher na sociedade que, por muitos anos, precisou lutar em prol de direitos básicos, como o direito de ir e vir, direito ao voto e o direito a jornada de trabalho. Toda luta foi marcada por acontecimentos que mudaram as concepções da sociedade e derrubaram alguns preconceitos (Souza; Santos, 2014). Apesar de um século de progresso, as mulheres ainda são sub-representadas em posições de liderança nos negócios e na política, prevalecendo a preferência por líderes do sexo masculino e persistindo o estereótipo do líder “macho-alfa” (Wiesel *et al.*, 2024).

A globalização mundial teve como um de seus efeitos, a participação da presença feminina em lugares outrora inimagináveis, onde passou a ocupar setores diversificados, incluindo posições de liderança.

Com a disseminação e domínio das plataformas digitais nas últimas décadas, pautas importantes, como a diversidade de gênero nas empresas, tornaram-se amplamente discutidas. Informações e debates que outrora eram pleiteados em pequenos e médios grupos e que, para alcançar mais pessoas, exigiam maior esforço, tornaram-se incrivelmente facilitados e com enorme proporção. Uma pequena postagem sobre o assunto é capaz de alcançar milhares de pessoas em milésimos de segundos.

De uma perspectiva mundial, muito se tem abordado sobre a representatividade de mulheres em cargos de liderança. No entanto, as expectativas culturais, sociais e políticas no local de trabalho continuam a ter impacto nas escolhas educativas e profissionais das mulheres, com indústrias tradicionalmente associadas às mulheres (como educação, saúde e organizações sem fins lucrativos) e outras mais associadas aos



homens (como energia, indústria transformadora e infraestruturas) (Andrade, 2024).

Embora os resultados da participação feminina nos conselhos de administração sejam controversos, diversos países vêm buscando adotar regras para igualar as oportunidades entre os gêneros e muitos estudos sugerem que as companhias que possuem mulheres em cargos de alta gestão, apresentam valor e desempenho superiores (Margem, 2013).

Seguindo para a realidade das Defensorias Públicas, com todas essas mudanças na sociedade no decorrer dos anos, pode-se observar que, segundo a mais recente Pesquisa Nacional da Defensoria Pública (2023), mulheres têm predominado no cenário da instituição no âmbito nacional, já que estas representam 50,2% do total de Defensoras Públicas e de 58,7% do total de servidoras. Dessa forma, pode-se observar que, como consequência dessa predominância feminina no âmbito institucional, mulheres vêm ascendendo cada vez mais em cargos de liderança e, com isso, uma série de novos desafios se levantam.

Quando pensamos em grande líder, automaticamente somos remetidos à figura masculina, embora inúmeras mulheres tenham conseguido mobilizar pessoas para suas causas destacando-se como líderes pelo mundo – a exemplo da Cleópatra, Madre Tereza de Calcutá, Irmã Dulce e Indira Gandhi (Jordão, 2012).

Um fato inegável é que atualmente a presença feminina no mercado de trabalho tem crescido cada vez mais e, com isso, é completamente natural encontrá-las atuando em papéis que variam desde líderes de equipes até presidentes de grandes corporações. Um levantamento do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) em 2021, onde foram avaliadas 295 companhias brasileiras, apontou que 78% delas possuem mulheres em cargos de liderança (Omena, 2021).



Dantas (2022) cita oito grandes exemplos brasileiros de líderes femininas, como o caso da Luiza Trajano, atual Presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, considerada pela Revista Time como uma das 100 mulheres mais influentes do Mundo, além de citar também a Maria Paula Capuzzo, presidente da Colgate-Palmolive, a Cristina Junqueira, cofundadora da Nubank, dentre outros grandes nomes femininos brasileiros inspiradores.

Com isso, percebe-se o surgimento da necessidade de se compreender como essa liderança é exercida, já que homens e mulheres possuem características diferentes que influenciam no método de liderança de cada um (Jordão, 2012).

Esta pesquisa busca analisar as implicações da presença de mulheres em cargos de liderança na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA), já que, segundo Jordão (2012), estas possuem visão ampla da empresa em que trabalham por serem, em grande maioria, profissionais atentas aos detalhes de cada situação e costumam ser bem-sucedidas nos processos que envolvem comunicação e negociação.

Dessa forma, pode-se observar a relevância de uma pesquisa sobre a temática, no cenário atual, onde muito se tem falado sobre a diversidade de gênero nas organizações. Além disso, buscando na literatura, muito se consegue encontrar quando se almeja o tema “liderança feminina”, entretanto, quando se fala de “liderança feminina na Defensoria Pública”, o material ainda é bastante escasso.

Diante do contexto acima apresentado, esta pesquisa pretende analisar a trajetória, desafios e perspectivas das mulheres que exercem cargos de liderança na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA)?

A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Não é preciso uma análise profunda para perceber a evolução no percentual de participação das mulheres no mercado de trabalho no decorrer dos anos, que de tão evidente torna-se quase palpável. Na escola aprende-se um pouco sobre a trajetória evolutiva de direitos femininos que, de uma perspectiva atual, são considerados até comuns, tais como: o direito de ir e vir, o direito ao voto, o direito ao casamento livre, direito de trabalhar e ocupar cargos outrora inalcançáveis, como cargos de liderança em empresas de alto impacto social. Entretanto, existe algo denominado como “afunilamento hierárquico”, em que conforme os cargos tornam-se mais elevados, menor a probabilidade de serem ocupados por mulheres (De Souza *et al.*, 2022).

A partir do século XIX, diversas mudanças puderam ser observadas na produção e organização do trabalho feminino, conforme o sistema capitalista se consolidava, de modo que, com o desenvolvimento da tecnologia e com o rápido desenvolvimento das máquinas, grande parte da força de trabalho feminina foi transferida para as fábricas (Probst, 2003).

Na França, ao final do século XIX, a mão de obra feminina têxtil representava cerca de 51% do total de operários e no ano de 1906, somadas com todos os outros demais setores industriais, as mulheres operárias chegavam a mais de um milhão (Rodrigues *et al.*, 2015). Essa alta no percentual das mulheres empregadas como operárias em fábricas na França e na Inglaterra, se deu como consequência dos baixos salários masculinos que se tornaram insuficientes para sanarem as necessidades básicas familiares, tendo assim a necessidade da saída das mulheres do seio familiar em busca da complementação da renda, dessa forma, garantindo a subsistência.



Contudo, embora a Primeira Guerra Mundial tenha se encerrado, o número de operárias francesas empregadas só aumentou e isso, possivelmente, se deve à ascendência e domínio das pequenas indústrias, da cultura do trabalho entre as francesas (que se disseminou desde o século XIX), de uma visualização da melhoria da qualidade de vida da família, a somatização de mais um salário, pela socialização e pela relação de independência ao marido (Rodrigues *et al.*, 2015).

Embora evidenciado o aumento da participação feminina no mercado de trabalho operário, no auge da Revolução Industrial seus direitos básicos de um trabalho humanizado não eram garantidos, já que sofriam em exaustivas jornadas de trabalho, além de ganharem um salário inferior ao de um homem que cumprisse as mesmas tarefas.

Além disso, já que suas mãos de obra eram vistas como inferiores, para não sofrerem a perda de seus empregos, muitas mulheres sujeitavam-se a condições desfavoráveis no ambiente de trabalho e sem lei alguma que as pudessem amparar (Rochadel, 2007).

Como consequência das trocas entre as mulheres e o mercado de trabalho, surgiram leis para regulamentar o contrato da mão de obra feminina, a fim de beneficiá-las com a diminuição de seus desfavorecimentos (Santos; Alves, 2016). A exemplo disso, a Lei nº 1.723, de 8 novembro de 1952, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que modifica o artigo 461, do Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho), determina que: “Art. 461. Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”.

Com o passar dos anos, a força de trabalho feminina ganhou mais espaço. Hoje, em pleno século XXI, mulheres ocupam cargos anteriormente vistos como inalcançáveis. Mulheres pilotam aviões,



governam países, são líderes de empresas multinacionais e ocupam inúmeros cargos de evidência e prestígio. Isso acontece muito por conta da diminuição da disparidade entre o salário recebido pelos homens e mulheres, sendo um dos reflexos da consolidação da mão de obra feminina no ramo de atividades trabalhistas (Hoffmann; Leone, 2014).

Quanto mais conquistas, no que tange aos direitos femininos, mais espaços são ocupados e a tendência, com a disseminação dessas pautas no âmbito global graças as mídias sociais, é de que as empresas se atentem cada vez mais para as políticas internas de igualdade de gênero.

Com dados do IBGE mais recentes, Silveira (2021) afirma que a participação feminina no mercado de trabalho aumentou pelo quinto ano consecutivo. Ele elucida que a participação feminina sempre foi inferior a masculina, entretanto essa diferença tem diminuído cada vez mais, pois é visto que a taxa das mulheres no mercado de trabalho cresceu 2,9 pontos percentuais (p.p.) em comparação ao ano de 2012, quando se iniciou a série histórica da pesquisa, já a taxa dos homens caiu 1 ponto percentual no mesmo período. Talvez os jovens de hoje, cada vez mais expostos a exemplos de importantes líderes femininas, já não tenham mais o estereótipo dos homens como dominantes em cargos de liderança (Wiesel *et al.*, 2024).

Probst (2003) almeja que ainda nesse século o percentual de mulheres no mercado de trabalho supere o de homens pela primeira vez na história e ainda afirma que grandes serão os efeitos, se estas capitalizarem as oportunidades que surgirem, havendo a quebra de uma forte estrutura e das hierarquias empresariais baseadas nos moldes masculinos a partir da Era Industrial.

Contrariando esse anseio de Gonzáles e Borges (2021) afirmam que, segundo dados apontados pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, na sigla



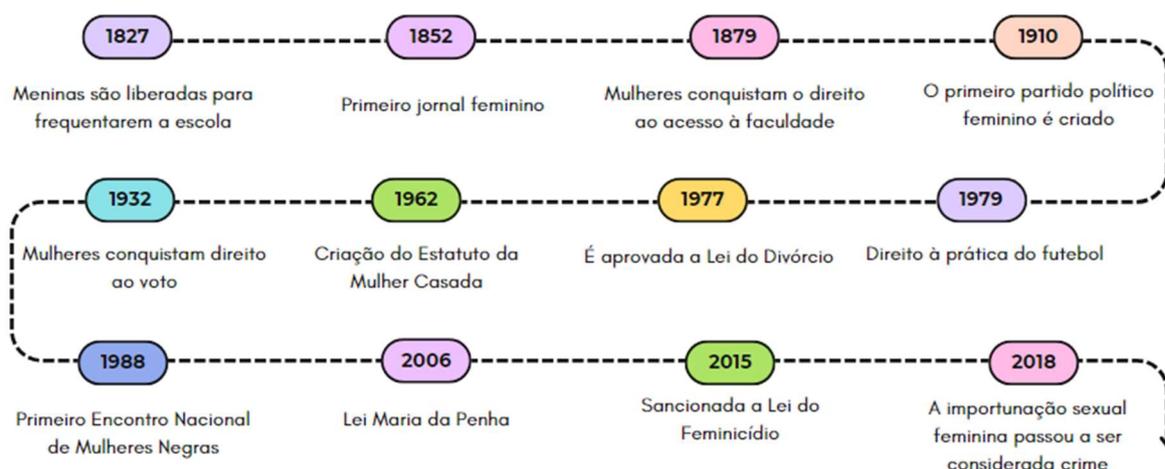
em inglês), como consequência da pandemia da Covid-19, a paridade entre os gêneros será adiada por mais uma geração, devendo levar 36 anos a mais do que fora outrora previsto, saindo de 99,5 anos para 135,6 anos, sendo considerado como resultado do atual ritmo e cenário de redução drástica da influência feminina na política das grandes economias e da paralisação do crescimento econômico, tanto pela busca de ofertar cuidados às pessoas de seu círculo familiar, quanto porque as pessoas do gênero feminino atuam nas áreas mais atingidas pelo isolamento, como por exemplo a área da educação.

Um dado mais recente do *Global Gender Gap Report* de 2022, do Fórum Econômico Mundial, informa que pelo terceiro ano consecutivo a igualdade de gênero foi adiada e a projeção indica que levará cerca de 132 anos a mais para alcançá-la e promover a equidade total, tal qual almejado pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da ONU.

Para se chegar até o atual momento de ascensão feminina no mercado de trabalho e em diversos outros âmbitos da sociedade, muitas foram as adversidades enfrentadas pelas mulheres e muitas ainda são as intempéries a serem contornadas. A Figura 1 evidência com maior clareza o quão notável foi o caminho percorrido até aqui.

Figura 1 - Linha do tempo





Fonte: Elaboração própria com base em Tempo e Bernardes (2021)

Para Santos e Alves (2016), fica bastante notável o aumento do percentual de mulheres no mercado de trabalho, principalmente nos cargos de liderança, que anteriormente eram ocupados apenas pelos homens. Entretanto, para alcançar essa atual realidade, elas tiveram que vencer inúmeras dificuldades ao longo dos anos, obtiveram muitas conquistas, ganharam espaço no mercado e a tendência é que elas cada vez mais se façam presentes na gestão das organizações.

MULHERES NA LIDERANÇA

O líder é aquele que tem a habilidade de influenciar pessoas, contribuindo para fortalecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe, guiando todos na busca de um mesmo objetivo (Faria; Arantes, 2023). Liderar consiste em assumir a responsabilidade, definir metas com clareza, orientar a equipe, inspirar confiança e segurança, delegar tarefas e responsabilidades, gerenciar conflitos,

resolver problemas e buscar melhorar continuamente (Arantes; Leite; Bornia, 2024).

A forma que o líder age e mantém seu relacionamento com os seus subordinados diretos, possui estreita relação com a forma do ambiente organizacional, pois os liderados tendem a reproduzir determinados comportamentos em função da maneira que o líder atua e dessa maneira, o caráter e a personalidade do líder são determinantes no seu estilo de liderança (Souza; Santos, 2014).

Embora estejamos no século XXI, a liderança em si possui “alguns estereótipos, que podem ser entendidos pelos papéis atribuídos ao feminino e masculino ao longo dos tempos, o que tem deixado suas marcas no imaginário social e no pensamento coletivo”, que acabam dificultando a chegada das mulheres ao tão sonhado progresso profissional (Medeiros, 2014, p. 43). Estereótipos estes que colocam a mulher em posição inferior, exceto quando atribuem à esta posição de esposa e mãe, resumindo sua vida à cozinha e dormitórios (Medeiros, 2014).

As mulheres são constantemente associadas a um estilo de liderança comunitária, que envolve uma abordagem de carinho e bem-estar, focada no desenvolvimento dos outros, enquanto os homens são associados a um estilo de liderança agente, que implica assertividade, independência, competitividade, competência e cumprimento de objetivos. Essas visões são estereotipadas, que consciente e inconscientemente refletem uma ideia de que o estilo de liderança masculino é superior e isso reflete a necessidade na mudança de comportamento dentro das organizações (Andrade, 2024).

Entretanto, segundo Pinto, Vieira e Vanzella. (2014), atualmente o mercado vem reconhecendo a necessidade de mulheres em cargos de gestão estratégica e muitas empresas passaram a valorizar



competências, que outrora eram compreendidas como fraquezas, tais como: sensibilidade, compreensão, foco nos detalhes etc. Enquanto os homens tendem a adotar um estilo de liderança mais autocrático e controlador, as mulheres tendem a ser mais democráticas e igualitárias (Wiezel *et al.*, 2024).

Bishop (2021), cita em seu artigo a fala do professor Felix Danbold, ao afirmar que "as características tipicamente associadas pelas pessoas ao sucesso de liderança, como assertividade e força, são também tipicamente associadas à masculinidade" e continua o posicionamento afirmando que, aliado à cultura, onde os homens predominam nos cargos de liderança, as pessoas acabam sendo levadas a imaginar, com mais facilidade, o sucesso de liderar obtido pelos homens, que em geral, ao assumirem um papel de liderança, contam com o benefício da dúvida, já as mulheres tendem a enfrentar a descredibilidade permanentemente.

Um contribuidor significativo para a disparidade de liderança de gênero é o preconceito inconsciente, que consiste em rejeitar conscientemente os estereótipos de gênero, mas inconscientemente fazer julgamento com base nesses estereótipos (Andrade, 2024).

Em muitos casos, as mulheres são vistas como "aprendizes dos homens", cujo público-alvo são mulheres profissionais em geral, pois em suma sugerem que as mulheres mudem para que possam progredir em seus ambientes profissionais, adquirindo mais estratégia, sendo mais agressivas e competitivas, e menos impressionáveis e sentimentais (Munhoz, 2000).

De forma concomitante a isso, Belle (2012) afirma com convicção que não há espaços fechados, papéis designados definitivamente, separações inflexíveis, muros que não possam ser transpostos entre o masculino e o feminino.



Para Ducker (1996) as mulheres dentro das organizações são repletas de humor e humildade, não fazendo distinção entre as pessoas, já que tratam a todos de forma igualitária nas organizações, sendo honestas no que tange a assumir suas próprias fraquezas, a fim de melhorá-las, possuindo a capacidade de tratar os seus adversários com respeito e aprendendo com eles. Além do que também são proativas, elaborando um alvo claro para seu objetivo.

Segundo Mandelli (2016), o mix entre as características do comportamento feminino com o comportamento masculino, conhecido como comportamento andrógono, pode ser a motivação de grande sucesso, ao longo do tempo, da liderança feminina nas organizações. O que deve ser compreendido momentaneamente é “como” e “quando” essas características comportamentais devem ser adotadas e as líderes mulheres que fizerem o alinhamento dessas questões, obterão bastante sucesso.

Ademais, Dias (2019) traz em seu artigo dados do relatório *Women in Business and Management: The Business Case for Change* (em tradução livre, ‘Mulheres nos negócios e na gerência: por que mudar é importante para os negócios’) divulgada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), pertencente a ONU, que analisou mais de 70 mil empresas em 13 diferentes países e chegou à conclusão de que, quanto maior o número de mulheres em uma empresa, principalmente em cargos de liderança, melhores são os resultados da organização. Dentre as empresas pesquisadas que adotam a diversidade, foi relatado um aumento na rentabilidade de 10% a 15% em sua receita. Além disso, 57% dos que foram pesquisados informaram que percebem melhorias na reputação, ou seja, na imagem pública da empresa.



No próximo capítulo apresentaremos um panorama sobre as mulheres nas Defensorias, trazendo diversos dados sobre a estrutura de pessoal sob uma perspectiva nacional.

MULHERES NAS DEFENSORIAS

Antes de iniciar a discussão sobre a temática “Mulheres nas Defensorias”, é necessário perpassar sobre o conceito de Defensoria Pública, que conforme o artigo 134 da Constituição Federal (Brasil, 2020), é definida da seguinte forma: “A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados”.

Segundo Xaud *et al.* (2020), no ano de 2020, cerca de 6189 defensores e defensoras públicos(as) encontravam-se ativos(as) em seus postos de trabalho, sendo que as mulheres representavam 52% desse total. Segundo os dados fornecidos pela Pesquisa Nacional das Defensorias Públicas (PNDP, 2023), o número de defensores(as) públicos(as) em todo o país, no mês de maio do ano de 2023 era de 7.200 pessoas, podendo-se observar um aumento significativo de 125,7% no quantitativo de defensores(as) públicos(as) ativos(as), quando realizado o comparativo com o ano de 2003, em que a Defensoria Pública possuía somente 3.190 defensores(as), ao todo, em suas unidades federativas. De um ponto de vista sociodemográfico, o quadro de defensores(as) públicos(as) era metade composto por mulheres, que representavam cerca de 50,2% deste total.



Ainda segundo a Pesquisa Nacional das Defensorias Públicas, no mês de maio do ano de 2023, a Defensoria Pública possuía um total de 11.007 servidores(as) e desse total, cerca de 5.416 representavam servidores(as) concursados(as) e 5.591 eram servidores(as) extraquadros. Na análise do perfil sociodemográfico, o quadro de servidores(as) da Defensoria Pública era composto, em sua maioria, por mulheres, que representavam cerca de 58,7% desse total. Das 28 Defensorias Públicas analisadas, as mulheres predominaram o quadro de servidores(as), excetuando-se nas Defensorias Públicas Estaduais do Tocantins e do Amapá.

Quando nos aproximamos da Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA), percebe-se que no momento da Pesquisa Nacional das Defensorias Públicas de 2023, as mulheres representavam 35% do total de defensores(as) públicos(as) na carreira, enquanto as servidoras compunham 50,2% do total de servidores(as) públicos(as) ativos(as).

Segundo os dados disponibilizados pelo setor de Recursos Humanos da Defensoria Pública do Estado do Maranhão, o número de mulheres servidoras ativas na instituição é 187. No que se refere aos cargos de liderança, cerca de 66% dos cargos são ocupados por mulheres, que constituem a maior parte da gestão da DPE-MA.

A Defensoria Pública do Estado do Maranhão tem caminhado em passos largos, no que se alude à contribuição para igualdade de gênero no âmbito institucional. No ano de 2021, recebeu o “Selo Amigo da Mulher”, que é uma premiação entregue às instituições que comprovam, por meio de várias documentações, a realização de ações e projetos desenvolvidos em prol das mulheres no ambiente de trabalho (Maranhão, 2021). No ano seguinte, instituiu por meio da RESOLUÇÃO Nº 076 - DPGE, DE 07 DE OUTUBRO DE 2022, publicada no Diário Oficial do Estado do Maranhão em 14 de outubro de 2022, a Política de Prevenção e



Enfrentamento à Discriminação e Violência de Gênero no âmbito da DPE/MA, que foi um marco na história da instituição, com a criação do canal “PODE FALAR”, voltado aos recebimentos de denúncias referentes à discriminação de gênero, assédio moral e sexual (Maranhão, 2022).

METODOLOGIA

Esta pesquisa possui o caráter qualitativo e no que refere aos fins, enquadra-se como uma investigação exploratória, já que há pouquíssimo conhecimento sistematizado sobre os efeitos da presença de mulheres em cargos de liderança, na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (Vergara, 2003). A pesquisa foi realizada no período de agosto de 2023, no prédio sede da Defensoria Pública do Estado do Maranhão, localizado na Avenida Júnior Coimbra, Renascença II, sem número, em São Luís do Maranhão.

Por ser um tema que pode ser observado sob as mais variadas perspectivas (liderança), apenas uma pesquisa quantitativa não seria suficiente para deslindar as trajetórias individuais de cada uma das entrevistadas (De Souza *et al.*, 2022), dessa forma, a coleta de dados foi desenvolvida através de entrevistas narrativas, pois as finalidades exploratórias buscadas por esta pesquisa tinham como principal objetivo, possibilitar uma grande riqueza de informações e aumento da compreensão da temática investigada, como efeitos dos mais variados pontos de vistas individuais, levantamento das experiências, contexto individual, pontos de vista e comportamentos (Medeiros, 2014).

As entrevistas foram inseridas sob um panorama de interação em que o foco não era apenas obter dados a partir das falas das entrevistadas, mas também explorar as entrelinhas por trás de todo diálogo (Medeiros, 2014). Dessa forma, escolheu-se um roteiro



semiestruturado aplicado através da técnica de entrevista em profundidade, em que foi disponibilizado espaço para que as gestoras pudessem discorrer sobre os pontos em pauta (De Souza *et al.*, 2022).

O Quadro 1, apresenta o perfil das gestoras entrevistadas, onde fica evidenciado o quantitativo de quatro mulheres que ocupam posições de liderança na Defensoria Pública do Estado do Maranhão, sendo duas servidoras comissionadas em cargos de chefia e outras duas servidoras comissionadas em cargos de supervisão.

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

INICIAL	CARGO	IDADE	CASADA	QUANTIDADE DE FILHOS
A.H.	Supervisora	47	Sim	1
L.M.	Supervisora	65	Sim	1
A.M.	Chefe	33	Não	0
L.S.	Chefe	35	Sim	0

Fonte: Autora (2024)

A faixa etária das entrevistadas varia de 33 a 65 anos. Três gestoras são casadas e uma é solteira. Além disso, dessa amostra escolhida, duas são mães e duas não possuem filhos.

Todas as entrevistas foram realizadas no mês de agosto de 2023, de forma presencial, e gravadas, com duração de aproximadamente 30 minutos com cada uma das entrevistadas.

Posteriormente iniciou-se a transcrição de todos os áudios, seguindo para a tabulação dos dados obtidos e, por fim, foi realizada a análise temática de todas as respostas (De Souza, 2019), visando detalhar as trajetórias, desafios e perspectivas sobre a temática liderança feminina, sob a ótica de mulheres em cargos de liderança na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA).



CAMPO DE PESQUISA

Segundo a Tabela de Organização de Férias e Substituição do Mês de Outubro do ano de 2023, a Defensoria conta atualmente com 83 núcleos, incluindo os Núcleos Regionais juntamente com os da Capital do Maranhão.

Com uma expansão significativa nos últimos anos, a DPE-MA conta atualmente, segundo sua Supervisão de Recursos Humanos, com 224 Defensores Públicos, sendo que 77 são mulheres e 147 homens. Além disso, a instituição possui um total de 297 servidores ativos, sendo que 187 são mulheres e 110 homens. Os cargos de gestão administrativa são majoritariamente ocupados por mulheres, que representam 66% dos cargos de gestão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

TRAJETÓRIA NA CARREIRA

As gestoras entrevistadas ocupam postos de liderança na DPE-MA há mais de dez anos, sendo referências de competência em seus respectivos setores. Cada uma teve uma trajetória diferente até chegar ao posto de liderança atual.

L.M. trabalha em instituições estatais desde 1982, iniciando no setor de recursos humanos, que na época era chamado de 'setor pessoal'. Ficou nesse setor por mais de dez anos, onde aprendeu bastante sobre a gestão de pessoas, trabalhando junto com a diretora de Recursos Humanos, com quem afirma ter aprendido muito sobre esse trabalho.

Por sua vez, o primeiro emprego de L.S. foi na DPE-MA, em 2010, como estagiária do curso de administração, e permanece lá desde



então. A.M. também sempre trabalhou na Defensoria. Iniciou como estagiária em 2009, foi se destacando nas funções que exercia. Chegou a atuar como estagiária na FIEMA por três meses, em 2011, e no início do ano seguinte retornou para a DPE-MA para ocupar um cargo de chefia dada sua experiência com execução orçamentária.

Formada em Administração, A. H trabalha há 10 anos na Defensoria Pública do Estado do Maranhão. Entrou como assessora do Gabinete do então Defensor Público-Geral.

Esta é a segunda instituição pública que ocupa desde que iniciou sua trajetória no mercado de trabalho. No período da entrevista, A. H. ocupava o cargo de supervisora de estágio, um cargo que exige muito jogo de cintura e pulso firme, já que precisa lidar com uma grande quantidade de pessoas ao mesmo tempo.

Embora todas as entrevistadas ocupem seus postos em cargos de comissão, todas seguiram suas jornadas até os cargos de liderança por mérito próprio, já que se destacaram em seus respectivos setores, onde iniciaram em posições hierarquicamente inferiores.

PARIDADE DE GÊNERO

Os cargos de gestão administrativa na DPE-MA são majoritariamente ocupados por mulheres (66%). Para as entrevistadas, essa predominância de mulheres nos cargos de gestão aconteceu de forma orgânica e natural. Segundo L.M., na medida em que surge a demanda de um novo gestor, procura-se a pessoa mais adequada para aquele cargo, com base nas suas qualificações e experiências, não importa se é homem ou mulher.

Com base nas entrevistas, observa-se que existe um consenso de que essa realidade deve permanecer. A.H. acredita que a mudança no



olhar da sociedade para a valorização da mulher deve contribuir ainda mais para fortalecer a presença das mulheres em posições de liderança.

Nesse sentido, quando questionadas sobre a necessidade de elaborar políticas voltadas para a promoção da equidade de gênero em cargos de liderança das instituições governamentais, empresas privadas e demais organizações, elas acreditam que não sejam necessárias, pois entendem que esta realidade deveria acontecer de forma natural e por competência. A.M. destaca que, assim como na DPE-MA esse processo ocorreu de forma natural, o mesmo pode acontecer em outras instituições.

É importante destacar que, embora as entrevistadas supramencionadas sejam mulheres que alcançaram o sucesso profissional como líderes e não compreendam a necessidade da elaboração de políticas que proporcionem a igualdade de gênero nos âmbitos institucionais das organizações, as mulheres em cargos de liderança no Brasil ainda representam apenas 38% do total ocupado, segundo estudo realizado pela *Grant Thornton* em 2022 (G1, 2022), que coloca o Brasil em posições atrás de países como África do Sul, Turquia e Malásia.

Embora já existam sinais de melhora nesse quadro, com aumento da representatividade feminina nos negócios e na política, as pessoas ainda continuam a pensar espontaneamente em homens quando solicitadas a pensar em líderes (Wiesel *et al.*, 2024). O cenário encontrado na DPE-MA reflete esse avanço. No entanto, a continuidade de políticas de reconhecimento das mulheres e redução das desigualdades por questões de gênero são essenciais para que se continue avançando nesse sentido.



CONCEPÇÕES SOBRE UM MODELO FEMININO DE GESTÃO

Na opinião das entrevistadas, o motivo para ocuparem cargos de liderança está relacionado às suas competências, experiências e qualificações profissionais, não tendo relação com o sexo. Como afirma A.H., “eu acredito que, obviamente, se eu não tivesse preparo e competência, eu não permaneceria no cargo que estou”. L.S. enfatizou a característica da responsabilidade como uma de suas competências mais determinantes para o exercício do seu cargo de chefia. L.M. destaca sua vasta experiência no setor, que exige habilidades como ser discreta, sigilosa, saber conviver e se comunicar, não apenas com seus liderados, mas também com outras pessoas em geral. A.M. e A.H. corroboram com a necessidade de apresentarem habilidades necessárias para exercer cargos de liderança, como ter “pulso firme”, mas também empatia e saber ouvir.

Se essas são habilidades mais propensas a serem encontradas nas mulheres, é possível que elas se beneficiem nesses casos, não por serem mulheres, mas por apresentarem características que as tornam mais qualificadas para ocupar aquela posição. As mulheres tendem a ser mais democráticas e igualitárias, enquanto os homens costumam apresentar um estilo de liderança mais autocrático e isso pode fazer com que as mulheres sejam favorecidas em detrimento dos homens, em alguns casos (Wiezel *et al.*, 2024).

Segundo Fleury (2013), existem competências que diferenciam um modelo feminino de gestão, podendo-se destacar a maior capacidade de processamento simultâneo de informações, maior condescendência e facilidade em observar seus liderados como um todo, de forma não exclusivamente profissional. Complementando essa fala, A.H. pontua



que as mulheres líderes possuem certas competências mais afluadas, como é o caso da empatia e um perfil mais acolhedor.

A.M. enxerga o multiprocessamento de tarefas como algo exclusivo de mulheres em cargos de liderança. As mulheres possuem mais habilidade para de executar múltiplas tarefas e isso poderia ser visto como um modelo feminino de liderança.

L.S. identifica a organização como uma competência presente no modelo feminino de gestão. Embora já tenha trabalhado com homens e mulheres, ela destaca que as pessoas mais organizadas com quem já trabalhou eram no gênero feminino.

Dessa forma, pode-se observar que as falas das entrevistadas destacam a empatia, o multiprocessamento de tarefas e a organização como as competências mais afluadas em um modelo feminino de gestão.

PREPARAÇÃO, CONHECIMENTO E QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

Todas as gestoras, pelo menos uma vez, investiram de forma isolada em suas qualificações para permanência em seus cargos, podendo isso ser observado através de suas inscrições em cursos voltados para suas respectivas áreas, tendo participado de cursos de capacitação e treinamentos diversos fora da instituição.

A.M. destaca que “não tem pena de gastar” quando o assunto é qualificação, porque quanto mais conhecimento, melhor. L.S. pontuou que, além de buscar capacitação de forma isolada, já participou de inúmeros cursos e *workshops* disponibilizados pela instituição, além de complementar sua aprendizagem com cursos gratuitos idealizados por diversas universidades. Segundo ela, seu “maior foco é aprender” e, para



isso, não poupa esforços e dedica várias horas de estudo buscando novos conhecimentos.

L.M. relatou que, quando iniciou em seu cargo na gestão, não possuía nenhum curso de graduação em seu currículo, entretanto, para continuar em sua posição, necessitou investir em um curso superior, desembolsando o valor sem nenhum apoio da instituição, enfrentando diversos percalços até o diploma, já que na época seu salário era bem menor. A entrevistada menciona ainda que, para poder subir na carreira, aceitou passar por um período de dificuldade financeira para custear os estudos em busca do seu objetivo.

L.S. assinalou que, para exercer seu papel atual de liderança, buscou diversos cursos cujo a pauta principal seria sobre liderar pessoas. Para ela, ninguém nasce como líder. Entretanto, é dever do gestor se capacitar para guiar seus liderados, os influenciando a alcançarem os objetivos do setor e, conseqüentemente, da instituição.

A partir desses relatos, observa-se que as gestoras foram incisivas em afirmarem que a qualificação técnica é essencial para exercer bem os seus trabalhos e que ocuparem cargos de liderança hoje é consequência da forma como elas se empenharam, não somente em realizar suas atividades com eficiência, mas buscando sempre evoluir, adquirindo novos conhecimentos que pudessem contribuir com isso.

DESAFIOS DE UMA MULHER NA LIDERANÇA

Embora a ascensão aos cargos de chefia tenha sido por mérito, isso não significa que seja fácil para essas mulheres estarem na liderança. Todas as entrevistadas relataram que já sofreram algum tipo de discriminação no ambiente de trabalho, por serem mulheres em posição de poder.



Segundo Ferreira (2013), o preconceito nada mais é do que um juízo realizado de maneira antecipada, além de ser também a maneira como pensamos em situações que não vivenciamos verdadeiramente. Já a discriminação é exatamente o preconceito sendo colocado em prática. Se ao nos depararmos com uma nova situação, deduzimos que ela não é boa, estamos sendo preconceituosos. Entretanto, se resolvermos agir de forma negativa por conta desta dedução, estamos discriminando.

A discriminação ao seu trabalho no dia a dia é uma realidade da mulher trabalhadora. Se não é uma realidade presente, há pelo menos uma ameaça iminente de discriminação (Calil, 2007).

A.H. explicitou que muitas situações, se fossem vivenciadas por um homem na mesma posição, teriam tomado proporções diferentes. Ela cita, como exemplo, um caso recente em que uma determinada pessoa teve um comportamento “deplorável e desrespeitoso” e que, naquele momento ela chegou a mencionar que só estava sendo tratada dessa forma porque era mulher. Se fosse um homem na minha posição, aquela pessoa não teria agido dessa forma.

A.M. e L.M. relataram que já sentiram, em determinado momento, resistência por parte de alguns de seus liderados homens em acatarem suas instruções e pedidos. L.M. mencionou o caso de um servidor que vinha de outros cargos de liderança e teve dificuldade para aceitar a sua liderança, chegando a ignorar a hierarquia e tomar a frente dela em algumas decisões. Por outro lado, L.S. e A.H. afirmaram que nunca vivenciaram esse tipo de situação com seus liderados. No entanto, Andrade (2024) destaca que as mulheres adquiriram tamanha habilidade em lidar com o preconceito no local de trabalho que podem não ter consciência dos preconceitos sofridos e, até mesmo, dos seus próprios.



No que se relaciona aos desafios da conciliação entre a maternidade e seus cargos de liderança, A.H. e L.M., as duas entrevistadas mães, afirmaram que atualmente não enfrentam nenhum tipo de obstáculos nesse nicho, pois seus filhos já possuem mais de 18 anos, são independentes e não convivem mais com elas de forma diária, já que possuem suas respectivas casas. Entretanto, após uma conversa mais aprofundada, sobre os desafios que enfrentaram no passado, A.H. pontuou que gostaria de ter tido mais tempo para seu filho.

Não conseguir dedicar mais tempo que eu gostaria pro meu filho era uma coisa que me deixava muito frustrada. Muitas vezes não poder acompanhar determinadas coisas que eram importantes na vida dele, na própria vida escolar, não ter tido tempo muitas vezes pra ir à escola, pra saber como é que ele estava e não participar de alguns eventos quando aconteciam durante a semana, me entristecia muito (A.H.).

Todas as gestoras entrevistadas afirmaram que são ouvidas pela administração superior e que suas opiniões sobre suas áreas são acatadas e consideradas relevantes. Segundo L.S., suas falas são sempre acolhidas nas reuniões de gestão e, quando é preciso tomar alguma decisão importante, o chefe do setor é sempre consultado, independentemente se esse é liderado ou um homem ou uma mulher.

Analisando as respostas das entrevistadas à estas perguntas mais polêmicas, que se referem aos preconceitos sofridos na instituição por seus colegas de trabalho e sobre serem ouvidas pela administração superior, pode-se perceber os seguintes traços:

Negação inicial sobre os preconceitos sofridos: a entrevistada A.M. inicialmente negou ter sofrido qualquer tipo de preconceito ao exercer o seu cargo como líder mulher, entretanto, após encerramento da gravação de voz, afirmou que já sofreu discriminação por um colega de

trabalho. Por questões éticas não pudemos citar suas falas no corpo do trabalho.

Desconforto em contrariar a Administração Superior: embora todas as entrevistadas tenham sido unânimes em afirmar que são ouvidas pela Administração Superior da DPE-MA, foi possível observar certo desconforto no ato de resposta à questão, dando a impressão de que gostariam de explicitar algum “porém”, entretanto não se sentiram à vontade para fazê-lo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como maior intuito detalhar as trajetórias, desafios e perspectivas sobre a temática liderança feminina, sob a ótica de mulheres em cargos de liderança na Defensoria Pública do Estado do Maranhão.

A DPE-MA apresenta maior percentual de mulheres nos cargos de gestão em relação aos homens, o que representa um ponto bastante positivo no que diz respeito à luta pelo fim das disparidades de gênero. Embora a pesquisa tenha encontrado esse cenário positivo em seu local de estudo, a revisão da literatura demonstrou que ainda há muito o que se avançar neste tema, no Brasil e no mundo.

A pesquisa demonstrou que os critérios de ascensão não apresentaram relação com as questões de gênero, sendo constatado que todas as entrevistadas ascenderam aos cargos de liderança com base em suas qualificações e trajetória profissional.

Apesar dos desafios que precisaram enfrentar, como questões financeiras para adquirir maior qualificação profissional e conciliar a maternidade com a carreira, conseguiram competir em condições de igualdade com os homens, não havendo relatos de se sentirem



prejudicadas em seu processo de ascensão profissional por serem mulheres.

Apesar disso, mesmo em ambientes onde as mulheres conseguem competir em condições de igualdade com os homens, ainda é preciso lidar com situações de discriminação no ambiente de trabalho. Ainda que seja um machismo mais velado, como no caso da resistência dos liderados em acatarem suas instruções ou pedidos, por virem de uma mulher, ou por outros servidores/estagiários agindo de forma grosseira e mais explícita, por julgarem a gestora como uma “peça mais frágil de um jogo de tabuleiro”.

Sobre um modelo feminino de gestão, esta pesquisa conclui que há sim diferenças entre a forma de homens e mulheres liderarem. Embora isso não signifique que um gênero é superior ao outro, pois esta exposição de um modelo feminino ou masculino de gestão é algo que se encontra em construção. Além disso, a pesquisa conclui também que algumas das diferenças entre a gestão homens e mulheres são a empatia, a capacidade da gestora executar diversas tarefas ao mesmo tempo, além de sua organização no ambiente de trabalho.

A condução das entrevistas foi feita iniciando com perguntas mais simples, a fim de deixar as entrevistas mais à vontade para expor suas opiniões e pensamentos sobre o tema, seguindo para perguntas mais complexas. Uma limitação no uso desse tipo de instrumento de coleta de dados é o receio do entrevistado para entrar em detalhes nos assuntos mais delicados. Isso foi percebido quando foram introduzidas questões sobre o machismo institucional. Foi possível notar um certo incômodo nas entrevistadas, que pode indicar que havia algo mais a ser dito sobre esse tema. Pesquisas futuras podem buscar outras formas de coletar essas informações em maior profundidade para que se possa compreender melhor essas questões.



REFERÊNCIAS

ARANTES, Fernanda Paes; LEITE, Maria Silene Alexandre; BORNIA, Antonio Cezar. How soft skills contribute to increasing SCI levels. **Int. J. Services And Operations Management**, v. 47, n. 3, p. 314-333, mar. 2024.

ANDRADE, Maureen Snow. Addressing unconscious gender bias: strategies for leadership development. **Development And Learning In Organizations: An International Journal**, v. 38, n. 1, p. 31-33, 11 jul. 2024.

BELLE, F. A. Executivas: quais as diferenças? In: CHANLAT, J. F. (org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2012.

BERNARDES, T. **As conquistas das mulheres ao longo da história**. Futura, 2021. Disponível em: <https://futura.frm.org.br/conteudo/mobilizacao-social/noticia/conquistas-das-mulheres-ao-longo-da-historia>. Acesso em: 15, nov. 2023.

BISHOP, Katie. Por que homens são considerados líderes natos e mulheres não. BBC Future, 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/revista-61783060>. Acesso em: 15, nov. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15, jul. 2022.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direito do trabalho da mulher**: A questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática. São Paulo: LTR, 2007.
DANTAS, T. **Liderança feminina**: 8 brasileiras que são líderes de sucesso. G4 Educação. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/lideranca-feminina>. Acesso em: 11, jul. 2022.

DE SOUZA, Letícia Cimaglio Alves; PORTO, Roseli Morena; AYRES, Marília. Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: Metáforas que Revelam a Trajetória de Executivas Brasileiras em Cargos de Liderança. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, jan/mar, 2022.



DE SOUZA, Luciana Karine. **Pesquisa com análise qualitativa de dados:** conhecendo a Análise Temática. Arquivos brasileiros de psicologia, Rio de Janeiro, Vol. 71, n. 2 (maio/ago), p. 51-67, 2019.

DIAS, M. C. **Empresas com líderes femininas têm resultados até 20% melhores, diz a ONU.** Época Negócios. 04 jun. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/06/empresas-com-lideres-femininas-tem-resultados-ate-20-melhores-diz-onu.html>. Acesso em 10, jul. 2022.

DUCKER, Peter. **O líder do futuro.** São Paulo: Editora Futura, 1996.

FARIA, Yvethlane Alves de; ARANTES, Fernanda Paes. A influência da liderança na busca de resultados organizacionais em tempos de pandemia da covid-19: uma análise no setor de call center. **Destarte**, XX, v. 12, p. 19-44, jun. 2023.

FERREIRA, A. M. de A. Discriminação da mulher no mercado de trabalho. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 18, n. 3551, mar. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/24024/discriminacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/4>. Acessado em: 21 out. 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV- EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

G1. mulheres estão em 38% dos cargos de liderança no Brasil, mostra pesquisa. **G1**, 08 de Março de 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-estao-em-38percent-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 07, jul. 2023.

GONZÁLES, A.; BORGES, E. Pandemia adia igualdade de gênero por mais uma geração. **El País**, São Paulo, 31 de Março de 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/sociedade/2021-03-31/pandemia-adia-igualdade-de-genero-por-mais-uma-geracao.html>. Acesso em 15, nov. 2023.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, 2009. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/430>. Acesso em: 10, jul. 2022.



JORDÃO, Sonia. **O poder da liderança feminina**. Administradores, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-poder-da-lideranca-feminina>. Acesso em: 10, jul. 2022.

MANDELLI, Lívia. Liderança Feminina. LinkedIn, 14 de Junho de 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-feminina-livia-mandelli-livia-mandelli>. Acesso em: 15, nov. 2023.

MARANHÃO. DPE/MA recebe selo amigo da mulher em solenidade comandada pelo vice-governador Carlos Brandão. Defensoria Pública do Estado do Maranhão, 2021. Disponível em: <https://defensoria.ma.def.br/dpema/portal/noticias/7456/dpema-recebe-sel-o-amigo-da-mulher-em-solenidade-comandada-pelo-vice-governador-carlos-brandao>. Acesso em: 08, jun. 2023.

MARANHÃO. Resolução nº 076 -DPGE, de 07 de outubro de 2022. Cria a Política de Prevenção e Enfrentamento à Discriminação e Violência de Gênero no âmbito da DPE/MA. Diário Oficial do Estado do Maranhão, São Luís, 14 de out. 2022.

MARGEM, Helena Rangel. **Participação das mulheres no conselho de administração e diretoria, valor e desempenho das companhias brasileiras de capital aberto**. 2013. Dissertação (Mestrado em Economia), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

MEDEIROS, Adriana Silva; CABRAL, P. M. Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. **Revista dos Mestrados Profissionais**, Recife, v. 5, n. 1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/231363>. Acesso em: 16, set 2023.

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

OMENA. M. **Mulheres em Conselho**: 7 executivas na liderança de grandes companhias brasileiras. FORBES. 22 set. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/09/mulher-es-em-conselhos-7-executivas-na-lideranca-de-grandes-companhias-brasileiras/#foto1>. Acesso em 11, jul. 2022.



PINTO, M. R. V.; VIEIRA, M. T. B.; VANZELLA, E. MULHERES NO COMANDO: um estudo sobre a liderança feminina em um hotel de João Pessoa/PB. **REF – Revista Eletrônica da FAESNE**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 102-118, ago, 2014.

PNDP. Pesquisa Nacional da Defensoria Pública 2023. Disponível em: <https://pesquisanacionaldefensoria.com.br/pesquisa-nacional-2020/analise-nacional/>. Acesso em: 18, set. 2023.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, Santa Catarina, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2003.

ROCHADEL, G. M. M. **História do trabalho da mulher**. Âmbito Jurídico, 2007. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-40/historia-do-trabalho-da-mulher/>. Acesso em 10 jul. 2022.

RODRIGUES, Paulo Jorge *et al.* O trabalho feminino durante a revolução industrial. **Anais da XII semana da mulher**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/xiisemanadamulher11189/o-trabalho-feminino-paulo-jorge-rodrigues.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

SANTOS B. M.; ALVES J. S. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho: Comparação entre Ontem e Hoje. **FABE em Revista**, Bertiooga, v. 6, n. 8, 2016.

SILVEIRA, Daniel. Participação de mulheres no mercado de trabalho tem 5º ano de alta, mas remuneração segue menor que dos homens, diz IBGE. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/04/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-tem-5o-ano-de-alta-mas-remuneracao-segue-menor-que-dos-homens-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 14, nov 2023.

SOUZA, E. S.; SANTOS, S. P. Mulheres no Mercado de Trabalho: um estudo com estudantes universitários do curso de administração de uma faculdade particular de São Paulo. **Rev. Eletrônica dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**. São Paulo, v. 3, n. 3, p. 1-19, maio, 2014.
VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



WIEZEL, Adi *et al.* Stereotypes versus preferences: Revisiting the role of alpha males in leadership. **Evolution And Human Behavior**, p. 1-17, 2024.
WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2022**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/digest/>. Acesso em: 15, nov. 2023.

XAUD, J.M.; LANDIM, L. P.; DE OLIVEIRA, R. B. R. **Defensoria Pública: reflexões sobre os direitos das mulheres**. Brasília: ANADEP, 2020.

DIREITO & DESENVOLVIMENTO

ISSN 2236-0859

VOLUME 16 | NÚMERO 2 | 2024

270



APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 – Você poderia descrever toda sua trajetória até alcançar o cargo que possui hoje?
2 - Para você, o que significa ser líder?
3 – Você se considera uma boa líder?
4 - Você já tomou iniciativas isoladas para a sua preparação, isto é, se participou de cursos de capacitação, treinamento, etc. fora da instituição? Descreva essa experiência.
5 - Para você, qual a importância dada ao conhecimento e à qualificação técnica, como forma de consolidar o papel de liderança exercido?
6 - Como você se sente em seu ambiente organizacional?
7 - Quais suas maiores conquistas como gestora?
8 - Quais atitudes a serem tomadas para se obter uma liderança efetiva?
9 - Você já sentiu que sofreu algum tipo de preconceito por ser uma mulher em posição de destaque?
10 - Quais características foram determinantes para a sua contratação ao cargo e de que forma você contribui para o desenvolvimento da organização?
11 - É possível identificar um modelo feminino de gestão (alguma competência que você considere exclusiva de mulheres em cargos de gestão)?
12 - Quais os maiores desafios que você como mulher enfrentou/enfrenta para permanecer no cargo de gestora de uma empresa tão renomada?
13 - Você já percebeu alguma resistência de um liderado homem em atender as suas delegações?
14 - Se mãe, quais os maiores desafios em conciliar a vida de mãe e de gestora e como você os enfrenta/ enfrentou?

Fonte: Autora (2023)

