



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LARISSA MARIA CELESTINO DE LIMA

**OPORTUNIDADES E DESAFIOS NA ATUAÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**PATOS - PB
2024**

LARISSA MARIA CELESTINO DE LIMA

**OPORTUNIDADES E DESAFIOS NA ATUAÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de pessoas

Orientador: Profa. Dra. Simone Costa Silva

**PATOS - PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732o Lima, Larissa Maria Celestino de.
Oportunidades e desafios na atuação de lideranças femininas na administração pública municipal [manuscrito] / Larissa Maria Celestino de Lima. - 2024.
25 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.
"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Mulheres na gestão. 2. Liderança feminina. 3. Administração pública. I. Título

21. ed. CDD 351

LARISSA MARIA CELESTINO DE LIMA

OPORTUNIDADES E DESAFIOS NA ATUAÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado à Coordenação do Curso
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Administração.


Área de concentração: Gestão de pessoas

Aprovada em: 18/06/2024.

BANCA EXAMINADORA



Profª. Dra. Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Me. Bruna Cordeiro de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



DAYANE RENALY LOPES DE OLIVEIRA

Data: 04/07/2024 10:41:34-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profª. Me. Dayane Renaly Lopes de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Perfil sociodemográfico das entrevistadas.....	16
Quadro 2 –	Perfil profissional das entrevistadas.....	16

LISTA DE ABREVIATURAS

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Liderança – conceitos e aspectos	9
2.2 Liderança feminina	10
2.3 Administração pública	11
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	14
4.1 Perfil das entrevistadas.....	14
4.2 Aspectos da liderança feminina	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS.....	20
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	24
AGRADECIMENTOS	25

OPORTUNIDADES E DESAFIOS NA ATUAÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Larissa Maria Celestino de Lima^{1*}
Simone Costa Silva^{2*}

RESUMO

A temática da liderança feminina vem sendo objeto de estudos acadêmicos, dada a importância e a necessidade de aprofundamento dessas questões. Este estudo identificou o perfil das mulheres que ocupam cargos de liderança na Administração Pública municipal, bem como as oportunidades e os desafios enfrentados. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com oito funcionárias da prefeitura municipal. Os resultados da pesquisa apontam que a faixa etária está entre os 23 e 48 anos, a maioria são casadas, são mães e estão à frente desses cargos há pelo menos dois anos. Questionadas sobre a participação feminina em cargos de liderança no setor público, as entrevistadas mencionaram que lutaram muito para ter o seu espaço na sociedade e aos poucos, de forma gradual, estão conquistando. A pesquisa demonstrou que existem muitos desafios, como os estereótipos, o preconceito e a cultura machista, a serem enfrentados pelas mulheres para alcançar e permanecer em posições de poder, sendo necessário vencê-los através de contínuo esforço e demonstração de competência. Em relação as oportunidades, as mulheres relataram que a prefeitura do município está sempre oferecendo cursos de capacitação e elas estão sempre disponíveis para participar.

Palavras-chave: Mulheres na gestão. Liderança feminina. Administração Pública.

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR FEMALE LEADERS IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

The topic of female leadership has been the subject of academic studies, given the importance and need to delve deeper into these issues. This study identified the profile of women who hold leadership positions in municipal public administration, as well as the opportunities and challenges they face. The data was collected through interviews with eight female employees of the municipal government. The results of the survey show that the age range is between 23 and 48, the majority are married, are mothers and have been in these positions for at least two years. When asked about women's participation in leadership positions in the public sector, the interviewees mentioned that they have fought hard to have their place in society and are gradually gaining it. The survey showed that there are many challenges, such as stereotypes, prejudice and macho culture, which women have to face in order to reach and remain in positions of power, and that they have to overcome them through continuous effort and demonstrating competence. With regard to opportunities, women reported that the municipality is always offering training courses and they are always available to take part.

Keywords: Women in management. Female leadership. Public Administration.

^{1*} Aluna do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba - Campus VII. E-mail: lara11lima72@gmail.com

^{2*} Professora orientadora. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: monyadm@servidor.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O conceito de liderança foi se moldando ao longo do tempo, em conformidade com as necessidades e propósitos das organizações. Para Silva (2020), um líder necessita de competências para saber motivar e direcionar as pessoas por intermédio de diálogo, além de tomar decisões com participação da sua equipe.

Liderar envolve saber usar adequadamente dos incentivos existentes para obter motivação, ou seja, é conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas. Em todas as organizações é necessário o uso da liderança, visto que é utilizada buscando atingir os objetivos e a redução das incertezas (Chiavenato, 1994).

Assim como o conceito de liderança passou por algumas mudanças, a presença das mulheres no mercado de trabalho também se modificou de forma significativa nos últimos anos. Durante muito tempo, as mulheres foram impedidas de exercer suas funções de trabalho, chegando a ser consideradas incapazes de exercer cargos de liderança. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021) revelam que no ano de 2021 a participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 51,56%, enquanto a participação dos homens foi de 71,64%.

Desde que as mulheres ingressaram no mercado de trabalho, no período da Revolução Industrial até os dias de hoje, ainda é evidente que elas são desvalorizadas, principalmente em cargos de liderança, onde os homens ainda são predominantes. A pesquisa da *Grant Thornton* (2022) revelou que a participação feminina em cargos de liderança se deu aproximadamente em 38% em 2022, e 62% dos cargos ocupados por homens.

Historicamente, os cargos de liderança, em sua grande maioria, eram ocupados somente por homens, porém, alguns acontecimentos permitiram que as mulheres conquistassem seu espaço na sociedade e no mercado de trabalho. Entre os acontecimentos, pode-se destacar a conquista do direito ao voto, através da publicação do Código Eleitoral de 1932 e a criação da Lei nº 4.212/1962, que passou a permitir que as mulheres casadas não necessitassem mais da permissão de seus maridos para trabalhar.

Dessa forma, a mulher vem ganhando espaços em cargos de lideranças e destaque pelas crescentes participações nas organizações e no mercado de trabalho, atuando como líderes. A igualdade de gênero significa que tanto os homens quanto as mulheres tenham oportunidades iguais e que possam alcançar o seu potencial individual, visando contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

Nesta perspectiva, o tema de estudo escolhido justifica-se se pela importância e necessidade de discussões sobre a liderança na gestão pública partindo de uma perspectiva de gênero, visto que as mulheres representam 51% da população brasileira (IBGE, 2022), mas ainda são minorias nas posições de chefia. As mulheres têm lutado por igualdade, buscando mais oportunidades, melhores cargos, salários e, principalmente, respeito social e profissional. A pesquisa mostra-se importante, nesse contexto, para identificar as oportunidades e os desafios das mulheres em cargos de liderança na gestão pública e fazer um comparativo com outros estudos sobre o mesmo tema.

Diante disso, a presente pesquisa tem como finalidade responder à seguinte questão: **quais são as oportunidades e os desafios das mulheres enquanto ocupantes de cargos de liderança da administração pública municipal em uma cidade do sertão paraibano?**

Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos: - Geral: Compreender as oportunidades e os desafios das mulheres que ocupam cargos de liderança na administração pública municipal em uma cidade do sertão paraibano. – Específicos: Traçar o perfil das mulheres ocupantes de cargos de liderança no município; Identificar as principais oportunidades percebidas pelas servidoras quanto às funções que lhe são atribuídas; Mostrar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos na gestão pública municipal.

Nesse sentido, essa pesquisa irá contribuir com as discussões acerca da liderança feminina na administração pública, identificando quais são as oportunidades e os desafios que as mulheres encontram ao assumir um cargo público. Como contribuições teóricas, o presente trabalho busca contribuir com os estudos da área, somando o conhecimento e transmitindo os resultados obtidos na pesquisa. Como contribuição para prática de gestão o estudo pode permitir agregar conhecimento e experiência acerca da atuação das mulheres ocupantes dos cargos de liderança no local onde foi desenvolvido o referido estudo.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após essa breve introdução, encontra-se o referencial teórico com os principais conceitos e aspectos sobre a temática estudada. Posteriormente, a seção dos aspectos metodológicos descreve o caminho percorrido para alcançar os objetivos do estudo. Em seguida, apresentam-se os principais resultados encontrados, seguido de algumas considerações finais e das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança – conceitos e aspectos

Considerando as correntes teóricas que deram base aos conceitos de liderança, Yukl (1998), diz que a liderança pode ser compreendida como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. Já Chiavenato (1999), afirma que a liderança é uma influência pessoal, desempenhada em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos.

Maximiano (2000, p. 388) afirma que a explicação mais simples para definir liderança “diz que a pessoa A é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D, etc.”. Para o autor, a liderança é um processo que conduz e inspira as pessoas a seguirem um mesmo caminho. Assim, a liderança só vai acontecer se os liderados percorrerem na mesma direção do líder, sendo, portanto, algo espontâneo.

Para Magalhães (2019), a liderança está relacionada às características contextuais através de uma atividade grupal no qual se utiliza a persuasão. Os líderes devem induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação sobre os liderados através de suas influências e oposições à dominância; A Liderança influencia e determina os objetivos no qual são conduzidos ao grupo. Esse processo é dinâmico e sensível, pois é analisado através de fatores culturais quando associado entre seus líderes e seus seguidores (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2020).

De acordo com Bergamini (2009, p.114)

Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles.

Buscando exercer uma boa liderança, os líderes precisam estar bem empenhados e desenvolver uma boa relação com os seus liderados, para que assim, sejam capazes de exercer suas influências. Enquanto os líderes e seguidores compartilham suas ideias, há uma liderança e cria-se um relacionamento para que cheguem a mudanças reais (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2020).

Na literatura existem três estilos de liderança utilizados para classificar cada tipo de líder, que são eles: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*. De acordo com Araújo (2014) a liderança transformacional acontece quando os líderes e seus liderados trabalham juntos e buscam o bem comum de todos, através da ação, da motivação e do reconhecimento. Para Cruz (2014), o líder transformacional envolve seus liderados para que eles se sintam parte integrante do ambiente em que estão inseridos.

A liderança transacional é identificada como um estilo onde se espera algo em troca, ou seja, o líder exerce o papel de gratificar e o seguidor precisa cumprir os objetivos organizacionais. Essa troca de interesses pode envolver prêmios emocionais ou materiais (Araújo, 2014). Já na liderança *Laissez-Faire*, segundo Almeida (2012), o líder é identificado como um indivíduo agradável, de boa índole, e que renuncia da sua autoridade. Assim, os liderados possuem autonomia para atuar dentro da organização e isso ocorre para cobrir a falta de profissionalismo e a incompetência para gerir a equipe.

De acordo com Maximiano (2000, p. 406) “quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo.”. Assim, a abordagem autocrática é desenvolvida por um líder centralizador sem se importar com as relações interpessoais no trabalho. Nesse modelo de liderança o líder possui foco nas tarefas, metas e resultados e é alheio as opiniões de seus liderados. Dessa forma, decisões e procedimentos do trabalho são decididos somente pelo líder.

O modelo de liderança democrática é caracterizado por promover uma descentralização de autoridade, na qual há participação dos subordinados na tomada de decisões. Segundo Oliveira et. al (2018, p. 83) “como o líder é bastante participativo e apoia a equipe na tomada de decisões, gera um relacionamento saudável no grupo, em termos de confiança mútua, e estimula um ambiente satisfatório de trabalho.”. Dessa forma, o líder democrático busca compartilhar suas decisões com sua equipe envolvendo seus colaboradores no gerenciamento organizacional, através de debates, troca de ideias e sugestões.

A liderança liberal é marcada por um perfil de líder com um aspecto mais passivo, onde os gestores costumam conduzir sua gestão de forma colaborativa e descentralizada. Sobral e Peci (2008) afirmam que no estilo liberal os liderados têm total liberdade para desempenhar suas atividades da maneira que preferirem e o líder somente participa quando solicitado. Dessa maneira, o líder liberal possibilita que os seus liderados executem suas tarefas e tomem as suas próprias decisões.

2.2 Liderança feminina

As conquistas das mulheres no mercado de trabalho iniciaram-se com as guerras mundiais, quando os homens precisaram se ausentar de suas casas para irem lutar nas batalhas. Com isso, as mulheres precisaram assumir os negócios e começaram a ingressar no mercado de trabalho. De acordo com Araújo (2004), foi a partir desse momento, que as mulheres se sentiram na obrigação de deixar suas casas e os filhos, e foram em busca de oportunidades de trabalho. Com o passar do tempo, as mulheres sentiram a necessidade de lutar para ter sua valorização em ambientes cercados por preconceitos e resistência aos direitos de igualdade e discriminação de gênero.

Segundo Rocha (2021), as líderes femininas trazem impactos positivos para suas equipes de trabalho. O processo de boa liderança está relacionado aos desafios que são encontrados no dia a dia de trabalho e à disponibilidade de apoios sociais para os seus liderados. As mulheres líderes possuem características como os atributos de determinação, dedicação e comunicação.

A liderança feminina enaltece a força da mulher, mostrando o quanto ela é capaz de liderar colaboradores em prol do alcance dos objetivos e metas traçadas pelas organizações. A

figura feminina está buscando cada vez mais se capacitar para o seu desenvolvimento profissional, almejando novos níveis hierárquicos, até chegar a cargos de liderança (Nascimento, 2015).

De acordo com Silva (2020), é possível descrever que o cenário de liderança feminina no Brasil está associado às conquistas dos movimentos feministas que buscam igualdade salarial, maior representatividade política e o fim da cultura de submissão da mulher perante o homem. Através do poder de mudança da mulher no mundo executivo, tornaram-se cada vez mais necessárias medidas que incluam e reconheçam as mulheres em posições de liderança.

O *Global Gender Gap* analisa anualmente a igualdade de gênero nos países. O relatório mais recente, realizado no ano de 2022, mostrou que o Brasil ocupa a 94ª posição, de 146 países, levando em consideração indicadores como a participação política, nível educacional e oportunidades econômicas.

O Projeto de Lei nº 14.611, publicado em 03 de julho de 2023, estabelece igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Essa lei surgiu como uma iniciativa para melhorar o cenário de igualdade entre homens e mulheres, estabelecendo diretrizes mais precisas e introduzindo a possibilidade de fiscalização efetiva via órgãos públicos e sociedade civil.

2.3 Administração Pública

Inicialmente, para conceituar Administração Pública é necessário buscar diversos autores que apresentam definições distintas, porém com o mesmo contexto. Meirelles (2010, p.52) diz que:

A Administração Pública é entendida por um conjunto de órgãos instituídos pelo Governo para a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito de todas as esferas, e tem como principal objetivo, a prestação do serviço público em benefício da coletividade.

Em relação à ciência da administração, Paludo (2013) esclarece que a Administração Pública é o ramo da Administração aplicada nas administrações direta e indireta das três esferas de Governo: Federal, Estadual e Municipal, cada uma delas com suas atribuições gerais e específicas. No nível federal, a administração pública é representada pelo Governo Federal, realizada pela União, pessoa jurídica de direito público. No nível estadual, a administração pública é realizada pelos Estados e o Distrito Federal, pessoas jurídicas de direito público. E no nível municipal, a administração pública é realizada pelos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, constituídos no município (Bächtold, 2012).

Chiavenato (2008) afirma que a Administração Pública constitui um importante segmento da ciência da administração, representando o aparelhamento do Estado e funcionando como um instrumento do governo para planejar; organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

Ainda de acordo com Chiavenato (2008), é de responsabilidade da Administração Pública prestar serviços com qualidade, responsabilidade, agindo sempre de acordo com os seus princípios fundamentais, que são: a legalidade, impessoalidade, a moralidade, publicidade e a eficiência, definidos abaixo:

Legalidade: significa que o agente público deverá agir em conformidade com a Lei, fazendo estritamente o que esta determina;

A Impessoalidade determina que o agente público deve ter sua conduta orientada para o interesse-público, em detrimento de interesses particulares,

próprios ou de terceiros, sob pena do ato ser caracterizado pelo desvio de finalidade, e, portanto, nulo. Assim, aqueles que estiverem em situações idênticas dever receber o mesmo tratamento (isonomia);

Moralidade: Diante de alternativas possíveis, escolhe aquela que resultará em maior ganho para a coletividade;

A Publicidade é requisito de eficácia dos atos administrativos. Ou seja, para que produzam efeitos, é necessário que sejam levados ao conhecimento público. Na maior parte dos casos, os atos administrativos precisam ser publicados em Diário Oficial, tais como resumo de contratos celebrados ou atos de nomeação de pessoal;

Eficiência: É o consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo.

Saldanha (2006, p.11), afirma que Administração Pública, no seu sentido funcional representa “o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, no que se refere ao sentido operacional é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em um benefício da coletividade.”.

A Administração Pública conta com três modelos referenciais que foram estabelecidos ao longo da história, que são eles: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Os modelos patrimonialistas e burocráticos foram identificados pelos estudos do sociólogo alemão Max Weber sobre dominação social. Já o modelo gerencial surgiu na esteira do Estado Neoliberal, a partir da década de 1980, com o objetivo de adotar novas práticas da gestão empresarial com o intuito de obter melhores desempenhos no serviço público (Oliveira, 2013).

De acordo com Paludo (2008), na duração do patrimonialismo não existia organização da Administração Pública, a ação estatal era dominada pelo coronelismo e não havia distinção entre o público e o privado. A administração burocrática tinha como objetivo o cumprimento às normas, à formalidade e ao profissionalismo, ou seja, a igualdade sendo manifestada por meio de regras formais. Para De Paula (2003, p. 91) o “tipo ideal burocrático é marcado pelo formalismo, a impessoalidade, a hierarquia e a administração profissional”.

Para Barbosa (2012, p.6) a Administração Pública Gerencial “nasce como um novo modelo de administração, em que se prima pela qualidade do serviço público, profissionalizando e aperfeiçoando continuamente seus servidores”. Esse modelo objetivava o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais ofertados pelo poder público.

A Administração Pública Societal surgiu como uma proposta de uma nova gestão pública, com o objetivo de romper com a forma centralizada e autoritária de exercício do poder. De acordo com Sanabio, Santos e David (2013, p. 27),

A Administração Pública Societal apresenta quatro eixos: uma visão alternativa do desenvolvimento, a concepção participativa e deliberativa de democracia associada à noção de gestão social, o processo de reinvenção político-institucional e o novo perfil do gestor público.

No que se refere ao modo de gestão, Silva (2006) afirma que, tendo em vista a grande responsabilidade do Estado em atender as necessidades da população e cumprir o seu papel de enfrentar desafios e problemas organizacionais, a organização pública se assemelha com a organização privada, na medida em que necessita utilizar as funções do administrador, que são as seguintes: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Com o intuito de garantir melhoria nos produtos e serviços prestados, a estratégia da Administração Pública é desenvolver e investir na liderança. Houve no ambiente organizacional um aumento na complexidade e no nível de mudanças, e isso trouxe a necessidade de se ter um líder experiente, com habilidade para lidar com os problemas organizacionais (Barros Neto, 2017).

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) citam que o estilo de liderança está diretamente ligado à eficácia, visto que cada estilo deve ser orientado de acordo com o ambiente interno das organizações. Ainda de acordo com os autores, a sociedade tem exigido cada vez mais transparência, eficácia e ética na Administração Pública, e por essa razão, o princípio de liderança no setor privado está se adequando cada vez mais aos setores públicos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, visto que busca compreender e descrever uma situação, onde as informações são obtidas em campo a partir de descrições detalhadas, interações, casos específicos e o pesquisador, ao iniciar o estudo, deve ter previamente um breve entendimento da situação ou problema (Cooper; Schidler, 2016).

Assim, com base nos objetivos da pesquisa, optou-se pelo método qualitativo, pois, segundo Figueiredo e Souza (2011, p.97),

O método qualitativo fundamenta-se em informações deduzidas das interações interpessoais e da coparticipação dos informantes. O pesquisador é um participante ativo, ele interage em todo o processo, compreende, interpreta e analisa os dados a partir das informações coletadas.

Tendo em vista que a pesquisa tem como objetivo compreender as oportunidades e os desafios das mulheres que ocupam cargos de liderança na administração pública municipal em uma cidade do sertão paraibano, o estudo em questão caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1991, p.46) as pesquisas descritivas adotam “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Conforme ressalta o autor, a pesquisa descritiva é um método que possibilita informações mais detalhadas e específicas ao estudo.

A pesquisa foi realizada na cidade de Teixeira, localizada no interior da Paraíba a cerca de 301,5 quilômetros da capital João Pessoa. No último censo, realizado no ano de 2022 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a cidade tinha uma população de 14.631 mil habitantes. Participaram da pesquisa mulheres que exercem cargos de liderança na Administração Pública do município. A escolha do público-alvo foi através de conveniência e facilidade de acesso às respondentes que se disponibilizaram em participar do estudo.

A estratégia para coleta de dados foi por meio de entrevistas estruturadas, onde o entrevistador segue um roteiro estabelecido previamente e as perguntas feitas são predeterminadas (Marconi e Lakatos, 2007). O roteiro de entrevista foi desenvolvido pela autora, com base em artigos científicos, dissertações e livros que abordam o tema de pesquisa.

Para a obtenção das informações, foi elaborado um roteiro de entrevista baseado no modelo de Canova (2010), dividido em duas partes. A primeira parte buscou identificar o perfil das entrevistadas, com sete perguntas. Na segunda parte, buscou-se identificar os aspectos da liderança feminina, como as oportunidades e desafios enfrentados por essas mulheres enquanto ocupantes de cargos de liderança na administração pública municipal. A coleta de dados ocorreu entre os dias 27 de maio e 03 de junho de 2024, com a participação de oito funcionárias públicas da Prefeitura de Teixeira-PB. As entrevistas foram realizadas tanto de forma presencial, quanto de forma *on-line*, através do aplicativo *WhatsApp*. Quatro entrevistas foram realizadas presencialmente e quatro de forma *on-line*, devido a disponibilidade de tempo das respondentes.

Após a entrevista, os dados foram transcritos e analisados. A análise de dados ocorreu através da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004, p.41) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de “análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos no estudo, que foi realizado junto a 8 mulheres que ocupam cargos de liderança junto a administração pública municipal de Teixeira – PB, com o objetivo de traçar o perfil dessas mulheres, identificar as principais oportunidades e mostrar os desafios que elas enfrentam no dia a dia.

Os resultados obtidos serão analisados e discutidos a partir de duas seções: (1) perfil das entrevistadas; (2) aspectos da liderança feminina.

4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

Buscando compreender as particularidades das mulheres que atuam como líderes na administração pública do município, foram investigadas as características sociodemográficas e profissionais das entrevistadas. Dessa forma, o quadro 1, a seguir, apresenta os resultados referentes à idade, estado civil, contexto familiar (filhos) e grau de escolaridade das entrevistadas.

Quadro 1: Perfil sociodemográfico das entrevistadas

	Idade:	Estado civil:	Tem filhos? Quantos?	Grau de escolaridade:
E1	47	Solteira	Sim, 2	Ensino médio
E2	35	União estável	Sim, 1	Ensino superior
E3	48	Divorciada	Sim, 3	Ensino superior
E4	30	Casada	Sim, 1	Mestrado
E5	32	Casada	Sim, 1	Ensino superior
E6	48	Casada	Sim, 2	Pós-graduação
E7	23	Solteira	Não	Ensino Superior
E8	30	Casada	Sim, 1	Ensino Superior

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Conforme os dados obtidos, nota-se que o perfil sociodemográfico das entrevistadas varia. Quanto à faixa etária, estão entre os 23 e 48 anos. Das sete entrevistadas, quatro são casadas, uma convive em união estável, uma divorciada e uma é solteira. Apenas uma não tem filhos, enquanto as demais já são mães. Com relação à escolaridade das entrevistadas, a maioria delas possui ensino superior completo. A partir de tais características, nota-se que embora a maioria das entrevistadas sejam mães e necessitem conciliar a maternidade e o trabalho, o nível de escolaridade da maioria demonstra a busca por qualificar-se cada vez mais no mercado. Para Feitosa e Albuquerque (2019), as mulheres se desenvolveram em diferentes âmbitos sociais, sendo capazes de conciliar a vida pessoal e profissional, inserindo-se em espaços que anteriormente eram considerados majoritariamente masculinos.

Quadro 2: Perfil profissional das entrevistadas

	Já ocupou cargo de liderança anteriormente?	Cargo atual:	Tempo de atuação no cargo:
E1	Sim	Diretora Administrativa da Unidade Mista de Saúde	3 anos
E2	Não	Secretária de Saúde	2 anos
E3	Não	Coordenadora de Enfermagem da Unidade Mista de Saúde	2 anos
E4	Não	Coordenadora de Vigilância em Saúde	4 anos
E5	Não	Coordenadora do Programa Bolsa Família	3 anos
E6	Sim	Secretária Adjunta de Desenvolvimento Humano, Geração de Emprego e Renda	4 anos
E7	Não	Coordenadora de Enfermagem Domiciliar	4 meses
E8	Não	Gerente de Atenção Primária a Saúde	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em relação ao perfil profissional das entrevistadas, a maioria delas ocupa um cargo de liderança pela primeira vez na trajetória profissional. Todas elas exercem cargos de liderança, sendo a maioria no setor de saúde e estão ocupando a função há pelo menos dois anos, o que mostra que elas já possuem experiência e conhecimento na área de atuação.

4.2 ASPECTOS DA LIDERANÇA FEMININA

Inicialmente, considerando as funções atribuídas às mulheres em cargos de liderança na administração pública, ao serem questionadas sobre suas dificuldades com relação a isto, as entrevistadas relataram que ainda existem dificuldades no ambiente de trabalho, como a questão de algumas pessoas serem resistentes para acatar ordens. Outra questão citada foi à dificuldade de aceitação de subordinados do sexo masculino diante da presença feminina ocupando cargos de hierarquia. É possível comprovar isso através das falas da Entrevistada 2 e da Entrevistada 8:

São muitas as dificuldades, até porque tem algumas pessoas que não querem ser mandadas, inclusive por mulheres, né? Assim, não é mandada. Às vezes você vai pedir alguma coisa, eles sempre querem ser, mais do que você. Não aceita algumas decisões que você toma. A dificuldade que eu tenho maior é essa. Às vezes também, pronto, por exemplo, fulano tem que fazer isso. Às vezes por eu ser mulher, por ter a liderança. Às vezes não quer aceitar. Às vezes tem algumas pessoas que querem se intrometer, inclusive homens que querem se intrometer na pasta. (E2)

No início, sim. Quando comecei atuar nessa área a principal dificuldade foi a aceitação por parte do gênero masculino na questão de receber “ordens” de uma mulher. (E7)

No que se trata de liderança, a gente encontra algumas dificuldades no sentido de aceitação de algumas condutas. A gente vê, a gente nota a diferença de quando tem algum líder masculino e quando tem uma liderança feminina, que o líder masculino, ele é escutado melhor. Então, as decisões que ele toma são mais benquistas, do que muitas vezes a liderança feminina, a depender do público ouvinte. Então a gente vê que, principalmente dos subordinados, hierarquicamente falando, a gente também nota que quando esse subordinado é do sexo masculino, ele também tem uma resistência, não em todas as vezes, mas em algumas situações, em aceitar as suas condutas diante do cargo. Isso dificulta o trabalho porque a gente não consegue implantar de forma eficiente algumas condutas, algumas decisões no processo de trabalho por conta desse tipo de situação. (E8)

Sobre a questão da participação feminina em cargos de liderança no setor público, as entrevistadas mencionaram que lutaram muito para ter o seu espaço na sociedade e aos poucos, de forma gradual, estão conquistando. Elas também mencionaram o fato de que o caminho é ainda mais árduo para as mulheres, quando comparadas aos homens. As falas a seguir ilustram esses fatos:

A minha opinião é excelência. A gente precisa renovar, como eu te falei todos os dias, e mostrar que somos capazes. Anteriormente isso não acontecia. E hoje, graças a Deus, através das leis que abrangem a nossa fala, a fala da mulher, a gente pode fazer e acontecer. (E1)

Eu acho assim, que a gente lutou muito pra conquistar o espaço que a gente tem hoje, entendeu? Então, eu acho assim, que quando crianças, principalmente crianças, nos veem na posição que a gente tá hoje, eu acho que a gente é muito como espelho. E eu acredito muito nessa questão da gente ser referência pra geração futura, sabe? (E4)

Eu acredito que é uma forma muito positiva. As lideranças femininas vêm ganhando força de forma muito gradual, ainda lenta, mas comparada ao que nossas mães e nossas avós já passaram, já temos muito espaço, precisamos ainda mais. Porém, é muito positivo no sentido que a mulher tem uma maturidade emocional, na minha opinião, bem mais desenvolvida do que o sexo masculino. E a competência que a mulher tem em lidar com diversas tarefas. Quem está no cargo de gestão tem que lidar com diversas demandas. Demandas espontâneas, demandas agendadas, demandas urgentes e demandas não programadas. Então, são demandas vindas de todas as partes e que a gente tem que ter esse papel de lidar com diversas demandas muitas vezes ao mesmo tempo e conseguir ainda assim se sobressair e ter resultados positivos. (E8)

A maioria percebe que os obstáculos são maiores, porque é necessário vencer os estereótipos, há também o preconceito que ainda se faz presente na sociedade, bem como a necessidade de esforço pela demonstração de competência é muito elevado. O estereótipo da liderança privilegia o estilo masculino. A liderança considerada eficaz está intimamente ligada às qualidades dos homens (GUTIERREZ, 2016).

Em relação à diferença de liderança, entre os gêneros, constataram-se duas percepções. Algumas falas consideraram que existem diferenças, que a mulher tem mais empatia, maior

acolhimento, sensibilidade, emoção, e preocupação com o grupo, e que o homem é mais voltado para a racionalidade. Outras afirmaram que as mulheres possuem dificuldade em relação à aceitação de sua fala, que é necessário fazer toda uma argumentação para conseguir sustentar o seu discurso.

Eu acho que a mulher tem um jeitinho mais meigo, mais dócil de lidar com determinadas situações. O homem tem uns também que são, mas a maioria é ignorante, tem uma forma mais grossa de lidar. A gente cativa mais. (E3)

Eu acho que a maior diferença entre cargos de liderança entre homens e mulheres está na escuta, está no considerar aquele discurso. Quando um homem fala, ele não precisa provar que está falando algo que faz sentido, algo que é real, algo que tem fundamento. Quando uma mulher fala, ela precisa argumentar, ela precisa discursar de uma forma que ela prove no discurso que ela tem razão, que aquilo que ela está falando é real, que aquilo que ela está falando tem um fundamento. O homem não, o discurso dele é aceito, o da mulher tem que ser provado. (E8)

De acordo com Gomes (2014), as diferenças entre os gêneros existem, e são fruto da forma diferenciada de como homens e mulheres são criados, educados e formados. Esta percepção histórica a respeito do que é ser mulher, e quais são seus traços e características predominantes impacta na ocupação de cargos de chefia e liderança pela mulher.

Com relação à questão de gênero como uma barreira para a mulher conquistar a liderança, a maioria das respondentes afirmam que o caminho é ainda mais árduo para as mulheres, comparativamente aos homens. A maioria percebe que os obstáculos são maiores, porque é necessário vencer os estereótipos, o preconceito.

Com certeza. Tem muita gente que ainda é preconceituosa. Então, a depender do serviço, vão dizer que uma mulher não presta para fazer aquilo. (E4)

A dificuldade para nós mulheres ocuparmos cargos mais valorizados dentro de empresas é notável, haja visto o quanto somos subestimadas. Os homens exercem os cargos mais renomados e, muitas vezes, com pouco esforço, enquanto os fatores para a ascensão profissional feminina são tantos que é necessário um esforço superior para talvez alcançarmos promoções dignas de tanto. Entretanto, no meu ambiente de trabalho, fui reconhecida e promovida por possuir a capacitação que poucos detém. (E5)

Ao serem perguntadas sobre oportunidades de crescimento, tanto pessoal, quanto profissional, as respondentes afirmaram que assumir um cargo de liderança foi um passo importante e essencial para o crescimento delas. Elas citaram que assumir um cargo de tamanha responsabilidade e conciliar com a vida pessoal e familiar foi um grande desafio, mas conseguiram superá-lo e estão desempenhando a função com grande satisfação.

Hoje eu sou uma pessoa totalmente diferente, tanto pessoal quanto profissional do que eu era há quatro anos. Eu sempre fui uma pessoa muito retraída, não era muito de conversar, não era muito dar minha opinião. Hoje não, hoje eu já consigo chegar no espaço, poder levantar a mão, poder falar, entendeu? Ter mais segurança daquilo, porque eu era muito insegura, trabalhei muito isso em terapia também. Eu sabia que eu tinha o conhecimento, que eu estava fazendo certo, mas eu me sentia insegura só quanto àquilo. Depois, eu comecei a botar na prática. Hoje, não. Hoje, eu já venci tudo isso. (E4)

Sim, haja visto que a liderança na minha divisão exige considerável capacitação, o que enriquece a minha experiência trabalhista e me abre portas para cargos que exigem um perfil de liderança e que possua experiência. (E5)

De acordo com as entrevistadas, a prefeitura do município está sempre oferecendo capacitação profissional. As respondentes afirmaram que estão sempre a disposição para participar dessas capacitações, com o objetivo de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e tornarem-se profissionais cada vez mais capacitadas. É possível compreender isso através das falas das entrevistadas 6 e 8:

Oferece sim e estou sempre à disposição para aprender e em alguns momentos compartilhar minha experiência. (E6)

Sim, nós temos várias capacitações em todos os âmbitos da gestão. Nós temos essas capacitações, educações permanentes, cursos preparatórios, cursos de capacitação, que vão nos norteando no dia a dia para um melhor profissionalismo, uma melhoria de competência, uma ampliação de conhecimento, conseqüentemente melhoria no serviço. (E8)

Para Lacombe (2011, p.389) a capacitação “destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem ou a capacitá-los para outras funções, em geral, de maior dificuldade.”. Um profissional mais capacitado é capaz de lidar melhor com problemas, tornando os resultados da organização muito mais positivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da liderança feminina vem sendo objeto de estudos acadêmicos, dada a importância e a necessidade de aprofundamento dessas questões. Muito já se avançou no caminho em busca da igualdade de gênero na sociedade, mas ainda há muito a ser feito e conquistado. Nesse sentido, o presente artigo buscou compreender aspectos da atuação das mulheres que ocupam cargos de liderança na administração pública municipal na cidade de Teixeira – PB.

O estudo contou com a participação de oito funcionárias públicas que atuam em cargos de liderança da Prefeitura Municipal da cidade de Teixeira, localizada no sertão da Paraíba. Por meio de uma pesquisa qualitativa foi possível identificar o perfil das mulheres, bem como as principais dificuldades enfrentadas e as oportunidades de crescimento profissional que surgem no decorrer da carreira.

Quanto ao perfil sociodemográfico das entrevistadas, a faixa etária está entre os 23 e 48 anos. Das sete entrevistadas, quatro são casadas, uma convive em união estável, uma é divorciada e uma é solteira. Apenas uma não tem filhos, enquanto as demais já são mães. Com relação à escolaridade, a maioria delas possui ensino superior completo. Já em relação ao perfil profissional das entrevistadas, a maioria delas ocupa um cargo de liderança pela primeira vez, a maioria delas atuam no setor de saúde e estão ocupando a função há pelo menos dois anos.

A pesquisa demonstrou que existem muitos desafios, como os estereótipos, o preconceito e a cultura machista, a serem enfrentados pelas mulheres para alcançar e permanecer em posições de poder, sendo necessário vencê-los através de contínuo esforço e demonstração de competência. Ainda, para este processo de conquista, a par dos múltiplos papéis que exercem, as mulheres devem, de fato, acreditar que são merecedoras, devendo ser

encorajadas pelas líderes e por toda a sociedade que têm competência para exercer cargos de liderança.

Em relação as oportunidades, as mulheres relataram que a prefeitura do município está sempre oferecendo cursos de capacitação e elas estão sempre disponíveis para participar. Por meio desses cursos, elas adquirem conhecimento, desenvolvem suas habilidades e tornam-se profissionais cada vez mais habilidosas para exercer suas funções.

Como limitação para a realização do estudo, destaca-se a dificuldade para obter retorno de algumas líderes sobre a disponibilidade de participação nas entrevistas, algumas servidoras não deram resposta, o que impossibilitou a sua participação.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se propor a realização de um estudo para todos os perfis de líderes, tanto homens, quanto mulheres que ocupem cargos de liderança no setor público para que seja possível ampliar a análise de informações sobre a liderança no município, bem como comparar os resultados obtidos, o que pode permitir uma melhor compreensão desse fenômeno nas organizações públicas.

Como contribuições, essa pesquisa gerou uma discussão acerca da importância de mulheres atuarem em cargos de liderança, cargo esses que por muito tempo eram ocupados em sua grande maioria por homens. Em relação às contribuições teóricas, a pesquisa tenta colaborar com os estudos da área, gerando dados para aumentar o conhecimento sobre a temática abordada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Cristina Pereira de. **Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?** /. 147 f. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Educação e Ciências, 2012.

ARAÚJO, L. C. G. **As mulheres no controle do mundo – elas têm influência em todas as esferas, da política à educação.** Forbes Brasil, São Paulo, set. 2004. Acesso em: 20/11/2023.

ARAÚJO, Rejaine Nélia de. **Estilos de liderança e o desempenho dos liderados.** Rejaine Nélia de Araújo. – Belo Horizonte, 2014.

BARBOSA, Renata Trasse de Oliveira. **As nuances da reestruturação produtiva na administração pública.** VIII Seminário do Trabalhador e VI Seminário “O trabalhador em debate”. UNESP/USP/STICF/CNTI/UFSC. UNESP – Franca, SP: 2012.

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de administração pública.** 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos correios.** São Paulo: Annablume, 2004.

BENDASSOLLI, Pedro F.; MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; MALVEZZI, Sigmar. **Liderança nas organizações.** [S. l.: s. n.], 2020. cap. 11, p. 1-37.

BRASIL. **Câmara dos Deputados.** Projeto de Lei nº 14.611, de 03 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm. Acesso em: 18/04/2024.

CANOVA, Juliane Meurer. **Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal.** 2010.

COOPER, D. R.; Schindler, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processo e prática.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** -3. Ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRUZ, Ana Paula Capuano da. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições** / Ana Paula Capuano da Cruz. – São Paulo, 2014.

DA SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. **Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/4417/441762758010/441762758010.pdf>>. Acesso em 20/11/2023.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Entre a Administração e a Política: os desafios da gestão pública democrática**. Campinas. São Paulo: 2003.

FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. **Evolução da mulher no mercado de trabalho**. Business Journal, v.1, n.1, p.1-17, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0005>. Acesso em: 10/06/2024.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. **Como Elaborar, Projetos, Monografias, Dissertações e teses**. – 4. ed.- Rio de Janeiro:Lumen Juris, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P.; MARTINS, C. M. F. Empreendedorismo Feminino como Sujeito de Pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 319– 342, jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180648922014000200319&lang=pt>. Acesso em 01/06/2024.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio**. Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html>> Acesso em 21/11/2023.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAGALHÃES, Ana da Costa. **Liderança Feminina: percepções e práticas em contexto empresarial**. 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Logotipo do Comerciante Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30412>. Acesso em: 02/04/2024.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração** / Antônio Cesar Amaru Maximiano. – 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

NASCIMENTO, C. N. **A mulher no mercado de trabalho e na liderança das organizações: uma análise bibliométrica no campo da administração**. 2015. 162 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. Modelos de Administração Pública. In. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão** / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David – Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. et al. **Gestão de pessoas**. Revisão técnica: Igor Baptista de Oliveira Medeiros. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

OLIVEIRA, F.B.; SANT’ANA, A.S.; VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. V. 44; número 6. Rio de Janeiro: FGV, 2010. (p. 1453-14-75).

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PALUDO, Agostinho. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

Panorama Censo 2022. **IBGE**, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=portal>. Acesso em: 10/11/2023.

ROCHA, L. B. **O impacto da liderança feminina no bem estar das equipas de trabalho**. 2021. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Recursos Humanos, Itp - Instituto Politécnico de Tomar, Portugal, 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39246>. Acesso em: 21/11/2023.

SALDANHA, C. **Introdução a Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J. dos; DAVID, M. V. (Org). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Editora da UFJF, 2013.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão humanizada no setor público: Um estudo de caso no setor público**. 2006.

SILVA, M. Mulheres no comando: **Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil**. Repad 2020 - ISSN 2594-7559 – Rondonópolis - v. 4, n. 3, p. 147-169 –Set/Dez. 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>. Acesso em: 22/11/2023.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

THORNTON, G. **Mulheres estão em 38% dos cargos de liderança no Brasil, mostra pesquisa**. Women In Business, 2022. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/mulheres-estao-em-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-mostra-pesquisa/>>. Acesso em: 21/11/2023.

YUKL, Gary A. **Liderança nas Organizações**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

World Economic Forum. **Global Gender Gap Report 2022**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/digest/>. Acesso em: 19/04/2024.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

I - Perfil das respondentes:

- 1- Idade?
- 2- Estado civil?
- 3- Tem filhos? Se sim, quantos?
- 4- Qual é a sua escolaridade?
- 5- Já ocupou cargo de liderança anteriormente?
- 6- Qual cargo ocupa?
- 7- Há quanto tempo atua no cargo?

II – Aspectos da Liderança Feminina:

- 8- Você na qualidade de líder feminina encontra dificuldades no trabalho? Quais as principais dificuldades?
- 9- Qual a sua opinião sobre a participação feminina em cargos de liderança?
- 10- Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?
- 11- Você considera a questão de gênero como uma barreira para a mulher conquistar a liderança organizacional?
- 12- Diante da função que lhe foi atribuída, você identifica alguma oportunidade de crescimento (pessoal/profissional)?
- 13- O órgão oferece oportunidades de capacitação profissional no seu setor de trabalho?

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida, pela saúde e por sempre me dar força e sabedoria para superar todas as barreiras que surgiram ao longo da jornada acadêmica.

Aos meus pais e a minha irmã por todo amor, carinho e apoio que sempre me deram. Agradeço também a toda a minha família e amigos que estiveram sempre presentes em todos os momentos.

Aos meus colegas de curso, em especial, aos meus amigos, Maria Luiza, Hortência, Cidinha, Geferson, Rayelle e Vitor, que dividiram comigo momentos de felicidade e também de angústias, sem eles a jornada teria sido mais difícil.

À minha professora e orientadora, Profa. Dra. Simone Costa Silva, pela dedicação e paciência durante todo o curso, especialmente agora nessa etapa de orientação do trabalho de conclusão de curso.

As minhas professoras Dayane e Bruna, que estiveram presentes na minha jornada acadêmica e também neste momento tão importante, participando da banca de avaliação do meu trabalho.

As mulheres que contribuíram com a pesquisa, que se dispuseram a participar da entrevista.

Por fim, agradeço também a Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII, seu corpo docente, direção e coordenação, que foram essenciais para o meu processo de formação.