



## **MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO COM GESTORAS NA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO**

### **RESUMO:**

A pesquisa apresentada possui como principal objetivo: 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). No Referencial Teórico abordamos sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho, perpassando por diversos momentos, desde a Revolução Industrial até os dias atuais. Posteriormente explanamos o conceito de liderança, até adentrarmos na pauta específica sobre mulheres na liderança. Um pouco mais em frente, quando chegamos ao subcapítulo que aborda sobre as mulheres nas Defensorias, nos aprofundamos no estudo dos dados disponibilizados pela última Pesquisa Nacional das Defensorias, de onde tiramos a maior parte dos dados do capítulo. As entrevistas foram realizadas com quatro mulheres em cargos de liderança na Defensoria Pública do Estado do Maranhão e concluímos explicitando as competências de um(a) líder, além de abordarmos sobre as características de um modelo feminino de gestão.

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

### **1. 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, p.1).

Na perspectiva mundial, muito se tem abordado sobre a representatividade de mulheres em cargos de liderança nas empresas e Margem (2013, p. 06), no contexto de sua pesquisa sobre a diversidade de gênero nos conselhos de administração, afirma que conforme diversos países vêm buscando adotar regras para igualar as oportunidades entre os gêneros, o tema tem se tornado pauta nas discussões sobre melhores práticas de governança corporativa.

Margem (2013, p. 06) aborda ainda que, embora os resultados da participação de mulheres no conselho de administração sejam controversos, muitos estudos sugerem que as companhias que possuem mulheres no conselho e em cargos de alta gestão, apresentam valor e desempenho superiores.

Seguindo para a realidade das Defensorias Públicas, com todas essas mudanças na sociedade no decorrer dos anos, podemos observar que, segundo a mais recente Pesquisa Nacional da Defensoria Pública (2023), mulheres têm predominado a maior parte do 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.

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.

Com isso, percebemos 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).

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

Diante do contexto acima apresentado, esta pesquisa pretende investigar e 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).

Certos da pertinência considerável deste artigo, a seguir, iniciaremos com um panorama da evolução da participação da mulher no mercado de trabalho no decorrer dos anos.

## **2. A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

A partir do século XIX, diversas mudanças puderam ser observadas na produção e organização do trabalho feminino, à medida que 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).

Segundo Perrot *et al.* (*apud* RODRIGUES *et al.*, 2015), 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.

A 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, para garantir a subsistência. Contudo, embora a Primeira Guerra Mundial tenha se encerrado, o número de operárias francesas empregadas só aumentou e isso possivelmente se deve pelas seguintes causas: ascendência e domínio das pequenas indústrias, uma cultura do trabalho entre as francesas (que se disseminou desde o século XIX), visualização da melhoria da qualidade de vida da família (dada ao fato da somatização de mais um salário), socialização e pela relação de independência ao marido (SOHN *apud* 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 suas mesmas tarefas.

Rochadel (2007) pontua que 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.

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).

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. Elas 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).

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.

Para Santos e Alves (2016), fica bastante notável o aumento no percentual feminino 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. No próximo subcapítulo abordaremos sobre a presença das mulheres na liderança.

## 2.1. Mulheres na liderança

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, segundo Strey (*apud* Medeiros, 2014, p. 43), colocam a mulher em posição inferior, exceto quando atribuem à esta posição de esposa e mãe, resumindo sua vida à cozinha e dormitórios. Entretanto, segundo Pinto *et al.* (2014), atualmente o mercado vem reconhecendo a necessidade de mulheres em cargos de gestão estratégica e muitas empresas passaram a valorizar competências, que outrora era compreendidas como fraquezas tais como: sensibilidade, compreensão, foco nos detalhes etc.

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 Organização das Nações Unidas (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.

## 2.2. Mulheres nas defensorias

Antes de iniciarmos sobre a temática “Mulheres nas Defensorias”, é necessário perpassarmos 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, incumbendo-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 encontravam-se ativos 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, 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.

Quando nos aproximamos da Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA), percebemos que no momento da Pesquisa Nacional das Defensorias Públicas de 2023, as mulheres Defensoras Públicas 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).

A seguir apresentaremos a metodologia aplicada na pesquisa, além de apresentar o perfil de nossas gestoras entrevistadas.

### 3. 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 nos relacionarmos de forma específica às mulheres gestoras a respeito de 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-se dados a partir das falas das entrevistadas, mas também em explorar as entrelinhas por trás de todo diálogo (GODOI *et al. apud* 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).

No Quadro I, apresentamos 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.



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.

### QUADRO I – 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: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2023)

Posteriormente iniciamos a transcrição de todos os áudios, para então seguirmos com a tabulação dos dados obtidos e por fim, realizarmos a análise temática de todas as respostas (BRAUN; CLARKE *apud* 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).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Trajetória na carreira

No que se refere a sua trajetória na carreira, L.M, 65 anos e um filho, destacou seus 41 anos trabalhando em instituições estatais, na área de Recursos Humanos:

Olha, eu entrei no Estado em oitenta e dois. E aí eu fui logo pro setor que na época não era Recursos Humanos, era chamado de Setor pessoal. Era assim que que era chamado, na administração do estado. Aí lá eu fiquei uns dez... eu não me lembro mais da quantidade de ano, né? E aí eu aprendi o serviço de RH praticamente todo. E aí fui trabalhando bem junto da, na época, diretora de Recursos Humanos e aprendi muito com ela (L.M).

Contrapondo a fala anterior, observamos que a realidade apresentada por L.S, 35 anos e sem filhos, destoa da realidade apresentada por L.M, já que seu primeiro contato com o mercado de trabalho foi na própria Defensoria Pública do Estado do Maranhão, em que trabalha há 13 anos:





# XI SEAD

## SEMANA DE ADM DA UFMA

“O meu primeiro emprego foi a defensoria... Foi na defensoria. Em dois mil e dez comecei o curso de administração, né? E com um mês que eu tinha começado... eh... Eu fiz uma entrevista, né? Pra estágio na defensoria e estou até hoje (L.S)”.

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, como foi o caso de A.M, 33 anos e sem filhos:

No caso eu nunca trabalhei fora da Defensoria. Eu estagiei aqui durante dois anos, comecei em dois mil e nove e me destaquei nas funções que exercia em meu setor... E aí eu passei por um seletivo, no final de dois mil e onze, onde fiquei três meses na FIEMA, também como estágio. E aí, quando foi no começo de dois mil e doze, bem em janeiro me chamaram pra cá, já para ocupar um cargo de chefia, que eu antes era chefe de execução orçamentária (A.M).

Todas as gestoras entrevistadas ocupam postos de liderança na Defensoria há mais de 10 (dez) anos, sendo referências de competência em seus respectivos setores.

#### 4.2. Paridade de gênero

Para A.M e L.M, a realidade da ocupação dos cargos de gestão da Defensoria Pública do Estado do Maranhão, predominantemente por mulheres, aconteceu de forma orgânica e natural:

Olha, pelo que eu tenho vivenciado, é uma coisa que acontece de forma natural e orgânica, certo? Surgiu o cargo, vagou o cargo... Aí procura-se uma pessoa com aquele perfil e não procuramos se é homem, ou mulher. Apareceu aquela pessoa com aquele perfil, pra preencher aquela vaga, independentemente de ser homem ou ser mulher, escolhemos quem melhor se destaca (L.M).

Posteriormente, observamos o consenso das gestoras entrevistadas, na crença de que a realidade da paridade de gênero na liderança da Defensoria Pública do Estado do Maranhão tende a continuar, como podemos observar na fala de A.H, 47 anos e um filho:

O que eu tenho percebido com o passar dos anos, aqui falando das gestões, é que no meu ponto de vista sim, a paridade de gênero tende, não só a continuar, como eu acho que tende a melhorar. Já vinha de um processo natural... E aí, eu penso que, além desse processo natural que já acontece, a sociedade como um todo passou a ter um olhar um pouco mais voltado realmente pra essa questão da valorização da mulher, do empoderamento, então assim, eu acho que vai unir coisa com a outra e penso que vá fortalecer ainda mais (A.H).

Quanto à necessidade de se elaborar políticas voltadas para a promoção da equidade de gênero em cargos das instituições governamentais, empresas privadas e demais organizações,





# XI SEAD

## SEMANA DE ADM DA UFMA

A.H e A.M, não acreditam que sejam necessárias, pois entendem que esta realidade deveria acontecer de forma natural e por competência:

“Sinceramente eu creio que não seja necessário. Aqui na Defensoria por exemplo, realmente as pessoas estão aqui por competência, né? E realmente aconteceu como deve ser... De forma natural (A.M)”.

É importante destacarmos 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. E conforme citado anteriormente neste artigo, o *Global Gender Gap Report* de 2022 do Fórum Econômico Mundial, informa que levará cerca de 132 anos a mais para promover a equidade total entre os gêneros, conforme anelado pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da Organização das Nações Unidas.

#### 4.3. Concepções sobre um modelo feminino de gestão

A entrevistada A.H pontuou que as maiores razões para permanência em seu atual cargo derivam de seu preparo e sua competência:

“olha, eu acredito que obviamente se eu não tivesse preparo e competência eu não permaneceria no cargo em que estou (A.H)”.

L.S deu ênfase na característica “responsabilidade” como sua competência mais determinante para exercício de seu cargo de chefia, enquanto L.M, com sua vasta experiência em seu setor, relatou que para exercer sua posição é necessário ser sigilosa, discreta, saber conviver e se comunicar, não apenas com seus liderados, mas também com outras pessoas em geral:

[...] você tem que ser discreto, você precisa manter-se em sigilo, no sentido de que você não vazar nenhuma informação do setor. O que acontecer, você deixa aqui. Você resolver e principalmente saber lidar com as pessoas que você trabalha. Isso aí é importantíssimo. E lidar com as pessoas dos outros setores também (L.M).

No que tange as características principais de um líder, as falas de A.M e A.H foram bem semelhantes, já que ambas destacaram “pulso firme” e empatia como as maiores competências de alguém que ocupe essa posição:



# XI SEAD

## SEMANA DE ADM DA UFMA

“Olha, eu acredito que tem que ter pulso firme, mas também tem que ter empatia, É... Saber ouvir, né (A.H)”.

“Empatia... O líder tem que ter empatia, senão o negócio não anda. O líder também tem que saber ser autoritário... Eu falo, a pessoa tem que ter pulso... Tem que ter pulso firme às vezes né? (A.M)”.

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 de Fleury, A.H pontua que as mulheres líderes possuem certas competências mais afloradas, como é o caso da empatia, e um perfil mais acolhedor:

“E eu penso principalmente essa coisa de realmente de saber ouvir. Né? A mulher geralmente ela tem mais esse perfil. É... Mais acolhedor e empático (A.H)”.

A.M enxerga o multiprocessamento de tarefas como algo exclusivo de mulheres em cargos de liderança:

Eu creio que sim... sim, existe um modelo feminino de liderança. Eu acredito muito nisso. A capacidade de fazer multitarefas é algo que acompanha muito as líderes mulheres. Falo por experiência própria, já que convivo com muitas outras gestoras e gestores também. É muito nítida essa diferença (A.M).

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.

"Mulher é mais organizada, né? Quando comparamos com homens. De todas as pessoas com quem já trabalhei, as que se destacavam no quesito organização eram mulheres (L.S)".

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

#### 4.4. Desafios de uma mulher na liderança

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).

Todas as entrevistadas pontuaram que já sofreram algum tipo de discriminação no ambiente de trabalho, por serem mulheres em posição de poder. A.H explicitou que muitas situações, se fossem vivenciadas por um homem na mesma posição, teriam tomado proporções diferentes:

Assim... A última vez que passei por situações desta natureza foi muito recente. E inclusive, uma das minhas falas na situação para a pessoa em questão foi que ela só estava se posicionando dessa forma porque eu sou mulher. Eu tenho certeza que se eu fosse um homem a pessoa não estaria com aquele posicionamento deplorável e desrespeitoso (A.H).

As gestoras 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, enquanto L.S e A.H afirmaram que nunca vivenciaram esse tipo de situação com seus liderados:

"Tinha um servidor aqui que por ele ter vindo de lideranças e aqui ele não veio pra liderar, eu tive muito problema, entendeu? Então algumas coisas ele tomava a frente como se eu não estivesse aqui e queria ignorar a minha existência como chefe (L.M)".

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, podendo ser evidenciado a partir da seguinte fala da entrevistada L.S:



# XI SEAD

## SEMANA DE ADM DA UFMA

Mensalmente temos as nossas reuniões de gestão, né? E cada chefe de setor tem a oportunidade de falar e se for de forma coerente é sempre acolhido. E sempre, até agora, que tem que se tomar uma decisão pertinente aquele determinado setor, liderado por uma mulher ou não, a pessoa a frente do cargo é chamada para ser consultada e para opinar (L.S).

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, podemos perceber os seguintes traços:

- 1- 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.
- 2- 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 a vontade para fazê-lo.

## 5. 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 (DPE-MA). Após revermos os objetivos específicos, conseguimos observar que estes foram cumpridos, já que realizamos a pesquisa bibliográfica sobre mulheres em cargos de liderança, posteriormente levantamos o quantitativo das mulheres em posição de liderança na instituição, entrevistamos algumas destas mulheres em cargos de liderança na DPE-MA, para então deslindarmos a problemática principal.

Na aplicação do questionário, inicialmente, antes de tocarmos nos pontos mais delicados, fizemos uma jornada exploratória, perpassando por questões mais simples, para só então, posteriormente tentarmos extrair um conteúdo mais específico, que fora evidenciado no subcapítulo “Desafios de uma mulher na liderança”. Conforme dito anteriormente, esta autora identificou um clima de grande desconforto entre as entrevistadas, quando introduzidas em questões sobre machismo institucional, dessa forma podemos definir este incômodo como uma



barreira para extrair mais informações, já que ficou perceptível que as gestoras possuem maior bagagem sobre a temática, do que quiseram destacar.

Quanto as trajetórias na carreira, concluímos que todas as entrevistadas são experientes, dedicadas em suas atribuições e cognoscentes, já que buscam sempre o conhecimento através de mais qualificações, não medindo esforços para alcançar seus objetivos intelectuais, buscando refletir todo esse conhecimento adquirido em seus setores.

No que tange aos desafios enfrentados por todas as entrevistadas, concluímos que o machismo institucional é o principal, já que pelo menos em algum momento, sofreram discriminação no ambiente de trabalho, quer por 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”.

Para Loden (1988, p. 32), um líder necessita dirigir e controlar as ações de seus subordinados, dizendo a estes o que fazer para que sigam suas diretrizes. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, concluímos que, na perspectiva de nossas entrevistadas, o(a) líder precisa ter empatia e “pulso firme” como competências principais.

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 (FLEURY, 2013, p. 04). Além disso, nossa pesquisa conclui também que algumas das diferenças entre a gestão de uma líder e de um líder é a empatia, a capacidade da gestora executar diversas tarefas ao mesmo tempo, além de sua organização no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. L. N. de H. Participação Feminina no Mercado de Trabalho. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Nota Técnica, agosto. 2014. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3736/1/bmt57\\_nt02\\_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3736/1/bmt57_nt02_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 28, jun. 2022

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](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. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672019000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005). Acesso em: 15, nov. 2023.

DEFENSORIA LANÇA POLÍTICA INSTITUCIONAL E CRIA CANAL INTERNO PARA DENÚNCIAS RELACIONADAS À VIOLÊNCIA DE GÊNERO. Defensoria Pública do Estado do Maranhão, 2022. Disponível em: <https://defensoria.ma.def.br/dpema/portal/noticias/7786/defensoria-lanca-politica-institucional-e-cria-canal-interno-para-denuncias-relacionadas-a-violencia-de-genero>. Acesso em: 08, jun. 2023.

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.

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-selo-amigo-da-mulher-em-solenidade-comandada-pelo-vice-governador-carlos-brandao>. Acesso em: 08, 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/dias-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-estao-em-38percent-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 07, jul. 2023.

GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI C.K.; MELLO; R.B. ; SILVA B.A. (org.).



**Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

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**, [S. l.], 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.

LODEN, M. **Liderança feminina:** como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo: Bandeirante, 1988.

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.

MARTÍNEZ-ROSALES, E. et al. **Representation of women in sport sciences research, publications, and editorial leadership positions:** are we moving forward. *Journal of Science and Medicine in Sport*, v. 24, n. 11, p. 1093-1097, 2021.

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.

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. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Leonardo Pós**, n. 2, jan./jun. 2003. Acessado em: 30 set. 2022

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.

ROCHA, A. L. **A exclusão legal da população carente**. Brasília: Thesaurus. Brasília: Thesaurus, 2009.



**XI SEAD****SEMANA DE  
ADM DA UFMA**

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](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**, Bertioga. 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.

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.