

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL IRMÃ AGOSTINA**

**Técnico em Administração**

**Ana Clara Araújo Silva**

**Beatriz Oliveira Santos**

**Elane Teixeira da Silva**

**Sabrina Bispo de Carvalho**

**Thabata Oliveira Rolhvagenes**

**Yara Giovana Rodrigues de Souza**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: Liderança  
Feminina na Administração Pública**

**São Paulo**

**2023**

**Ana Clara Araújo Silva**  
**Beatriz Oliveira Santos**  
**Elane Teixeira da Silva**  
**Sabrina Bispo de Carvalho**  
**Thabata Oliveira Rolhvagenes**  
**Yara Giovana Rodrigues de Souza**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: Liderança  
Feminina na Administração Pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso Técnico em Administração da Etec Irmã  
Agostina, orientado pelo Prof. David de Moraes  
Fontes, como requisito parcial para obtenção do  
título de Técnico em Administração.

**São Paulo**

**2023**

“Que nada nos defina, que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a nossa própria substância, já que viver é ser livre.”

SIMONE DE BEAUVOIR

## RESUMO

Este artigo visa abordar o tema: Liderança Feminina na Administração Pública do Brasil, embasado em 3 pontos considerados relevantes para sua gestão e reconhecimento histórico, sendo eles: Liderança; Empoderamento e Confiança. Temos por objetivo, estudar e compreender as causas que tornam a seletividade de cargos judiciais para homens e mulheres tão contínua, sendo as mulheres classificadas inferiores aos homens em cargos de liderança e negociação; ou como quem está apenas incluído em cargos de relações sociais. Assim, também analisar e demonstrar as concepções sobre o sexo feminino criadas pela sociedade e a desigualdade entre gêneros dentro do setor público, com foco nos cargos de liderança. Além de analisar as estatísticas, que, mostram a dificuldade de inserção das mulheres na política, a desvalorização de seus esforços e a limitação da sua autoridade na gestão. A metodologia utilizada foram referências bibliográficas, palestras, pesquisa empírica sendo a mesma dividida em dois tipos: 1ª pesquisa: formulário pelo Google Forms com o objetivo de sabermos as opiniões das pessoas e acompanhar o cenário atual em relação a inserção das mulheres no setor público. 2ª pesquisa: entrevista com uma mulher que esteja inserida no setor público, para obtermos relatos de alguém que obtém domínio no que diz, pois vive na pele, dia após dia as dificuldades causadas pela desigualdade de gênero e preconceito. Em conclusão, denotar que as mulheres têm a capacidade de exercer cargos de liderança, não só na administração pública, mas em todos os lugares onde as mesmas se sentirem determinadas e ousadas para ocupar, construindo assim uma rede de apoio às mulheres do presente que serão multiplicadoras da mesma mensagem e força às mulheres do futuro.

Palavras-Chave: Administração Pública; Desigualdade; Liderança e Mulheres.

## **ABSTRACT**

This article aims to address the theme: Female Leadership in the Public Administration of Brazil, based on three points considered relevant to its management and historical recognition: Leadership; Empowerment and Trust. Our objective is to study and understand the causes that make the selectivity of judicial positions for men and women so continuous, with women being classified as inferior to men in leadership and negotiation positions; or as those who are only included in social relations positions. Thus, also analyzing and demonstrating the conceptions about the female gender created by society and the gender inequality within the public sector, with a focus on leadership positions. Besides analyzing the statistics, which, show the difficulty of women's insertion in politics, the devaluation of their efforts, and the limitation of their authority in management. The methodology used were bibliographical references, lectures, empirical research being divided into two types: 1st research: form by Google Forms with the objective of knowing the opinions of people and monitor the current scenario in relation to the insertion of women in the public sector. 2nd research: interview with a woman who is inserted in the public sector, to obtain reports of someone who has control of what she says, because she lives in the skin, day after day the difficulties caused by gender inequality and prejudice. In conclusion, denote that women have the ability to exercise leadership positions, not only in public administration but in all places where they feel determined and bold to occupy, thus building a network of support for the women of the present who will be multipliers of the same message and strength to the women of the future.

Key-words: Public Administration; Inequality; Leadership and Women.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Objetivo Geral.....	9
2.2 Objetivos específicos .....	9
2.3 Materiais e métodos .....	9
2.4 Hipótese .....	9
<b>3. LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>10</b>
3.1 Liderança.....	10
3.2 Liderança Feminina no Setor Privado.....	11
3.3 Liderança Feminina do Setor Público .....	12
3.4 Mulheres na Liderança.....	12
<b>4. EMPODERAMENTO .....</b>	<b>13</b>
4.1 Empoderamento da mulher no mercado de trabalho .....	13
4.2 Representatividade feminina nos setores públicos no Brasil .....	14
<b>5. CONFIANÇA.....</b>	<b>15</b>
5.1 O que é confiança segundo diversos autores .....	15
5.2 Como surge os sentimentos segundo a psicologia moderna .....	16
5.3 Autoconfiança .....	16
5.4 Estereótipo e Crenças.....	17
5.5 Viés Inconsciente .....	18
5.6 Autoimagem.....	18
5.7 Autoeficácia .....	19
5.8 A liderança feminina no setor público durante a Covid-19 .....	19
5.9 Mulheres na burocracia federal.....	22
5.10 Mulheres e representatividade.....	22
5.11 Mulheres trazem novas perspectivas à administração pública .....	22
5.12 Ações buscam garantir maior participação feminina no poder .....	23
5.13 Números de candidaturas das mulheres no ano de 2022.....	23
5.14 Cota feminina nas eleições .....	24

	7
<b>6. PESQUISA EMPÍRICA.....</b>	<b>26</b>
6.1 Público-Alvo .....	26
6.2 Público em relação a Liderança Feminina .....	27
6.3 Opiniões e experiência apresentadas pelo público participante.....	30
6.3.1 Opiniões Masculinas .....	30
6.3.2 Opiniões Femininas .....	31
6.4 Entrevista .....	32
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>8. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança feminina por muito tempo não foi um assunto em pauta na sociedade, as mulheres lutam para superar a condição de minoria; há décadas empenham-se para serem reconhecidas nas mais diversas instâncias da sociedade, em especial, nas organizações, que apesar de “modernizadas”, ignoram a necessidade de políticas e práticas de gestão baseadas na diversidade, no sentido amplo do termo (SIQUEIRA, SALES e FISCHER, 2016).

A presença da mulher na área de liderança tem se evoluído gradativamente, pois ainda é bem tímida independente de sua etnia, religião, classe social ou sexualidade, permanece muito incomum.

Essa diferença de poder na liderança entre homens e mulheres pode se ter como base nas pesquisas que mostram que: “Das 40,2 milhões de trabalhadoras, 24,3% haviam completado o ensino superior, enquanto entre os homens ocupados a proporção era de 14,6%. Apesar disso, em média, as mulheres que trabalham recebem rendimentos 24,4% menores que os dos homens.” (O protagonismo feminino no mercado de trabalho, JusBrasil, 2020)

Entre os fatores dessa problemática que já vem se alongando por séculos, vemos que o grau de desigualdade no setor administrativo público continua sendo uma grande dificuldade, a qual se deve ter uma atenção sobre ao assunto.

## **2. PROBLEMÁTICA**

As principais dificuldades que as mulheres enfrentam ao lutarem pela inserção nos cargos da Administração Pública

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar e demonstrar a desigualdade entre gêneros no setor público.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Demonstrar e analisar a posição hierárquica da mulher na Administração Pública;
- Apresentar os principais problemas que as mulheres enfrentam na luta para exercerem a liderança ou a luta daquelas que já são líderes;
- Abordar elementos que devem ser considerados para a construção e fortalecimento da liderança feminina sendo eles: Liderança, Confiança e Empoderamento.

### **2.3 Materiais e métodos**

Para a montagem e desenvolvimento desse estudo de conclusão de curso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, vídeos, palestras, pesquisa empírica e entrevista com profissionais que buscam atuar na área, para que se haja veracidade nas informações apresentadas.

### **2.4 Hipótese**

A liderança feminina na Administração Pública é um tema ainda muito negligenciado na sociedade, mulheres lutam pela sua inserção na política, mas seus esforços são invalidados, dentre outros fatores que as cercam como: violência política, desigualdade entre gêneros e concepções machistas que limitam sua autoridade e gestão.

### 3. LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### 3.1 Liderança

O conceito de liderança é pesquisado há muito tempo e está relacionado na maior parte à liderança empresarial. Para Chiavenato (1994), liderar é saber usar adequadamente dos incentivos existentes para obter motivação, ou melhor, liderar é conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas. Em todos os tipos de organizações se faz necessário o uso da liderança para ajudar o grupo a atingir os objetivos, satisfazer suas necessidades e reduzir as incertezas.

Segundo Maximiano (1990 apud SOUSA, SANTO, 2010, p. 5), o líder pode ser democrático, autocrático ou liberal e Rodrigues (2005) complementa que um bom líder reconhece que o conhecimento está com as pessoas e cabe a ele aproveitar todo esse conhecimento. Além disso, o líder só tem três tarefas: selecionar pessoas e escolher talentos; alocar os recursos e por último espalhar as ideias o mais rápido e constante possível. Após perceber isso, cabe a ele a tarefa de anotar, organizar e extrair o melhor de cada colaborador, para beneficiar todo o grupo.

Já para a liderança feminina ser o que é hoje, as mulheres passaram por diversas coisas e ainda passam, situações como: críticas e julgamentos, pois em tempos passados a mulher era vista pela sociedade apenas como donas de casa, e responsáveis pela criação de seus filhos, muitas vezes até sem poder de fala, visto que a própria sociedade não via o potencial delas no mercado de trabalho e muito menos acreditavam no potencial de uma mulher em cargos tão altos como líderes, seja de setores ou até CEO de empresas.

A conquista da mulher no mercado de trabalho começou com as Guerras Mundiais, já que os homens iam lutar nas batalhas, as mulheres tinham que assumir os negócios, desta forma, começaram ingressar no mundo do trabalho. A partir desse momento, de acordo com Araújo (2004) que as mulheres se sentiram na obrigação de deixarem a casa e os filhos para levar adiante os projetos e o trabalho que eram realizados pelos seus maridos. O trabalho passou a ser uma fonte de sustento familiar, mas, além disso, contribuiu para a inserção da mulher no mundo do trabalho, trazendo benefícios como: independência financeira, oportunidades profissionais e conquista do seu espaço no mercado de trabalho (PROBST, 2014).

Com o passar do tempo, as mulheres na sociedade viram que precisavam lutar para ter sua valorização nesse ambiente cercado de preconceitos e resistência aos direitos de igualdade e toda a discriminação de gênero, em consequência tendo salários inferiores mesmo atuando no

mesmo cargo que o sexo oposto. Seguidas por essas dificuldades e a vontade de mudança, as mulheres começaram a executar cargos de chefia e liderança, deixando o medo de lado e impondo sua voz, vontade e valores. Outra escolha que fizeram para mudar essa visão, foi fundar suas próprias empresas buscando a inovação e incentivando outras mulheres. A sociedade continua não percebendo o esforço das mulheres para alcançar seu lugar como líder, mostrando sua capacidade para conquistar seus sonhos e objetivos, mulheres fortes são como um ato de inspiração para o próximo. Um exemplo de incentivo e admiração pelo trabalho feminino é a Revista Forbes, que lançou muitos vídeos sobre mulheres empreendedoras.

### **3.2 Liderança Feminina no Setor Privado**

Uma pesquisa feita recentemente em 2022 pela Grant Thornton com cerca de 25 empresas, mostra que o Brasil teve uma queda em relação aos cargos de liderança feminina, indo de 39% em 2021 para 38% em 2022 embora tenha apresentado uma ligeira queda na passagem de 2021 para 2022, a presença de mulheres em cargos de liderança cresceu nos últimos anos. Em 2019, era de 25%.

A pesquisa também revelou os seguintes pontos sobre a participação das mulheres brasileiras nas companhias:

- **35% dos postos de presidente-executivo (CEO)**, são ocupados por mulheres, um ponto percentual abaixo do apurado em 2021. A média global é de 24%.
- **47% estão em cargos de liderança financeira**. O resultado é superior ao verificado em 2021 (43%).
- **6% das empresas afirmaram não manter mulheres em cargos de liderança**. O resultado ficou abaixo também da média global (10%) e da América Latina (11%).

### **3.3 Liderança Feminina do Setor Público**

Com relação os cargos na liderança feminina, na área administrativa pública temos os seguintes dados:

Um levantamento feito pelo Conselho Nacional de Secretários da Administração (Consad) mostra que apenas 14% das mulheres ocupam cargos de coordenação, diretoria, gerência e supervisão no setor público. Já entre os homens o índice sobe para 16,9%.

A diferença não acompanha o nível de qualificação. Entre as trabalhadoras, 91,7% têm ensino superior, contra 84,9% dos homens. Realizado em parceria com o Instituto Brasileiro de Educação em Gestão Pública (Ibegesp), o estudo ouviu 34.192 trabalhadores do setor público em todos os níveis de governo.

### **3.4 Mulheres na Liderança**

A pesquisa supra, foi realizada entre os dias 12 de agosto e 3 de setembro, com abrangência nacional e margem de erro de 3 pontos percentuais. No total, foram feitas entrevistas telefônicas com 1091 cidadãos de 16 anos ou mais em todos os estados brasileiros. Contudo, mesmo a pesquisa demonstrando que não há preconceito em se votar em mulheres, informações atuais da Câmara dos Deputados, demonstram que a representatividade feminina na política é baixíssima, e longe, de chegar ao patamar adequado para os 52% da população feminina, vez que, dos 513 deputados, apenas 15% são mulheres (77), dos 11 cargos da mesa Diretora, apenas 2 (duas) deputadas ocupam o cargo, e das 25 comissões permanentes, apenas 04 (quatro), são presididas por mulheres, entre os 81 senadores, apenas 12 são mulheres. No governo entre os ministros 9% está representado por mulheres - Ariana Anari Gil (2020) JusBrasil.

## 4. EMPODERAMENTO

O empoderamento feminino é a ação de atribuir o poder de participação social às mulheres, assim assegurando que elas tenham conhecimento da luta pelos seus direitos. Ele está ligado a uma consciência coletiva, onde as mulheres devem ser representadas política, social e economicamente na sociedade, para que consigam ter seus direitos conquistados e preservados, para conquistar a equidade de gênero.

A palavra empowerment já existia na língua inglesa, e significa dar poder a alguém para executar uma tarefa, sem precisar da permissão de outras pessoas. Porém no Brasil, o termo foi citado por Paulo Freire (1986), onde ele dizia que empoderamento é aquele que realiza, por si mesmo, as mudanças e ações que o levam a evoluir e se fortalecer. Então de acordo com o significado dado por Paulo Freire no contexto da filosofia e educação, o empoderamento é um movimento que acontece internamente, pela conquista.

Alguns dos exemplos de ser empoderada é buscar obter o controle de suas vidas, poder adquirir e expressar suas próprias opiniões e decisões e possuir determinação para conquistar seus sonhos, mesmo sabendo de todos os obstáculos que têm no caminho. Por isso hoje o empoderamento se tornou sinônimo de união, força, coragem, autoconfiança e respeito. Por meio dela podemos continuar evoluindo como sociedade.

### 4.1 Empoderamento da mulher no mercado de trabalho

O empoderamento abriu um caminho de transformação para que a mulher pudesse conquistar o seu espaço no mercado de trabalho, sendo reconhecida pela sua trajetória e sua independência. A mulher teve um crescimento em conjunto, uma força e uma proporção de todas as suas conquistas. A igualdade de gênero é um ponto muito importante para o empoderamento feminino já que diante da lei homens e mulheres são iguais e tem os mesmos direitos, porém na prática não é assim. O machismo está enraizado na nossa sociedade, onde mesmo exercendo as mesmas funções os homens ganham um salário maior, as mulheres têm menos oportunidades no mercado de trabalho, o preconceito com as mães, o assédio moral e sexual e o fato de que as mulheres são minoria nos cargos de poder.

## **4.2 Representatividade feminina nos setores públicos no Brasil**

Um estudo realizado pela União Interparlamentar, a organização internacional responsável pela análise dos parlamentos mundiais, mostra que entre 192 países, o Brasil aparece na 142ª colocação do ranking de participação de mulheres na política nacional. Os dados, que foram atualizados em outubro, tem como base as eleições federais compreendidas entre 1997 e 2018. O levantamento da organização aponta que as mulheres brasileiras ocupam 15% das cadeiras da Câmara dos Deputados. Em valores absolutos, 161 deputadas federais foram eleitas no último pleito eleitoral. Já no Senado Federal brasileiro o número é ainda menor: 12,4%. Apesar da pouca representatividade, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que as mulheres representam 51,5% da população total do país.

## 5. CONFIANÇA

Neste tópico queremos abordar a confiança na Liderança Feminina, um dos sentimentos fundamentais para que mulheres se sintam capazes para se candidatarem à cargos de alta gestão e opor-se às barreiras que as limitam.

A autoconfiança é um sentimento que pode surgir desde a nossa infância durante nossa criação quando aprendemos sobre: valores, comportamento e interesses pautados na cooperação e relacionamentos etc., até a fase juvenil e adulta das mulheres, e que por consequência de imposições e estereótipos, pode-se se tornar um sentimento afetado negativamente. Podemos dividir esse ponto em três partes, como: Autoimagem; Autoeficácia e Viés Inconsciente.

### 5.1 O que é confiança segundo diversos autores

#### DEFINIÇÕES DE CONFIANÇA NA LITERATURA INTERNACIONAL

Autores	Definições
Rotter (1971)	Confiança é uma expectativa generalizada realizada por qualquer indivíduo ou grupo sobre a palavra, promessa verbal ou declaração por escrito de outro indivíduo ou grupo.
Sabel (1993)	Confiança mútua de que nenhuma parte no relacionamento irá explorar a vulnerabilidade do outro.
Mayer, Davis e Schoorman (1995)	Confiança é a disposição de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte em função da expectativa de que o outro irá executar uma ação de particular importância para o “confiante”, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar do outro.
Hosmer (1995)	Confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis por outra pessoa, grupo ou empresa em uma diligência conjunta ou troca econômica.
Bhattacharjee (2002)	Confiança é a expectativa de resultados positivos ou não negativos que se podem receber com base na ação esperada de uma outra parte, em uma interação caracterizada pela incerteza, ou seja, confiança está relacionada a bons resultados.
Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998)	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseando-se em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro.

Fonte: Adaptada de Andersen (2005) e Hernandez e Santos (2010).

## 5.2 Como surge os sentimentos segundo a psicologia moderna

Segundo a psicologia moderna, os sentimentos não são fenômenos mentais, abstratos, mas manifestações corporais, concretas do organismo, ou seja, a cada sentimento uma reação corporal. A **comunidade social e verbal** (pais, professores, amigos etc.) em que a pessoa está inserida é quem ensina seus membros (filhos, alunos, amigos etc.) a usar palavras para se referir a esses estados ou manifestações corporais, e tais palavras são os nomes de sentimentos: alegria, raiva, ansiedade, medo, autoestima, responsabilidade são exemplos ilustrativos.

Diante do exposto, os sentimentos de autoestima, de autoconfiança e de responsabilidade não são manifestações da mente do indivíduo, mas são estados corporais associados com eventos ambientais sociais ou físicos que os desencadeiam. Assim, será comum ouvir das pessoas frases sobre seu corpo relacionadas com os sentimentos apontados: “Sinto-me travado, não consigo seguir uma direção” (excesso de racionalidade); “Estou inquieto, não consigo dormir, penso o tempo todo em meus compromissos” (excesso de responsabilidade); “Sempre que me perguntam alguma coisa acho que vou errar, fico suando nas mãos, fico vermelho, começo a gaguejar” (falta de autoconfiança); “Sinto-me incomodado quando nego alguma coisa para alguém; é um desconforto que não sei explicar; prefiro concordar, mesmo não achando que é o certo, porque aí me alívio” (baixa autoestima). Não há sentimento sem manifestação corporal, no entanto, as pessoas precisam ser ensinadas pelo meio social que as cerca (pais, professores, amigos etc.) a detectar os sinais do corpo. A discriminação de tais sinais não ocorre espontaneamente; tem que ser aprendida.

## 5.3 Autoconfiança

Os sentimentos de autoconfiança se desenvolvem a partir de contingências de reforçamento não sociais. Também das sociais, mas com ênfase diferente como se verá. A dimensão fundamental para desenvolver autoconfiança é que a criança tenha a possibilidade de emitir um comportamento e, então, produzir consequências no seu ambiente que fortaleçam tais comportamentos. Enquanto as contingências que produzem sentimentos de autoestima têm que ser necessariamente reforçadoras positivas, as contingências que produzem sentimentos de autoconfiança podem ser positivas ou negativas. Assim, autoestima é um sentimento que geralmente não se associa com ansiedade ou medo, mas sim com bem-estar, satisfação. O sentimento de autoconfiança, por sua vez, pode estar associado a bem-estar, satisfação, bem como com ansiedade, medo, alívio.

## 5.4 Estereótipo e Crenças

O dicionário inglês Merriam Webster<sup>1</sup>, define estereótipo como uma informação fixa ou um padrão generalizado, além de uma figura mental tida como comum por membros de um grupo que representa uma opinião simplificada que gera uma atitude preconceituosa.

Em seus estudos, Greenwald e Banaji (1995) concluem que os estereótipos são um conjunto de crenças compartilhadas socialmente sobre as características de pessoas de um grupo social. Eles afirmam que os estereótipos podem ter implicações positivas e negativas e podem ser divergentes, como por exemplo, a mesma mulher pode ser estereotipada como cuidadora (positivo) e não tão inteligente (negativo). Os estereótipos resultam nos julgamentos e nas ações de como as pessoas agem em relação as outras.

Os estereótipos do papel de gênero feminino orientam as meninas desde pequenas a serem colaborativas e prestativas, desenvolvendo relações interpessoais (KONRAD et al. 2000). Por outro lado, os estereótipos do papel masculino orientam os meninos a serem dominadores, competitivos, competentes, além de incentivá-los a explorar, descobrir e solucionar problemas, buscar por status e ter ganho financeiro sem se preocupar em construir relações focadas nas pessoas (BUCK et al. 2002). Um estereótipo determinante e que dificulta a chegada das mulheres aos cargos de gestão e liderança é o de que os homens são melhores líderes do que as mulheres, e este é um dos mecanismos para continuar perpetuando a hierarquia masculina. Esse modelo mental acaba sendo internalizado no nível individual (SEGUINO; BRAUNSTEIN, 2019).

Como a expectativa de sucesso na carreira é menos esperada para as mulheres, quando elas são bem-sucedidas, este sucesso é frequentemente atribuído à sorte e não as suas competências e esforços. Por outro lado, quando um homem na liderança falha, esta falha será atribuída à fatores externos, como condições ruins do setor ou da economia, mas dificilmente será associada à sua capacidade de liderança (SWIM; SANNA, 1996).

O dicionário Michaelis<sup>2</sup> da língua portuguesa define crença como o ato de crer e internalizar as informações como verdadeiras e repletas de certeza, confiança e segurança.

---

<sup>1</sup> Dicionário Merriam Webster – Stereotype. Disponível em:

<https://www.merriamwebster.com/dictionary/stereotype>. Acesso em: 10 de Junho 2023.

<sup>2</sup> Dicionário Michaelis – Crenças – Disponível em:

<http://michaelis.uol.com.br/modernoportugues/busca/portugues-brasileiro/cren%C3%A7a/> Acesso em: 10 de Junho 2023.

Nossas crenças desempenham um papel fundamental em nossa personalidade e impactam de maneira profunda a nossa visão de mundo. Prova disso é que o ser humano categoriza e classifica as pessoas em grupos, e isso pode ser verificado empiricamente desde os mais tenros momentos da infância.

### **5.5 Viés Inconsciente**

Greenwald e Banaji (1995) no estudo “Cognição Social Implícita” apontam que o viés implícito é uma preferência a favor ou contra uma pessoa ou um grupo. O termo implícito pode ser utilizado também como: inconsciente, intuitivo, direto, processual e automático. Eles concluem que a cognição implícita é formada pelo conjunto de experiências passadas que acabam por influenciar as atitudes, autoestima e estereótipos, pois muitas destas experiências estão armazenadas no inconsciente e não são lembradas conscientemente (GREENWALD; BANAJI, 1995).

Greenwald, Mcghee e Schwartz (1998) desenvolveram o teste de associação implícita (IAT – Implicit Association Test) que tem como objetivo medir o nível do viés implícito/inconsciente, de acordo com as relações associativas e as representações cognitivas. O teste acessa o inconsciente do cérebro, que armazena anos de memórias e experiências que formam o modelo mental da pessoa, de acordo com as crenças, estereótipos e preconceitos adquiridos. Segundo Golbecka (2016), todas as pessoas têm dois níveis de percepção, uma está no nível consciente e a outra, no nível inconsciente. O viés explícito opera no nível consciente e o viés implícito é mais sutil, é uma tendência não intencional. Este último opera no nível inconsciente, e é chamado de viés inconsciente ou viés implícito. Os Vieses Inconscientes são moldados de acordo com os estereótipos e afetam as decisões das pessoas (GOLBECKA et al. 2016).

### **5.6 Autoimagem**

A autoimagem surge na interação da pessoa com seu contexto social, consequência de relações estabelecidas com os outros e para consigo mesmo. Deste modo, o ser humano pode entender e antecipar seus comportamentos, cuidar-se nas relações com outras pessoas, aprende a interpretar o meio ambiente em que vive e tentar ser o mais adequado às exigências que lhe são feitas e que ele propõe para si mesmo. A linguagem (língua) seria a conexão entre o Eu e a sociedade na qual vive, entendendo melhor o processo de comunicação entre ele mesmo e os outros.

Segundo Mosquera (1983) a autoimagem, diz ele, é mais o (re)conhecimento que fazemos de nós mesmos, como sentimos nossas potencialidades, sentimentos, atitudes e ideias, a imagem o mais realista possível, enfim, que fazemos de nós mesmos. A autoestima é o quanto gostamos de nós mesmos, realmente nós amamos, nos apreciamos; autoimagem é o quanto nos vemos, sabemos que somos capazes de o como realmente somos. Ambas surgem no processo de atualização continuada na nossa interação em grupo, isto é, são interinfluências constantes que nos levam a nos entender e entender os outros, de modo o mais real possível.

### **5.7 Autoeficácia**

A definição de autoeficácia é atribuída inequivocamente a Bandura, considerando o pai deste construto. Segundo este autor, a autoeficácia refere-se à crença ou expectativa de que é possível, através do esforço pessoal, realizar com sucesso uma determinada tarefa e alcançar um resultado desejado (Bandura, 1997; Bong e Skaalvik, 2003; Schunk e Pajares, 2005; Skaalvik e Bong, 2003), pois é essa noção que permite aos sujeitos estimar a possibilidade de realizarem as tarefas com sucesso e de alcançarem os resultados desejados, levando-os a formar expectativas para a sua realização.

### **5.8 A liderança feminina no setor público durante a Covid-19**

Estudo recente mostrou que municípios governados por mulheres tiveram menores taxas de hospitalização e óbito na pandemia da covid-19. As prefeitas demonstraram maior capacidade de implementar medidas de prevenção, no entanto, mesmo com resultados claros de conquistas feministas de direitos constitucionais de igualdade entre homens e mulheres, mulheres que ocupam espaço nos cargos de: prefeita, governadora, ministra, secretária nacional e presidente de empresa pública, ainda está em declínio. Entretanto, mesmo quando há chance de exercer sua função nesses cargos específicos, ainda ocorrem situações como: discriminação; assédio moral e sexual; falas afirmativas da sobrecarga que pode ocorrer entre conciliar cuidados familiares com a carreira; coisas que ridicularizam sua gestão, somando às dificuldades que enfrentam impedindo as de manter o interesse em conquistar os cargos de liderança (Munhoz, 2000).

O economista Luiz Meloni, professor da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da USP, diz não titubear. "Uma mulher, com certeza. A literatura científica já apontou que, na média, elas são melhores que os homens em muitas dimensões da vida pública." Ele cita estudos que indicam associação entre lideranças políticas mulheres e melhoria na provisão

de bens públicos ligados a saúde e educação, além de uma menor propensão à prática de atos de corrupção. Não é pouca coisa.

Mas foi uma pesquisa recente, da qual Meloni é coautor, que sacramentou sua posição. Publicado no *Journal of Economic Development*, o estudo investigou a performance de lideranças mulheres durante a crise da Covid-19 e apontou que cidades que elegeram prefeitas mulheres que tiveram desempenho melhor na contenção da primeira onda da pandemia do que aquelas que elegeram homens.

O estudo mostrou que, se você escolher uma mulher como liderança política, tem uma chance maior de ter uma boa gestão de crise no seu município", conclui Meloni. "Mas, como o resultado é uma média, não quer dizer que toda e qualquer mulher teve um melhor desempenho que os homens." Em um país que bateu a marca das 650 mil mortes provocadas pelo novo coronavírus, os municípios comandados por mulheres tiveram, em média, significativa redução do número de mortes e de hospitalizações por 100 mil habitantes quando comparadas aos governados por homens.

Prefeituras sob liderança feminina também adotaram, em média, mais das chamadas intervenções não farmacêuticas, tais como uso obrigatório de máscaras, fechamento de serviços não essenciais, limites em aglomerações, redução de transporte público e adoção de cordões sanitários, que limitam a entrada e saída de pessoas nas cidades. O estudo usou informações de 1.222 municípios e se baseou num modelo econométrico chamado regressão descontínua, a partir do emprego de bases de dados do Ministério da Saúde, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), do Tesouro Nacional e de uma pesquisa realizada com os municípios em parceria com a Confederação Nacional de Municípios.

"Para garantir que os municípios fossem comparáveis, além de informações como tamanho da cidade e de sua população, distribuição por idade e escolaridade, gastos com saúde antes da pandemia e estrutura hospitalar, olhamos para o pleito de 2016", explica Meloni. "E restringimos a amostra aos municípios em que candidatas mulheres competiram com candidatos homens e ganharam ou perderam por uma pequena diferença. Esses municípios eram muito parecidos." Com isso, o estudo encontrou que a eleição de lideranças mulheres estava associada a uma queda de cerca de 49 hospitalizações por Covid a cada 100 mil habitantes, o que representa cerca de 32% da taxa média das cidades que elegeram homens. Isso quer dizer que, enquanto nas prefeituras administradas por homens ocorreram, em média, 154 hospitalizações por 100 mil habitantes em virtude do Sars-CoV-2, nas cidades sob o comando feminino esse número foi, em média, de 105 hospitalizações por 100 mil habitantes.

No caso das mortes provocadas pelo novo coronavírus, o impacto da liderança política feminina também é significativo. Enquanto cidades com prefeitos homens tiveram, em média 58,7 mortes por 100 mil habitantes, municípios com prefeitas mulheres registraram 35,1 mortes por 100 mil habitantes.

Esses cálculos sugerem que, se metade dos municípios brasileiros tivesse uma mulher à frente da prefeitura, tudo o mais igual, o número de mortes por Covid-19 teria sido cerca de 14% menor, salvando 75 mil vidas. Segundo Meloni, "a primeira coisa que poderia explicar esse resultado é o gasto em saúde, mas não encontramos diferença nos gastos de saúde entre os municípios com prefeitos homens e mulheres". Os economistas observaram, então, as já mencionadas medidas não farmacológicas.

"Todos os municípios adotaram alguma dessas medidas, mas aqueles liderados por mulheres implementaram 10% mais medidas do que as cidades com lideranças masculinas", diz ele. Meloni conta que o que mais o surpreendeu no estudo foi a magnitude dos resultados alcançados com pequenas medidas adotadas pelas prefeitas e o efeito maximizado dessas medidas nos municípios em que o presidente Jair Bolsonaro venceu as eleições de 2018 com maior margem de vantagem, nos quais o impacto negativo sobre mortes e hospitalizações foi maior que a média.

"Mulheres fizeram mais diferença onde Bolsonaro é mais popular", afirma o economista. Se demonstrações do presidente contrárias às medidas não farmacológicas, como quando ele promoveu aglomerações sem máscara no início da pandemia, influenciaram seus eleitores a desprezar as medidas sanitárias de contenção da pandemia, a gestão de mulheres, adotando mais dessas medidas protetivas, teve impacto maior.

"Os resultados são consistentes com a interpretação de que, nesses lugares, mais pessoas estavam desacreditando tanto da gravidade da pandemia quanto da eficácia das medidas preventivas e, portanto, a atuação das lideranças políticas femininas teve efeito ainda maior."

Portanto, trazendo o assunto para o Setor Administrativo Público áreas consideradas estratégicas, como: planejamento, fazenda, infraestrutura, relações internacionais, comércio exterior, trabalho e defesa são comandadas por homens brancos. Sabemos que o envolvimento e o número de mulheres em projetos sociais, educação e saúde, estão em maioria não apenas pelo conceito essencialista como: "mulheres tem uma natureza materna e "cuidadora", mas principalmente, que historicamente a construção do imaginário social levou as mulheres a ocupações relacionadas ao cuidado. E por serem áreas de trabalho consideradas "feminina" patriarcal construiu e legitimou o entendimento de que não são estratégicas, e, portanto, têm menores remunerações e poder.

## **5.9 Mulheres na burocracia federal**

As mulheres representam 41,4% da força de trabalho nas carreiras federais. Entretanto, a situação de “igualdade” proporcionada pelo concurso público diminui na medida que as mulheres têm menos oportunidades de acesso a cargos de confiança. Pesquisa de 2018 revela que as oposições mais altas na hierarquia são ocupadas por homens, nos cargos de primeiro escalão da burocracia, como de secretárias nacionais e presidentes de fundações e autarquias, as mulheres eram apenas 16,2%. Entre diretores e assessores especiais, os homens eram 75,3%.

## **5.10 Mulheres e representatividade**

Sendo minoria nos altos cargos, as mulheres têm menos chances de modificar o comportamento da administração pública. Ao estarem em maior número, homens adotam estratégias sexistas para comunicar que mulheres não pertencem àquele espaço: interrompem suas falas (manterrupting), tomam crédito por suas ideias (bropropriating), explicam a elas o tema de sua especialidade profissional ou acadêmica (mansplaining), e tentam confundi-las, afirmando que elas disseram ou fizeram coisas que elas não fizeram ou disseram (gaslighting). Outra forma de impactar na confiança da mulher no trabalho é o assédio sexual, problema subnotificado e não tratado no setor público.

A presença paritária de mulheres em cargos de alta gestão é essencial para a formação de massa crítica no serviço público com o fim de mudar comportamentos e possibilitar que servidoras representem os interesses e as perspectivas das mulheres. A necessidade de mais mulheres nos espaços de decisão não se sustenta em argumentos de empoderamento individual.

Está associada à conscientização do empoderamento coletivo de todas as mulheres, para mudar as estruturas sociais que as subjugam aos homens.

## **5.11 Mulheres trazem novas perspectivas à administração pública**

Servidoras têm promovido amplo debate para dar visibilidade aos gastos do setor público com perspectiva de gênero e raça como instrumento fundamental para o enfrentamento das desigualdades estruturais entre homens e mulheres no país e desenvolvido instrumentos de gestão de políticas voltados às mulheres. Para que a burocracia cumpra seu papel democrático de responder às demandas de todos os segmentos da população, a composição do serviço público deve representar homens e mulheres de todas as raças, cores e etnias. A literatura sobre burocracia representativa demonstra que a maior presença de mulheres na gestão pública aumenta a percepção de confiança da população feminina no setor público, além de contribuir para que as demandas e preferências delas sejam consideradas nas decisões sobre recursos.

Alterar o perfil branco e masculino dos tomadores de decisão é fundamental para reverter estigmas racistas e sexistas nas organizações governamentais brasileiras.

Mais mulheres são necessárias, não só no parlamento e nos tribunais, mas também na gestão pública, em cargos com poder de decisão para impactar a sociedade.

### **5.12 Ações buscam garantir maior participação feminina no poder**

De conformidade com o que abordamos sobre a Confiança na Liderança Feminina, há 90 anos após a concessão do Código Eleitoral de 1932, o voto feminino foi autorizado no Brasil e diante esse sucedido algumas mulheres viram e criaram a oportunidade de se elegerem a cargos públicos.

Porém, é fato que desde então mulheres estão fadadas de lidarem com situações que as discriminam e as desigalam na Administração Pública, A Servidora Pública Vanessa Negrini, que defende a proteção dos animais destaca em sua fala: “Temos de garantir a paridade de gênero no Congresso Nacional e nas assembleias. A lei que exigiu um mínimo de 30% de mulheres candidatas nas chapas foi importante, mas não é suficiente”.

“Para mudar essa realidade, é fundamental o estímulo ao lançamento de mais candidaturas femininas, na avaliação da consultora legislativa do Senado Mila Landin, ajuda nesse processo medidas como a garantia de recursos financeiros para o financiamento das campanhas; ações educativas para combater a desigualdade de gênero; e ações afirmativas, como a reserva legal de cotas para mulheres em alguns cargos.”

Fonte: Agência Senado.

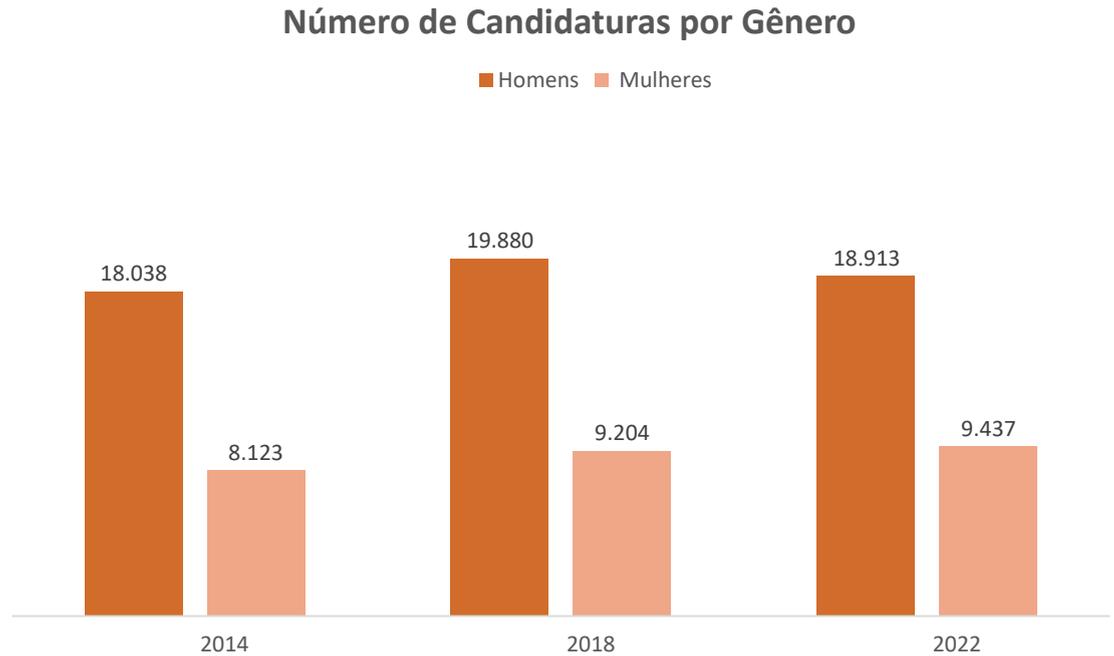
### **5.13 Números de candidaturas das mulheres no ano de 2022**

Com 9.415 pedidos de registro de candidaturas, o que representa 33% dos concorrentes a uma vaga nas eleições de 2022, as mulheres terão participação recorde nas urnas neste ano. O crescimento feminino na política, porém, vem desacelerando no país.

Enquanto o aumento foi de 60,6% de 2010 a 2014, e de 13,3% de 2014 a 2018, neste ano o crescimento ficou em 2,2% em comparação com as eleições gerais anteriores. Os dados parciais são do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), com base nos registros informados na plataforma divulgada na terça-feira (16).

De acordo com a cientista política Maiane Bittencourt, que estuda a participação de mulheres na política e é pesquisadora do Observatório do Legislativo Brasileiro, ligado à Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), a desaceleração do crescimento é uma tendência e o principal motivo é a falta de financiamento.

Os homens, segundo ela, teriam mais recursos próprios e mais facilidade de obter capital. “A prioridade nos partidos vai para os candidatos que eles acreditam serem mais competitivos, terem mais chances de ganhar e, infelizmente, as mulheres não são maioria nessa lista”, aponta Maiane.



Fonte: TSE – Dados parciais atualizados às 8h de 17 de agosto de 2022.

#### 5.14 Cota feminina nas eleições

O menor destaque dado pelos partidos às mulheres foi o que motivou a elaboração da lei que os obriga a terem ao menos 30% de candidaturas femininas. “Para cumprir a cota, as mulheres estavam entrando como candidatas laranjas e isso só mudou quando isso foi descoberto e começaram a cassar os mandatos”, diz a pesquisadora.

A coordenadora da área de Justiça Racial e de Gênero da Oxfam Brasil, Tauá Pires, acrescenta que, outra estratégia utilizada agora para driblar a cota é inscrever as candidatas a cargos de vice. Em 2022, são quatro candidatas à Presidência e sete candidatas à vice-presidência. No Executivo estadual, a diferença fica nítida. São 38 mulheres concorrendo ao cargo de governadora e 89 ao cargo de vice-governadora.

Para a disputa presidencial, são quatro candidatas entre os 12 postulantes. Para o cargo de governador, são 38 mulheres e 185 homens. Para o Senado, 53 mulheres e 179 homens. Já

para deputado federal, 3.543 mulheres dividem espaço com 6.729 homens. Por fim, para deputado estadual, são 5.330 mulheres e 10.906 homens.

Tauá Pires destaca que, para que a quantidade de candidaturas de homens e de mulheres se iguale, nesse ritmo, seriam necessários 144 anos. O número é resultado da pesquisa divulgada pelo relatório “Desigualdade de Gênero e Raça na Política Brasileira”, produzido pela Oxfam Brasil e pelo Instituto Alzira. O documento analisa as eleições de 2016 e 2020 e foi lançado em julho de 2022.

A pesquisadora lembra que é preciso destacar ainda o número de mulheres eleitas, e não só as que se candidatam. Em 2018, por exemplo, as mulheres representaram 31,6% dos concorrentes a postos políticos, mas somente 15% acabaram eleitas. “O país tem mais mulheres do que homens, mas isso não se reflete na política e não é por falta de competência ou interesse por parte delas”, aponta Tauá.

A coordenadora da Oxfam Brasil acrescenta que o relatório atesta que as candidatas têm maior nível educacional que os homens, ou seja, os homens não seriam escolhidos por serem mais competentes, mas, sim, por terem melhores condições de competir. Para as eleições de 2022, 90,7% das candidatas mulheres têm ao menos ensino médio completo, enquanto 89,17% dos homens estão na mesma condição.

As eleições de 2022 vão contar com a Emenda Constitucional 117, promulgada em abril deste ano, que institui que os partidos políticos devem direcionar, no mínimo, 30% de seu fundo especial de financiamento de campanha e seu tempo de propaganda eleitoral em rádio e TV às suas candidatas.

Além disso, a norma indica que as legendas devem destinar ao menos 5% de seu fundo partidário à “criação e manutenção de programas de promoção e difusão da participação política das mulheres”. Tauá afirma acreditar que a lei poderá aumentar o número de mulheres eleitas, mas pondera que, se não houver cobrança por parte da sociedade para que os partidos promovam mudanças, não haverá avanço efetivo.

“O cenário atual é resultado de como os partidos encaram as questões de gênero; isso não é prioridade para eles, está sendo uma obrigação a ser cumprida. Temos avançado, mas é uma pena que seja dessa forma e a passos tão lentos”, finaliza.

## 6. PESQUISA EMPÍRICA

Segundo José Filho (2006, p.64) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos”.

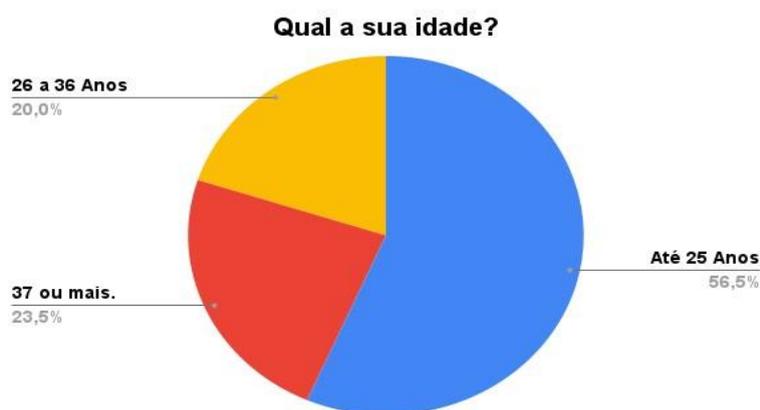
Como modos de confirmar os dados levantados em relação ao tema discutido, foi feita uma pesquisa de campo do dia 13/04/2023 à 10/05/2023, com o total de 115 participantes, separados por categorias de Gênero, idade e área de atuação profissional. Por meio das perguntas feitas, para saber o quanto a mulher em cargos de liderança tanto no setor público quanto privado está inclusa no dia a dia das pessoas sendo o principal foco na área da administração pública.

### 6.1 Público-Alvo

Foi feito três perguntas para separarmos o nosso público-alvo em categorias, sendo elas:

- **Idade:** separado em até 25 anos, de 26 a 36 anos e de 37 ou mais.
- **Gênero:** Feminino e Masculino
- **Atuação profissional:** Setor público; privado; autônomo; empresário e não empregados no momento.

Como analisado os gráficos abaixo o maior público a responder em relação ao gênero foi o feminino, já nas outras duas categorias teve uma proporção até bem equilibrada.



Fonte: Aatoria própria, 2023.



Fonte: Autoria própria, 2023.

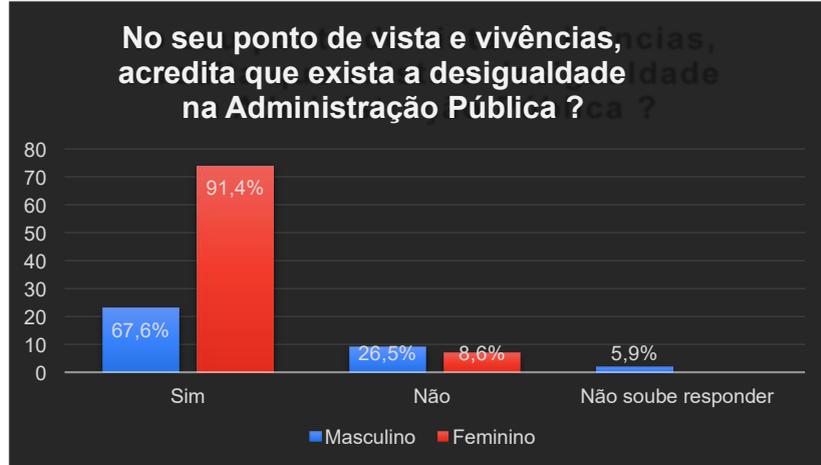


Fonte: Autoria própria, 2023.

## 6.2 Público em relação a Liderança Feminina

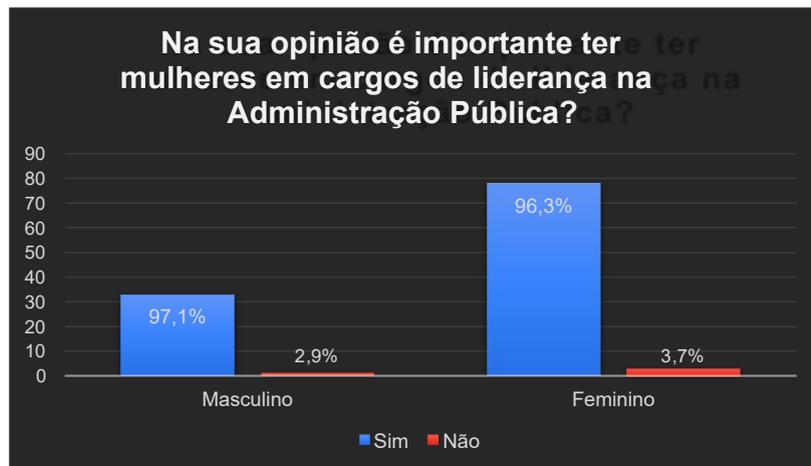
As sete perguntas apresentadas, foram feitas com a intenção de identificar o quanto a liderança feminina está presente no cotidiano das pessoas e a opinião delas sobre tal assunto, independente de idade, gênero ou ramo de atuação.

1



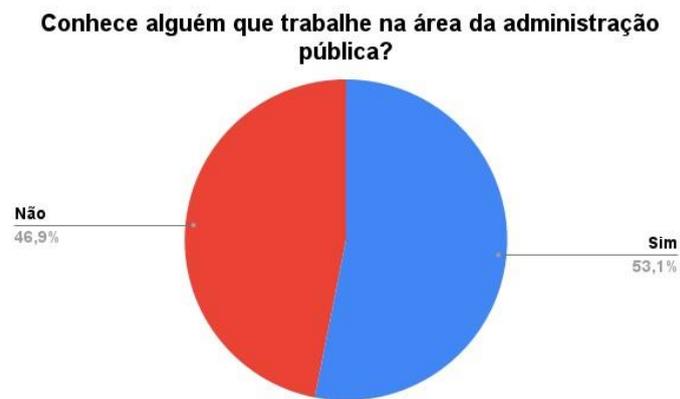
Fonte: Autoria própria, 2023.

2



Fonte: Autoria própria, 2023.

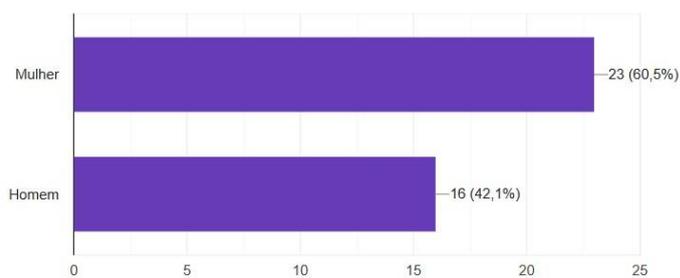
3



Fonte: Autoria própria, 2023.

4

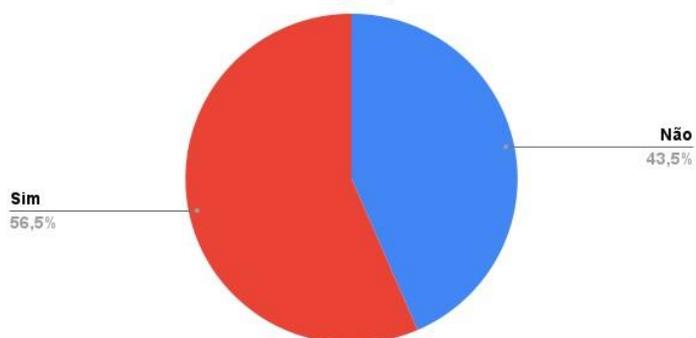
Caso sim a pergunta acima, essa pessoa é :



Fonte: Autoria própria, 2023.

5

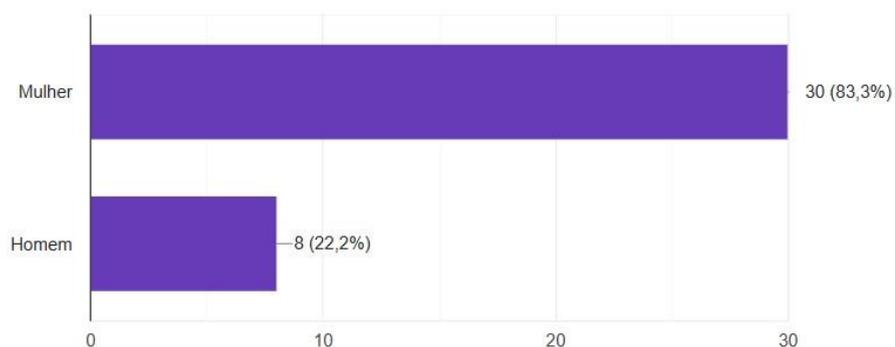
Conhece alguém que queira trabalhar na área da administração pública?



Fonte: Autoria própria, 2023.

6

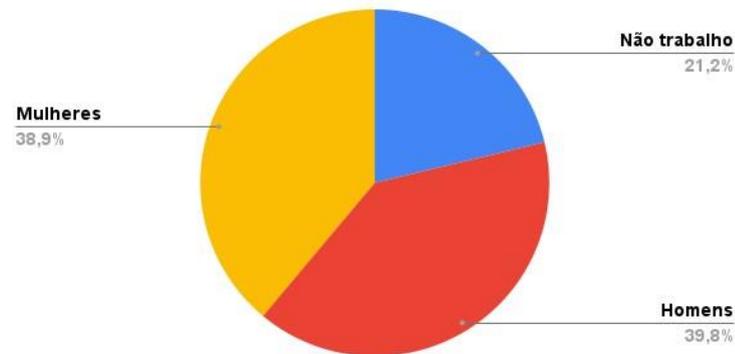
Caso sim a pergunta acima, essa pessoa é :



Fonte: Autoria própria, 2023.

7

**No local onde trabalha, os cargos de liderança são ocupados mais por homens ou mulheres?**



Fonte: Autoria própria, 2023.

### **6.3 Opiniões e experiência apresentadas pelo público participante.**

#### **6.3.1 Opiniões Masculinas**

“Depende do local de trabalho e das funções, onde trabalho tem um equilíbrio, tanto homens quanto mulheres exercem trabalhos de liderança.”

“Acredito que o equilíbrio de gêneros seja o melhor caminho e a capacidade das mulheres é igual ou superior a capacidade dos homens em cargos públicos, desta forma para uma melhor administração pública, de maior qualidade, a força de trabalho feminina é absolutamente necessária, isso é uma premissa básica para um país melhor para todos.”

“Caso a mulher tenha competência para assumir uma liderança não vejo problema. “

“As mulheres estão cada vez mais se especializando, merecem sim chances de cargos públicos e privados.”

“Nos dias atuais não se pode admitir que a mulher esteja subordinada a salários inferiores que seus pares, tratando-se sobretudo de uma posição intelectual, pelo contrário, as vagas de liderança administrativa devem ser concorridas em condições de igualdade, sem distinção por etnia, gênero ou qualquer outra forma de discriminação.”

“Na minha opinião, existe sim a desigualdade, porém atualmente isso vem diminuindo. Graças a conscientização das pessoas em relação ao machismo e patriarcado.”

“Apesar de já ter um equilíbrio maior da presença feminina em papéis como líderes é ainda possível observar que elas são a minoria no cenário de liderança.”

“Na minha opinião é necessário ter mais mulheres em cargos de liderança, pois na grande maioria das vezes são ocupados somente por homens, temos que quebrar esse tabu que só homens podem.”

“Vejo que tem bastante desigualdade entre homem e mulher, minha opinião isso deveria ser mudado pois uma mulher conseguiu e tem capacidade para ocupar um cargo que é visto como só para o homem.”

“Na empresa são poucas as mulheres que se interessam pela área de liderança na operação.”

“Área em que eu atuo (segurança privada), tem como maioria trabalhadores homens.”

### **6.3.2 Opiniões Femininas**

“Acho que as mulheres na Administração Pública poderia ser um grande diferencial para ambas as partes, mesmo com todas as dificuldades que elas enfrentam. Elas estão sempre tentando dar o seu melhor.”

“Acredito que liderança feminina deve-se ser algo para igualdade salarial e de cargo. Visando não favorecer mulheres em específico, mas todas das quais desejarem ocupar tal cargo.”

“Atualmente eu trabalho em departamento onde é gerenciado por uma mulher isso para mim faz total diferença, a minha primeira chefe foi também uma mulher e foi uma das coisas que fez total diferença.”

“Na escola que eu trabalho, os cargos de lideranças são ocupados por mulheres. No qual se tem grande resistências das pessoas. Inclusive de pais de alunos.”

“Hoje em dia, nós mulheres estamos quebrando o gelo em questão de dominar o mesmo trabalho que o homem faz. Essa desigualdade entre homens e mulheres estão acabando a cada dia.”

“Acho importantíssima a igualdade de gênero na ocupação dos cargos de liderança. Acredito que deve haver incentivo em capacitação. Sugiro que acrescente a opção ambos nas respostas relacionadas a ocupação de cargos públicos.”

“Sempre terá essa desigualdade.”

#### 6.4 Entrevista

Entrevistamos a Maria Isabel Lopes Da Cunha Soares, mais conhecida como Bezinha Soares, foi candidata a Deputada Federal pela Rede Sustentabilidade. É Formada em Direito pela PUC/SP, Mestra em Direitos Humanos pela USP, com 12 anos de experiência no serviço público.

A entrevista focou na trajetória até a sua chegada a Administração Pública, a Bezinha percebeu que a representatividade na política era muito pequena e por este motivo deu o primeiro passo para gerar uma mudança na nossa sociedade, segundo os seus relatos ela já sofreu muito com o machismo nas reuniões, ela relata que por muitas vezes ela era a única mulher presente em uma mesa rodeada por homens, já ouviu que um homem apresentaria melhor um projeto que ela mesma fez, entre outras coisas.

Ela conta que se inspirou em mulheres mais novas do que ela durante o seu crescimento nessa área, pois é mais comum ver mulheres mais novas na administração pública, ela chegou a publicar um vídeo nas suas redes sociais sobre isso, ela é uma pessoa que pensa a frente do seu tempo.

Todas essas situações difíceis que a Maria Isabel enfrentou chocaram ela, porque ela cresceu em um lar saudável e sempre recebeu o apoio da sua família, se espelhando na sua mãe e avó. Então, quando ingressou no mercado de trabalho acreditou que conseguiria seu espaço se lutasse e fizesse sua parte, mas percebeu que não era assim, pois a desigualdade de gênero existe e os homens sempre conseguem seu espaço, muitas vezes sem nem precisar se esforçar.

A entrevista com a Bezinha, proporcionou enriquecimento ao nosso trabalho de conclusão de curso, a sua história é um exemplo de persistência, pois percebe-se que muitas vezes as pessoas mais velhas por consequência da criação do seu tempo, não aceitam que as mulheres se candidatem a cargos de liderança, em contrapartida Maria Isabel é um exemplo de mulher que quebrou barreiras estruturais do seu tempo e que continuamente luta pela igualdade de gênero.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres vêm se destacando cada vez mais em cargos de comando, estando em evidência e conquistando seu lugar nas organizações empresariais. Nessa perspectiva, assumem papéis e funções que eram ocupados apenas por homens, demonstrando que são capazes e estão preparadas para conquistar os mais altos cargos nas organizações, abandonando a imagem de ser apenas donas de casa e alcançando sua independência financeira.

No entanto, ainda precisam lutar contra uma lógica perversa que associa nas organizações, os cargos de gerência e direção às características masculinas e isso tem dificultado a ascensão profissional das mulheres nas empresas. Acreditamos que as mulheres devem se sentir capacitadas para estar em cargos de liderança, onde consigam ser reconhecidas por suas habilidades e conhecimentos, que sejam ouvidas e levadas a sério quando mostram um ponto de vista ou opinião, e não sejam diminuídas. Que seja colocado na prática a inclusão para o meio administrativo, assim aumentando o número de mulheres em cargos de confiança, para que assim percebam que todas podem assumir essa função.

## 8. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Legenda	
	Finalizado
	Programado

Cronograma de Atividades – TCC 2022					
Lista de atividade	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Definição do Grupo	x				
Apresentação Projetos (Design Thinking)		x			
Escolha do Tema		x			
Escolha do orientados			x		
Reunião com o orientador escolhido				x	
Reunião com o grupo de TCC	x	x	x	x	
Levantamento bibliográfico		x	x	x	
Coleta de dados		x	x	x	
Organização do roteiro/ partes				x	
Documentação escrita (1º versão)				x	
Documentação escrita (2º versão)				x	
Planejamento da apresentação				x	
Ensaaios de apresentação				x	
Entregar versão final (Apresentação e documentação)					x
Banca PTCC					Adiado

<b>Legenda</b>	
	<b>Finalizado</b>
	<b>Programado</b>

<b>Cronograma de atividades - TCC 2023</b>						
<b>Lista de atividades</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maiο</b>	<b>Junho</b>
Reunião com o grupo de TCC	x	x	x	x	x	x
Ajustes da documentação escrita		x	x	x	x	x
Ajustes da apresentação (Power Point)		x	x	x	x	x
Pesquisa Empírica				x	x	x
Ensaaios para apresentação		x	x	x	x	x
Documentação escrita (3º Versão)				x		
Documentação escrita (4º Versão)					x	
Entrega da apresentação					x	
Entrega Final (Documentação)						10/jun.
Entrega Final (Apresentação)						12/jun.
Reunião com orientador e coordenador		x	x	x	x	x
Apresentação Final Para Banca						14/jun.

## REFERÊNCIAS

**A LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO.** Disponível em: 1711480141.pdf ([femanet.com.br](https://femanet.com.br)). Acesso em: 09 de jun, 2023.

ANARI GIL, Ariana. **Mulheres na Política.** JusBrasil, 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/mulheres-na-politica/889520889>. Acesso em: 17 de nov, 2022.

ARAÚJO, Luís, 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: 09 de jun, 2023.

BANDURA, A. (1997). **Self-efficacy: The exercise of control.** New York: W. H. Freeman and Company. Acesso em: 10 de jun, 2023.

BRANDÃO, C., & Lopes, D. (2017). **Conciliando a Liderança e a Maternidade: Um Estudo com Recurso a Histórias de Vida.** Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, 6 (4), 1027-1043. Acesso em: 10 de jun, 2023.

BUCK, G.; LESLIE-PELECKY, D.; KIRBY, S. **Bringing female scientists into the elementary classroom: Confronting the strength of elementary students' stereotypical images of scientists.** Journal of Elementary Science Education. v. 14, n. 1, pp. 1-9, 2002. Acesso em: 10 de jun, 2023.

CERQUEIRA, Carolina e FREUA, Selma. **Número de mulheres candidatas nas eleições é recorde, mas crescimento desacelera.** CNN Brasil, set. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/numero-de-mulheres-candidatas-nas-eleicoes-e-recorde-mascrescimento-desacelera/>. Acesso em: 24 de nov, 2022.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA. **Lideranças femininas no setor público.** Youtube, 20 de out. 2020. 1 vídeo (29:40). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7PZZFDdVb9E>. Acesso em: 06 de nov, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. Acesso em: 09 de jun, 2023.

DEL BIANCO SANTOS, Nicole. **Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança.** Revista UniAraguaia, 2020. Disponível em: <https://sipe.uniaraquaiia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900/Vol142-art-8>. Acesso em: 06 de nov, 2022.

ESCOLA DE LIDERANÇA E FUNDAÇÃO ESTUDAR. **Evento | Mulheres & Liderança.** 20 de out. 2022. Na Prática, 1 vídeo (1:35:37). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=J8GKeLtxDU&ab\\_channel=NaPr%C3%A1tica](https://www.youtube.com/watch?v=J8GKeLtxDU&ab_channel=NaPr%C3%A1tica). Acesso em: 20 de out, 2022.

**EMPODERAMENTO FEMININO**, Eu Sem Fronteiras, 2020. Disponível em: <https://www.eusemfronteiras.com.br/empoderamento-feminino/>. Acesso em: 06 de nov, 2022.

FORBES BRASIL. **Forbes Mulheres de Sucesso: Regina Esteves**. Youtube, 16 de jul. 2019. 1 vídeo (41:40). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QtTJKcPku48>. Acesso em: 06 de nov, 2022.

GOLBECKEA, A.; ASHB, M.; GRAYC, M.; GUMPERTZD, M.; JEWELLE, N.; KETTENRINGE, J.; SINGERG, J.; GELH, Y. **A conversation about implicit bias**. Statistcal Journal of the IAOS, v. 32, n. 4, p. 739-755, 2016. Acesso em: 10 de jun, 2023.

GREENWALD, A.; MCGHEE, D.; SCHWARTZ, J. **Measuring individual differences in implicit cognition; The Implicit Association Test**. Journal of Personality and Social Psychology, v. 74, n. 6, p. 1464-1480, 1998. Acesso em: 10 de jun, 2023.

GREENWALD, A.; BANAJI, M. **Implicit Social Conigation: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes**. Psychological Review. v. 102, n. 1, p. 4-27, 1995. Acesso em: 10 de jun, 2023.

GUILHARDI, Hélio José. **Autoestima, Autoconfiança e Responsabilidade**. Instituto TCR – Terapia por Contingências de Reforçamento, pp. 29. Disponível em: [https://itrcampinas.com.br/pdf/helio/Autoestima\\_conf\\_respons.pdf](https://itrcampinas.com.br/pdf/helio/Autoestima_conf_respons.pdf). Acesso em: 10 de jun, 2023.

KONRAD, A.; RITCHIE, J.; LIEB, P., CORRIGALL, E. **Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis**. Psychological Bulletin. v. 126, n. 4, p. 593-641, 2000. Acesso em: 10 de jun, 2023.

LIMA, Paola; PORTELA, Raissa. **Mulheres na política: ações buscam garantir maior participação feminina no poder**. Agência Senado, 27 de mai. 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/05/aliados-na-luta-por-mais-mulheres-napolitica>. Acesso em: 04 de nov, 2022.

LOBO, Mônica de Cássio Thomaz Perez Reis. **O Empoderamento Feminino: Breves Noções Históricas**. Disponível em: <http://revistaeletronicasapereade.emnuvens.com.br/sapere/article/view/40/24>. Acesso em: 24 de mai, 2023.

MARQUES, Karina. **Encorajamento Feminino e a Disparidade de Gênero no Ambiente de Trabalho em cargos de Liderança**. JusBrasil, 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/encorajamento-feminino-e-a-disparidade-de-genero-no-ambientede-trabalho-em-cargos-de-lideranca/1134970128>. Acesso em: 17 de nov, 2022.

MENA, FERNANDA. **Liderança política feminina reduziu danos da Covid em prefeituras, aponta estudo**. Folha de São Paulo, Mar. de 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2022/03/lideranca-politica-feminina-reduziu-danos-da-covidem-prefeituras-aponta-estudo.shtml>. Acesso em: 24 de nov, 2022.

MOSQUERA, J.J.M. (1983). **Vida Adulta. Personalidade e desenvolvimento.** (2ª ed.). Porto Alegre: Sulina. Acesso em: 10 de jun, 2023.

MOURIÑO MOSQUERA, Juan José; DIETER STOBÄUS, Claus. **Autoimagem, autoestima e autorrealização: qualidade de vida na Universidade Psicologia, Saúde e Doenças**, vol. 7, núm. 1, 2006, pp.83-88. Sociedade Portuguesa de Psicologia. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3627010>. Acesso em: 10 de jun, 2023.

NEVES, Sílvia Pina; FARIA, Luísa. **Autoconceito e autoeficácia: semelhanças, diferenças, inter-relação e influência no rendimento escolar.** Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. ISSN 1646-0502.6 206218. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/1330>. Acesso em: 10 de jun, 2023.

### **O PROTAGONISMO FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO.**

JusBrasil, 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-protagonismo-feminino-no-mercado-detrabalho/810723542>. Acesso em: 04 de nov, 2022.

OLIVEIRA, A. F., Gomide Júnior, S., & Poli, B. V. S. (2020). **Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas.** Revista de Administração Mackenzie, 21(1), 1–26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105 **Submissão:** 31 maio 2019. **Aceite:** 11 set. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/j9cCnWcq3V6cvX366NMnKrh/?format=pdf>. Acesso em: 10 de jun, 2023.

PROBST, E.R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho.** Acesso em: 09 de jun, 2023.

PEREIRA, Cristina Kerr de Barros. **O impacto do viés inconsciente na carreira das mulheres: caso de ensino “Construtora Meirelles & Silva”.** Cristina Kerr de Barros Pereira. - 2020. 96 f. Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Relações de gênero. 3. Mulheres nos negócios. 4. Estereótipo (Psicologia). I. Fernandes, Gustavo Andrey de A. L. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getúlio Vargas. IV. Título. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28867/Tese%20Cris%20Kerr%20de%20Barros%20Pereira%20-%20versa%CC%83o%20final%2026%20fevereiro%202020convertido.pdf>. Acesso em: 10 de jun, 2023.

**POR QUE PRECISAMOS DE MAIS MULHERES NA GESÃO PÚBLICA?** UOL, 08 de maio de 2022. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/dialogos-publicos/2022/04/08/porque-precisamos-de-mais-mulheres-na-gestao-publica.htm>. Acesso em: 05 de nov, 2022.

RODRIGUES, Edson. **Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Acesso em: 09 de jun, 2023.

SAHADI, Jeanne. **Mulheres em Cargos de Liderança estão mais propensas a desistir, aponta estudo**. CNN Brasil, 18 de out. de 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mulheres-em-cargos-de-lideranca-estao-mais-propensas-adesistir-aponta-estudo/>. Acesso em: 04 de nov, 2022.

SEGUINO, S.; BRAUNSTEIN, E. **The Costs of Exclusion: Gender Job Segregation, Structural Change and the Labor Share of Income**. *Development & Change.*, v. 50, n. 4, p. 976-1008, 2019.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R, G.; FISCHER, R. M. **Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2016. Acesso em: 31 de mai, 2023.

SOUSA, João Paulo Santos; Santo, Eniel Espírito. **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**. Disponível: *Biblionline*, João Pessoa, v. 6, n. 1, 2010, p. 160-169. Acesso em: 09 de jun, 2023.

SWIM, J.; SANNA, L. **He's Skilled, She's Lucky: A Meta-Analysis of Observers' Attributions for Women's and Men's Successes and Failures**. *Personality and Social Psychology*, v. 22, n. 5, p. 507–519, 1996.

VIEIRA, Helena; JANONE, Lucas. **Brasil é 142º na lista internacional que aponta participação de mulheres na política**. CNN Brasil. Rio de Janeiro, 23 de nov. de 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/brasil-e-142-na-lista-internacional-que-aponta-participacao-demulheres-na-politica/>. Acesso em: 17 de nov, 2022.