
REDEFININDO PARADIGMAS: A INFLUÊNCIA DOS ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO NA LIDERANÇA FEMININA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

REDEFINING PARADIGMS: THE INFLUENCE OF GENDER STEREOTYPES ON FEMALE LEADERSHIP IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE

Fabricia Braga Rabello¹

Fabrcio Stocker²

SUMÁRIO: Introdução. 1. Estereótipos de gênero e o desafio da incongruência feminina na liderança. 2. Liderança feminina versus masculina: estilo, comportamento e avaliação. 3. Desenvolvendo uma liderança feminina adequada: a liderança colaborativa. 4. Percurso metodológico.

1 Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) na Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Cursando MBA em Ciência de Dados pelo Ibmecc. Graduação em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Procuradora Federal na Advocacia-Geral da União (AGU).

2 Pós-Doutor pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). PhD in Management pela Erasmus University Rotterdam. Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Foi pesquisador visitante na University of Amsterdam e na Rotterdam School of Management. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). MBA pela FGV e pela London Business School. Professor Colaborador do Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) da EBAPE/FGV.

4.1. Coleta de Dados. 4.2. Perfil das Entrevistadas. 5. Análise dos dados. 6. Revelações do campo. 6.1. Liderança feminina versus liderança masculina. 6.2. Influência dos Estereótipos de Gênero na Liderança. 6.3. A Liderança Colaborativa na AGU. 7. Discussão dos resultados e implicações do estudo. Conclusão. Referências.

RESUMO: A pesquisa investiga a liderança feminina no serviço público federal focando em como os estereótipos de gênero influenciam essa liderança. Foram entrevistadas 28 mulheres em cargos de alta liderança e utilizada análise conteúdo. Identificaram-se duas categorias iniciais: “Liderança Feminina versus Liderança Masculina” e “A Influência dos Estereótipos de Gênero na Liderança”, resultando na categoria final “Liderança Feminina Colaborativa”. Os estereótipos de gênero impactam as expectativas e práticas de liderança, diferenciando-as da liderança masculina. As líderes femininas tendem a adotar estilos participativos e democráticos, valorizando a comunicação, criatividade, autonomia e gerenciamento emocional. Apesar dos desafios enfrentados, elas oferecem um modelo inovador, redefinindo a liderança no ambiente público. Este estudo contribui para a literatura sobre igualdade de gênero e liderança ao demonstrar como a liderança feminina, dentro do contexto desafiador do serviço público, pode redefinir práticas de liderança para serem mais inclusivas e democráticas. Destacamos a necessidade urgente de políticas organizacionais que reconheçam e promovam a liderança como um catalisador para a transformação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Feminina. Liderança Colaborativa. Estereótipos de Gênero. Advocacia-Geral da União. Igualdade de Gênero.

ABSTRACT: This research investigates female leadership in the federal public service, focusing on how gender stereotypes influence this leadership. Twenty-eight women in high leadership positions were interviewed and content analysis was utilized. Two initial categories were identified: “Female Leadership versus Male Leadership” and “The Influence of Gender Stereotypes on Leadership,” resulting in the final category of “Collaborative Female Leadership”. Gender stereotypes impact the expectations and practices of leadership, differentiating them from male leadership. Female leaders tend to adopt participative and democratic styles, valuing communication, creativity, autonomy, and emotional management. Despite the challenges faced, they offer an innovative model, redefining leadership in the public environment. This study contributes to the literature on gender equality and leadership by demonstrating how female

leadership, within the challenging context of public service, can redefine leadership practices to be more inclusive and democratic. We highlight the urgent need for organizational policies that recognize and promote leadership as a catalyst for organizational transformation.

KEYWORDS: Female Leadership. Collaborative Leadership. Gender Stereotypes. Attorney General's Office. Gender Equality.

INTRODUÇÃO

A liderança feminina na Administração Pública Federal no Brasil tem suscitado preocupações e atenção devido à busca pela equidade de gênero nesse setor. Há uma crença generalizada de que o setor público está “além” das antigas divisões de gênero (Connell, 2006), orgulhando-se de ser um lugar onde as mulheres e os grupos marginalizados podem encontrar proteção contra a discriminação no local de trabalho (Bishu; Headley, 2020). À primeira vista, o serviço público aparece como um contexto mais igualitário e propício à carreira das mulheres, devido às regras de recrutamento, remuneração e promoção profissional (Bermúdez-Figueroa; Roca, 2021; Marray; Pochic, 2017). No entanto, apesar dessa percepção inicial, ainda existem significativas desigualdades de gênero no setor público.

Em um contexto em que a liderança tem sido historicamente dominada por paradigmas masculinos, os ventos da mudança sopram com a crescente reivindicação de igualdade de gênero e empoderamento feminino. A meta 5.5 do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da Agenda 2030 ressoa como um eco dessa transformação, insistindo na promoção do poder e da liderança das mulheres tanto em esferas públicas quanto privadas (ONU Brasil, 2015).

Este estudo lança luz sobre as complexidades da liderança feminina, explorando como ela é moldada e muitas vezes limitada pelos estereótipos de gênero. O objetivo é investigar a liderança feminina no serviço público federal, focando em como os estereótipos de gênero influenciam essa liderança.

A relevância deste estudo reside na necessidade de se evidenciar as contribuições e potencialidades da liderança feminina em um órgão público de posição estratégica, além de oferecer *insights* para uma abordagem de gestão mais inclusiva e democrática. Além disso, almeja-se contribuir para o debate acadêmico e profissional sobre igualdade de gênero, liderança e transformação organizacional, apoiando-se em evidências empíricas para questionar e repensar os estereótipos de gênero prevaletentes.

Nossa pesquisa adotou um *design* qualitativo. Realizamos entrevistas semiestruturadas com 28 mulheres que ocupam cargos de liderança na Advocacia-Geral da União (AGU), permitindo assim uma exploração

detalhada das percepções e experiências que moldam a liderança feminina na organização.

Ao longo deste artigo, primeiramente discutiremos a literatura existente acerca do tema. Em seguida, detalharemos nossa metodologia antes de apresentar e discutir os resultados. Finalmente, concluiremos com as implicações teóricas e práticas de nosso estudo e sugeriremos direções para pesquisas futuras.

1. ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO E O DESAFIO DA INCONGRUÊNCIA FEMININA NA LIDERANÇA

Os estereótipos de gênero desempenham um papel significativo na perpetuação da discriminação contra as mulheres na gestão (Cardoso; Loureiro, 2008). Conforme descreve Ellemers (2018), esses estereótipos são construções sociais baseadas em expectativas associadas a certos grupos sociais, geralmente originadas da observação de pessoas ocupando papéis sociais definidos pelo gênero, como homens ocupando cargos de liderança e de alto status, e mulheres em papéis domésticos ou de menor prestígio (Eagly; Wood; Diekmann, 2000). Esses estereótipos criam expectativas persistentes e autorrealizáveis. Tal dinâmica resiste à mudança, mesmo frente a evidências contrárias, devido a uma tendência cognitiva que leva indivíduos a interpretar informações de forma seletiva, reforçando crenças já estabelecidas e descartando aquelas que as contestam (Ellemers *et al.*, 2012).

Avançando nessa análise, Bourdieu (2021) oferece uma compreensão mais profunda ao sugerir que essas normas são internalizadas por meio do *habitus*, um conjunto de tendências e predisposições que são moldadas por nossas experiências passadas e que, por sua vez, moldam nossa percepção, pensamentos e ações. Expandindo essa perspectiva para o domínio dos papéis de gênero impostos pela sociedade, Wood e Eagly (2015) argumentam que os indivíduos não apenas recebem passivamente os papéis de gênero impostos pela sociedade; ao contrário, eles os internalizam e reproduzem ativamente por meio do *habitus*, desempenhando um papel ativo na manutenção e no reforço das normas de gênero.

Esse processo de internalização é particularmente evidente no contexto da liderança. A representação tradicional de liderança ainda está fortemente ligada aos papéis de gênero tipicamente atribuídos aos homens. Isso decorre do fato de que tanto homens quanto líderes são frequentemente associados a traços agênticos como assertividade, controle, confiança, agressividade, ambição, dominância, energia, independência, ousadia, autoconfiança e competitividade (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001). Por outro lado, traços comunais – aqueles que enfatizam o cuidado e a preocupação com os outros – são mais comumente esperados e valorizados em mulheres. Esses incluem características como afetuosidade e prestatividade, que,

apesar de essenciais para a construção de relações interpessoais saudáveis, historicamente não foram vistos como componentes centrais da liderança eficaz (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001).

Eagly e Karau, em seu estudo seminal de 2002, exploram a influência dessas expectativas sociais na liderança feminina, por meio da perspectiva da Teoria da Congruência dos papéis. A teoria evidencia que as mulheres líderes enfrentam expectativas contraditórias, nas quais as qualidades agênticas podem ser vistas como incompatíveis com os estereótipos femininos, podendo afetar negativamente a percepção de sua capacidade de liderar. Tais expectativas conflitantes são especialmente problemáticas em ambientes onde as qualidades de liderança são avaliadas através de uma lente tradicionalmente masculina.

Os estereótipos prescritivos, comportamentos que as mulheres deveriam imitar, e as características de agência da liderança criam uma incongruência com o comportamento esperado das mulheres. Por outro lado, os estereótipos descritivos, comportamentos que as mulheres devem ter, criam expectativas negativas sobre o desempenho de uma mulher como líder devido à falta de adequação entre as características atribuídas aos papéis de liderança, tradicionalmente masculinos, e os papéis atribuídos às mulheres. Assim, quando um membro do grupo estereotipado e um papel social incongruente se unem na mente do observador, essa inconsistência diminui a avaliação do membro do grupo como um ocupante real ou potencial do papel (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001).

Eagly e Karau (2002) argumentam que, embora outros tipos de características também sejam atribuídos de forma diferente a mulheres e homens, os atributos comunais e agênticos são particularmente relevantes quando se discutem os preconceitos em relação às mulheres em papéis de liderança. Isso se deve, em parte, à tendência de avaliar líderes com base em sua capacidade de demonstrar agência – que é historicamente associada a homens e, por extensão, à liderança (Dzubinski; Diehl; Taylor, 2019). Além disso, essas características agênticas estão fortemente associadas na mente da maioria das pessoas à ideia de liderança eficaz. Isso possivelmente se deve à longa história de predominância masculina em papéis de liderança, o que tornou difícil separar as associações de líderes das associações masculinas (Eagly; Carli, 2007).

Portanto, mesmo reconhecidas por sua competência, as líderes femininas enfrentam um dilema significativo, referido na literatura como duplo vínculo. Esse conceito descreve a situação desafiadora em que as mulheres em posição de liderança se encontram: por um lado, elas precisam exibir características de liderança assertivas e decisivas, tradicionalmente vistas como masculinas, para serem respeitadas em seus papéis. Por outro lado, quando adotam esses comportamentos, frequentemente enfrentam resistência ou críticas por não se conformarem aos estereótipos femininos de serem acolhedoras e comunais.

2. LIDERANÇA FEMININA VERSUS MASCULINA: ESTILO, COMPORTAMENTO E AVALIAÇÃO

A percepção tradicional de liderança está sendo desafiada pela emergência de um modelo de liderança que valoriza as características comuns, muitas vezes identificadas com a feminilidade. Essas características, que incluem trabalho em equipe, habilidades em negociação, sensibilidade emocional, empatia e a capacidade de equilibrar múltiplas tarefas, são cada vez mais reconhecidas como elementos essenciais para uma liderança eficaz em um mundo complexo e interconectado (Santos; Diógenes, 2019).

Do Vale Brandão e Lopes (2017) sugerem que as habilidades desenvolvidas por meio da gestão de tarefas domésticas podem se traduzir em vantagens no ambiente profissional, alinhando-se com competências atualmente valorizadas no contexto corporativo moderno. Outros autores, como Eagly e Carli (2003), sugerem que a competência elevada das mulheres, impulsionada pelo desafio enfrentado como sobreviventes de processos discriminatórios, em vez de características estereotipadas como femininas, é o fator subjacente às evidências científicas e sociais que respaldam uma vantagem feminina na liderança.

Existe, contudo, um debate sobre se as mulheres realmente possuem um estilo de liderança distinto que possa ser considerado superior (Santos; Diógenes, 2019). De acordo com Ferigato e Conceição (2020), estudos empíricos anteriores revelam três aspectos das diferenças de gênero: diferenças no estilo de liderança, comportamento diferenciado na liderança e diferença na avaliação da liderança.

Uma análise abrangente de mais de 160 estudos sobre diferenças de gênero revelou que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais participativo ou democrático (comunal) e um estilo menos autocrático ou diretivo (agente) em comparação com os homens. No entanto, essa tendência pode diminuir em situações de predominância de configurações masculinas (Eagly; Johnson, 1990). Em outro estudo, que abordou o desempenho, a liderança e a influência em equipes, também foi demonstrado que os homens frequentemente apresentam um estilo mais autossuficiente e dominante, além de serem menos deferentes e cordiais com os membros de suas equipes, quando comparados às mulheres (Carli; Eagly, 1999). Além disso, gerentes mulheres, mais do que gerentes homens, têm uma inclinação a adotar um estilo de liderança transformacional, com foco especial na orientação e no atendimento individualizado aos seguidores (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001).

Para Pinheiro, Batista e Freitas (2014), não há um modelo feminino de liderança oposto ao masculino, pois a liderança é independente do gênero e está mais relacionada com as competências individuais. Em várias meta-

análises, descobriu-se que, em circunstâncias organizacionais semelhantes, líderes masculinos e femininos não diferem significativamente no estilo de liderança que exibem, nem na probabilidade de facilitar a capacidade da organização em atingir metas importantes (Eagly; Johnson, 1990; Eagly; Karau; Makhijani, 1995). Esses estudos ressaltam a importância de considerar variáveis além do gênero, como a flexibilidade comportamental, o contexto, o tipo de organização, a situação socioeconômica e variáveis grupais (Duarte; Gomes, 2009). Além disso, destacam a relevância de analisar as mudanças organizacionais e sociais ao longo do tempo (Kanan, 2010).

Em relação ao comportamento na liderança, diversas pesquisas que empregaram métodos de avaliação de feedback 360 graus apontaram que mulheres em cargo de liderança consistentemente obtêm pontuações mais elevadas em competências comportamentais como trabalho em equipe, capacitação, compartilhamento de informações e preocupação com os colaboradores. Outros estudos, que examinam as competências de liderança, indicam que as mulheres, em média, demonstram maior conscientização emocional, empatia e habilidades interpessoais, enquanto homens, em média, exibem maior autoconfiança, otimismo, adaptabilidade e capacidade de gerenciamento de estresse (Ferigato; Conceição, 2020).

Entretanto, apesar da influência provável dos papéis de gênero no comportamento dos líderes, é essencial destacar que os papéis formais de liderança ocupam uma posição central nos ambientes organizacionais. Esses papéis conferem autoridade legítima aos seus ocupantes e estão sujeitos a regras bem definidas que regulam o comportamento apropriado (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001). Essa perspectiva, de que a influência dos papéis de gênero pode ser atenuada ou mesmo eliminada por outros papéis, encontra apoio em demonstrações experimentais. Esses experimentos revelaram a diminuição ou até mesmo a supressão de muitas das diferenças estereotipadas de gênero em ambientes de laboratório, quando os participantes foram apresentados a informações que contradiziam as expectativas baseadas no gênero (Eagly; Wood; Diekmann, 2000). As pesquisas que consideram o impacto conjunto dos papéis de gênero e dos papéis organizacionais, embora sejam limitadas, sugerem que, quando ocupando o mesmo papel organizacional, mulheres e homens tendem a realizar tarefas de maneira semelhante. Isso ocorre devido às normas estabelecidas pelos papéis de liderança, bem como acontece em outros papéis organizacionais (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001).

Para além das diferenças de gênero relacionadas à liderança, é importante destacar que os ambientes organizacionais também estão impregnados de características relacionadas ao gênero e isso, por sua vez, influencia os esforços no desenvolvimento de liderança (Ferigato; Conceição, 2020). Conforme observado por Simpson (2000), as mulheres podem alcançar sucesso ao

agir e se comportar de maneira similar aos homens, dissociando-se assim do grupo minoritário a que pertencem para se alinhar ao estilo de liderança dos homens. Um mecanismo que contribui para a adaptação das lideranças femininas a esse padrão predominante é a propensão dos recém-chegados a ajustar e adaptar o seu comportamento com base nas observações dos membros já estabelecidos do grupo (Rink; Ellemers, 2009).

De acordo com Fitzsimmons e Callan (2020), as formas de liderança que tendem a ter sucesso são aquelas que se alinham com as normas profundamente arraigadas no campo do poder. Isso ocorre porque essas formas de liderança estão profundamente incorporadas nas estruturas das organizações, estabelecidas e sustentadas ao longo de gerações pelas figuras de autoridade, com o propósito de favorecer aqueles que adotam as características essenciais desse capital de liderança. Isso frequentemente resulta em mulheres em posições de liderança adotando comportamentos bastante similares aos de seus colegas do sexo masculino.

Essa emulação de comportamentos masculinos nos leva diretamente aos desafios mais amplos que as mulheres enfrentam no cenário da liderança, conforme delineado por Rudman e Glick (2001). Ao não expressarem o comportamento de liderança relacional, que é geralmente esperado das mulheres, as líderes femininas provavelmente enfrentarão desapontamento (Ellemers *et al.*, 2012). Geralmente, espera-se que a liderança masculina seja caracterizada por um foco na realização de tarefas e resultados de desempenho, indicando competência (características da liderança transacional), e que as líderes femininas se concentrem nas relações interpessoais e na satisfação do trabalho, característica do calor interpessoal (associado à liderança transformacional). Essa falta de conformidade pode até mesmo levar a uma percepção de que o valor agregado de se ter mulheres em posições de liderança é anulado (Ellemers *et al.*, 2012).

Na realidade, espera-se que as mulheres, como um grupo, empreguem estilos de liderança diferentes dos homens, agregando diversidade às equipes de gestão. Por outro lado, espera-se que as mulheres, individualmente, ascendam a posições de liderança, mostrando sua capacidade de exibir competitividade e a resistência tipicamente exigida daqueles que estão no topo (Ellemers *et al.*, 2012).

De acordo com Ellemers *et al.* (2012), as expectativas de liderança baseadas no gênero podem ser consideradas como manifestações específicas de crenças sexistas modernas. No mesmo sentido, para Glick e Fiske (2018), a visão de que as mulheres possuem superioridade em aspectos específicos de liderança, devido a suas habilidades interpessoais e sensibilidade emocional, pode representar uma forma de sexismo benevolente.

A expectativa de que as mulheres são particularmente competentes em liderança socioemocional implica que as líderes femininas devem adotar

comportamentos de liderança estereotipados do gênero feminino. Esse conjunto de crenças e expectativas coloca as líderes femininas em uma posição impossível, uma vez que são criticadas se adotarem tais comportamentos e se não os adotarem. Optar por um estilo de liderança mais masculino pode levar ao sucesso na carreira, mas pode prejudicar as relações interpessoais ao violar as expectativas comportamentais baseadas no gênero (Ellemers *et al.*, 2012).

Diversos estudos concluíram que não há diferenças significativas na eficácia da liderança entre homens e mulheres, embora as mulheres enfrentem mais desafios para serem legitimadas (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001). Na realidade, as diferenças de gênero emergem na avaliação da liderança (Ferigato; Conceição, 2020). Uma meta-análise abrangendo 82 estudos sobre a eficácia da liderança revelou que, em geral, líderes masculinos e femininos não apresentam diferenças significativas em sua eficácia. No entanto, as comparações de eficácia entre líderes tendem a favorecer os homens quando o ambiente é predominantemente masculino ou quando uma proporção significativa de subordinados é do sexo masculino. Isso também ocorre quando a função é percebida como mais adequada para os homens, considerando a autoavaliação de competência, interesse e requisitos de cooperação baixos ou requisitos de controle elevados. Por outro lado, as comparações tendem a favorecer as mulheres quando as condições anteriores são invertidas (Eagly; Karau; Makhijani, 1995).

De fato, as mulheres que exibem qualquer forma de domínio ou autoridade correm o risco de avaliações negativas por não cumprirem as normas tradicionais de gênero, apesar da associação típica desses comportamentos com a liderança eficaz (Livingston; Rosette; Washington, 2012). Os homens, por não estarem tão constrangidos pelos preconceitos, têm mais liberdade para adotar um estilo de liderança autocrático e não participativo, caso desejem. Essa foi a descoberta de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992), que mostraram que os participantes avaliaram o comportamento autocrático de líderes femininas mais negativamente do que avaliaram o comportamento equivalente de líderes masculinos.

3. DESENVOLVENDO UMA LIDERANÇA FEMININA ADEQUADA: A LIDERANÇA COLABORATIVA

Em relação às dificuldades impostas pelo duplo vínculo, as líderes femininas frequentemente enfrentam o desafio de desenvolver um estilo de liderança adequado e eficaz. O duplo vínculo refere-se à situação complexa em que as mulheres líderes se encontram: são frequentemente obrigadas a equilibrar competência e autoridade com a expectativa social de serem amáveis e não dominantes.

Sistemas estáveis de desigualdades, como as relações de gênero, geralmente são mantidos por meio de um paternalismo no qual o grupo de status inferior é estereotipado como comunitário. Essa prescrição da comunalidade visa neutralizar as mudanças sociais que ameaçam o domínio masculino (Rudman; Glick, 2001). Esse estereótipo de gentiliza dos subordinados tende a ser altamente prescritivo, porque os traços comuns estão associados ao comportamento deferente que os dominantes exigem dos subordinados (Ridgeway; Erickson, 2000).

Rudman e Glick (2001) discutem como a agência feminina, dentro desse contexto, pode ser suavizada. Eles explicam que a agência contém dois componentes – competência e domínio – e que é principalmente o domínio que viola os estereótipos prescritivos de gentiliza feminina. As mulheres que demonstram competência e simpatia (ou seja, não dominância) podem evitar o efeito de reação. Em outras palavras, as sanções para a competência feminina podem ser suavizadas se as mulheres não exibirem domínio social, o que entraria em conflito com a prescrição cultural de serem comunitárias.

De acordo com a meta-análise de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992), líderes femininas que adotam um estilo democrático e participativo tendem a receber menos estimativas negativas em comparação àquelas que têm um estilo autocrático e diretivo. Além disso, Carli, LaFleur e Loeber (1995, p. 1040) observaram que as mulheres eram mais persuasivas e agradáveis ao exibirem comportamentos pró-sociais e focados em tarefas, indicando que ser “agradável e capaz” é a forma de influência social feminina. Os estudos de Spence e Buckner (2000) também concluem que, embora hoje as mulheres sejam encorajadas a serem mais autoafirmativas e a enfrentarem os desafios da vida, ainda são desencorajadas a promover seus interesses às custas dos outros ou atividades que possam ameaçar o bem-estar de outras pessoas.

Essa análise nos leva a uma compreensão mais profunda do estilo de liderança feminino. A maioria das pesquisas sugere que as mulheres tendem a adotar um estilo mais participativo e colaborativo do que os homens, sendo improvável que a causa subjacente a essa diferença seja genética. Em vez disso, é possível que um comportamento colaborativo das mulheres na liderança possa produzir resultados mais eficazes sem que a líder pareça particularmente masculina (Ellemers, 2018).

De fato, as mulheres em funções de comando são menos propensas a provocar respostas de ameaça e competitividade em seus subordinados masculinos quando mostram sua liderança de forma feminina sendo uma gerente eficiente, em vez de exibir ambição e afirmar sua autoridade (Ellemers, 2018). Assim, as mulheres enfrentam o duplo vínculo buscando maneiras de projetar autoridade sem recorrer aos comportamentos autocráticos que

muitas vezes são percebidos como não adequados quando expressados por mulheres (Eagly; Carli, 2007).

4. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa foi conduzida na AGU, instituição fundamental ao Estado de Direito no Brasil, que exerce a representação judicial e extrajudicial da União, além de atividades de consultoria e assessoramento jurídico ao Poder Executivo (Brasil, 1988). A presença da AGU é observada em diversas esferas e órgãos, conforme a atividade. No que diz respeito às atividades de consultoria e assessoramento jurídico, além do órgão centralizado na Consultoria-Geral da União, a AGU está presente em todos os ministérios por meio das Consultorias Jurídicas e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Adicionalmente, existem 27 consultorias jurídicas nos Estados da Federação. A AGU também desempenha um papel importante na consultoria e assessoramento jurídico das 156 Autarquias e Fundações Públicas Federais, por meio da atuação da Procuradoria-Geral Federal (AGU, 2023).

4.1. Coleta de dados

Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo (Creswell, 2021), baseada em 28 entrevistas semiestruturadas com 28 mulheres (Quadro 1) que atuam em cargos ou funções comissionadas executivas (FCE e CCE) na AGU. Para compor um grupo de participantes que capturasse diferentes perspectivas e buscasse representatividade em relação ao universo total, solicitamos à AGU, com base na Lei de Acesso à Informação, uma listagem dos ocupantes dos cargos e funções comissionados por meio do site FalaBr. Essa lista abrangia um total de 1.112 nomes e incluía informações sobre o sexo, a raça, o estado civil e o nível da totalidade dos ocupantes dos cargos e funções comissionadas da AGU em abril de 2023. Inicialmente, foram enviados 45 e-mails, destes, 28 mulheres retornaram o contato para o agendamento das entrevistas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi incluído para informar detalhadamente às entrevistadas sobre seus direitos e assegurar que sua participação fosse inteiramente voluntária. Além disso, solicitamos que o TCLE fosse assinado digitalmente como parte do processo de confirmação e consentimento. As entrevistas foram realizadas remotamente, por meio da plataforma Microsoft Teams™, no período de maio a junho de 2023. As entrevistas semiestruturadas tiveram duração entre 30 e 90 minutos.

4.2. Perfil das entrevistadas

Todas as entrevistadas, conforme categorizadas no Quadro 1, a seguir, são líderes na AGU ou em órgãos em que a AGU presta assessoria jurídica. Para preservar a confidencialidade, apenas informações generalizadas serão compartilhadas sobre os cargos individuais das entrevistadas.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

	Idade	Raça	Estado Civil	Presença de Filhos	Nível	Tempo na Adm. Pública	Tempo de liderança	
Entrevistada	1	42	Branca	União Estável	Sim	Alta liderança	22	13
	2	52	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	29	5
	3	47	Branca	Casada	Sim. Maiores.	Alta liderança	16	13
	4	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	23	15
	5	39	Parda	Casada	Sim	Alta liderança	13	9
	6	41	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	14	6 meses
	7	37	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	17	12
	8	57	Negra	Solteira	Não	Alta liderança	30	18
	9	43	Branca	Solteira	Não	Alta liderança	18	5
	10	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	17	16
	11	42	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	18	3
	12	49	Branca	Casada	Não	Alta liderança	23	20
	13	36	Branca	Divorciada	Não	Alta liderança	13	8
	14	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	20	2
	15	31	Branca	Casada	Não	Alta liderança	7	1
	16	41	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	16	10
	17	39	Branca	Casada	Sim	Média liderança	15	3
	18	38	Parda	Casada	Não	Alta liderança	16	11
	19	34	Branca	Casada	Sim	Média liderança	11	3 meses
	20	45	Branca	Casada	Sim	Média liderança	20	
	21	40	Branca	União Estável	Sim	Alta liderança	12	11
	22	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	19	4
	23	47	Parda	Casada	Sim. Maiores.	Média liderança	21	6
	24	44	Branca	Solteira	Não	Alta liderança	12	10
	25	32	Branca	Solteira	Não	Alta liderança	8	2 anos e 6 meses
	26	41	Parda	Casada	Sim	Média liderança	17	13
	27	43	Branca	Solteira	Não	Média liderança	8 anos e meio	1 ano
	28	39	Parda	Casada	Sim	Média liderança	15	6

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa seguiu o critério de saturação, conforme descrito por Thiry-Cherques (2009), em que as entrevistadas deixaram de fornecer informações distintas das já mencionadas anteriormente.

5. ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento e a análise dos dados das entrevistas foram conduzidos por meio de uma análise de conteúdo com o auxílio do programa de computador NVivo 14, em consonância com os procedimentos sugeridos por Bardin (2011). Empregou-se, dessa forma, uma grade mista (categorias previamente definidas, porém considerando a inclusão de categorias surgidas ao longo do processo) e uma análise, sobretudo interpretativa, acerca dessas categorias (Vergara, 2012).

A partir das 28 entrevistas, emergiram duas categorias principais: “Liderança Feminina versus Liderança Masculina” e “A Influência dos Estereótipos de Gênero na Liderança”, e uma categoria final: “Liderança Feminina Colaborativa na AGU”. A partir da definição dessas categorias, os objetivos de pesquisa foram revisitados, de modo a garantir respectivo alinhamento das análises interpretativas.

Na seção seguinte, os resultados da pesquisa são analisados e comentados.

6. REVELAÇÕES DO CAMPO

6.1. Liderança feminina versus liderança masculina

A maioria das líderes destacou as diferenças comportamentais associadas aos gêneros, apontando para estilos de liderança distintos entre homens e mulheres na Instituição. Esses estilos são entendidos como padrões relativamente estáveis de comportamento manifestados pelos líderes. Como enfatizado por Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), o impacto do gênero sobre o estilo de liderança tende a ser especialmente notável nas medidas de estilo que refletem normas de agência associadas ao papel de gênero masculino, bem como nas normas comunitárias ligadas ao papel de gênero feminino.

A maioria das entrevistadas corrobora o entendimento de Ferigato e Conceição (2020) de que as líderes femininas têm características distintas na maneira de liderar, mais voltadas à questão humana. Uma entrevistada destacou essa diferença, dizendo:

Mas eu acho que a mulher tem um olhar mais empático. Eu acho que se coloca mais no lugar do outro. Eu acho que talvez também pela própria vivência da mulher, tem

a questão da jornada em casa também e as dificuldades que ela vive para dividir o tempo com o filho, com mais obrigações de casa, com estudo ou com o trabalho. Então é uma jornada mais difícil. Eu acho que tem essa preocupação, pelo menos com as mulheres que eu convivo. Às vezes, uma preocupação com o ser humano que está do outro lado. (E 2)

Esse senso de humanismo e valorização das relações interpessoais reflete o que Helgensen (1990, *apud* Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001) definiu como “princípios femininos”, que enfatizam a empatia, a tomada de decisão intuitiva e a gestão inclusiva em contraponto a um modelo de gestão mais autoritário e controlador associado à liderança masculina.

As participantes ressaltaram a importância de uma liderança que integre a vida pessoal e profissional e que nutra um ambiente de trabalho empático e humano, em consonância com os argumentos apresentados por Due Billing e Alvesson (2000). Um comentário refletiu essa visão:

É justamente esse lado que tem. Não olha só o trabalho técnico. Se preocupa com as relações, se preocupa com o clima, que tem uma sensibilidade para o problema da vida pessoal da pessoa que considera o liderado, com todo seu conjunto de diversas versões pessoal, profissional. Os homens não têm muito esse lado, além de também terem essa dificuldade de ser tão colaborativos, apoiadores. A liderança masculina é muito comando-controle, né? Eu mando, você faz. (E 7)

Ficou evidente que as líderes da AGU são vistas como promotoras de uma comunicação transparente, que valorizam a criatividade e a autonomia, além de serem hábeis no gerenciamento de relacionamentos e emoções, características reconhecidas como essenciais para uma liderança interpessoal eficaz.

Outro aspecto relevante destacado pelas entrevistadas como característico do estilo de liderança feminino está relacionado à maneira como os líderes conduzem o processo de tomada de decisão e promovem participação de seus subordinados. Conforme descrito no referencial teórico, alguns líderes adotam uma abordagem democrática, incentivando a participação ativa dos subordinados, enquanto outros adotam uma abordagem autocrática, desencorajando a participação nas decisões (Eagly; Johnson, 1990). Segundo o feedback das nossas entrevistadas, as mulheres líderes da AGU tendem a favorecer uma abordagem mais democrática, concordando, nesse aspecto, com as pesquisas de Eagly e Johnson (1990).

A entrevistada 8 enfatizou seu estilo de liderança, que diverge do estereótipo de “agir como homem”, contrariando as pesquisas de Simpson (2000), Rink e Ellemers (2009) e Fitzsimmons e Callan (2020), cujos resultados

indicam que as mulheres tendem a se alinhar ao estilo de liderança masculino. Nas palavras da entrevistada 8:

E há diferença também no jeito de gerir. Eu, pelo menos, eu nunca tentei agir como um homem. De ser, ser super dura, ser super, ser, ser grosseira. Eu sempre trabalhei mais na colaboração. Eu sempre tentei trazer a equipe para ser parceira dos resultados. Então eu acho que sim. Tem mulheres que atuam como os homens. Não, eu mando, eu sou sua chefe. (...) (E 8)

Por outro lado, ela enfatiza que isso não compromete seu foco em resultados. A entrevistada desafia a expectativa tradicional de que a liderança masculina seja predominantemente orientada para resultados e que a liderança feminina se concentre principalmente em relações interpessoais, como mencionado por Ellemers *et al.*, (2012). Ela demonstra que essas abordagens não são mutuamente exclusivas e que uma líder pode integrar efetivamente ambas as dimensões em sua liderança.

No entanto, essa não é a perspectiva da maioria das entrevistadas. Elas observam que os homens geralmente demonstram maior preocupação com os resultados, ao contrário das mulheres. Essa percepção se alinha com os achados de Ellemers *et al.* (2012), que também associam a liderança masculina a uma abordagem mais voltada para o cumprimento de tarefas. No entanto, é importante notar que tal entendimento contraria os estudos de Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), que destacaram que quando homens e mulheres ocupam o mesmo papel organizacional, eles tendem a realizar tarefas de maneira semelhante.

Em sentido contrário, a fala da entrevistada 9, que reflete sua própria experiência e a de outras mulheres em posições de liderança, enfatiza que as discrepâncias de comportamento entre homens e mulheres em cargos de liderança não são tão acentuadas como frequentemente se presume. Esse ponto de vista encontra respaldo em estudos prévios, como demonstrado na pesquisa conduzida por Eagly, Wood e Diekman (2000), que questionam a ideia de que homens e mulheres possuem estilos de liderança intrinsecamente distintos.

A gente acaba convivendo muito com grupos de homens e coisas assim. Você vai se tornando uma pessoa mais parecida. Então, assim, eu não vejo isso no meu tipo de liderança. Às vezes eu até sou menos compreensiva do que se espera e do que até homens que trabalham comigo. E conheço outras mulheres com trajetórias parecidas com a minha, que são assim mais, são mais “toscas”, mas eu não vejo tão tosco e bruto, digamos assim. Então não vejo tanta diferença como se espera que tivesse. Acho que mulheres que vão chegando mais longe, talvez essas coisas que se esperam do perfil vão se perdendo. Ou até porque eu já tivesse esse perfil desde sempre. (E 9)

Como mencionado por Lewellyn e Muller-Kahle (2020), mulheres líderes frequentemente enfrentam expectativas que as pressionam a se conformar com padrões de liderança tradicionalmente masculinos, mesmo que isso não corresponda ao seu estilo pessoal. Essa pressão é particularmente intensa em ambientes de trabalho predominantemente masculinos, onde estilos assertivos e autoritários são frequentemente valorizados e considerados sinônimos de eficácia e competência profissional.

6.2. Influência dos Estereótipos de Gênero na Liderança

A liderança feminina, conforme percebida pelas líderes da AGU, frequentemente se entrelaça com estereótipos femininos, particularmente aqueles relacionados ao cuidado e ao bem-estar dos outros. Alguns exemplos desse comportamento, conforme descritos nos estudos de Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), incluem ser afetuosa, prestativa, gentil, simpática, sensível nas relações interpessoais e carinhosa. No contexto do ambiente de trabalho, esses comportamentos comunitários podem incluir falar de maneira mais discreta, evitar chamar a atenção para si mesma, aceitar a direção de outras pessoas, oferecer apoio e tranquilidade aos outros e contribuir para a resolução de problemas relacionados às relações interpessoais.

Essa tendência, na visão das entrevistadas, tem raízes nas experiências vividas pelas mulheres desde a infância. Essa correlação entre as vivências da infância e o estilo de liderança feminino encontra respaldo em estudos acadêmicos, incluindo as pesquisas de Cardoso e Loureiro (2018) e Due Billing e Alvesson (2000). Esses estudos reforçam a ideia de que as interações e os papéis sociais experimentados na infância podem moldar significativamente as práticas de liderança adotadas por mulheres em posição de comando. Uma das líderes expressa isso metafóricamente:

Você sabe que tem aquele ditado que diz: a cabeça pensa onde o pé pisa, né? Eu acho que existem coisas que você só sabe se você for lá, sabe? Tem coisas que, por mais que as pessoas tentem se sensibilizar, e quase nunca tentam, mas por mais que tentem, elas não conseguem entender, né? Então eu acho que a simples condição de ser mulher faz com que a pessoa ao liderar mulheres, ao liderar outras mulheres, tenha mais noção dos entraves que a gente tem na vida pela simples condição de ser mulher, que são ter cólica menstrual (risos). (E 15)

A entrevistada 16 compartilha a mesma perspectiva da entrevistada 15 em relação às potenciais razões por trás das diferenças entre homens e mulheres na gestão. Ambas destacam a importância da socialização desde a infância, moldando valores, comportamentos e interesses que tendem a

direcionar as mulheres para papéis focados em colaboração e construção de relacionamentos. Ela sugere que as mulheres são “treinadas” para ser multitarefas, uma habilidade cultivada como parte do processo de socialização:

Eu acho que a gente é treinada para ser “multitask”. Eu tenho essa impressão, mas eu não tenho como provar. A gente é, a gente tem que administrar a casa, administrar as crianças, administrar o marido, administrar absolutamente tudo, o mundo profissional, acadêmico, tudo ao mesmo tempo. Então acho que a gente é um pouco criada para dar conta disso. Eu acho que é uma questão estrutural, me parece, mas eu não tenho certeza. (E 16)

Nesse contexto, a entrevistada 9 traz uma perspectiva adicional, destacando as expectativas diferenciadas impostas às mulheres em cargos de liderança. Ela observa que as líderes femininas são frequentemente pressionadas a adotar um perfil mais acolhedor e compreensivo, em contraste com a maior liberdade que os homens têm para adotar estilos de liderança mais autocráticos e não participativos. Essa observação corrobora as descobertas de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992), evidenciando como os preconceitos de gênero influenciam as expectativas de liderança de maneiras distintas para homens e mulheres. A entrevistada 9 reflete sobre essa dinâmica:

Olha. Depende, né? Era para ter. Se espera que mulheres em cargos de liderança tenham até um outro perfil assim, mais acolhedor, uma coisa mais compreensiva. Mas o que eu, na minha opinião, e eu vejo até um pouco por mim, eu acho que a gente quando vai se encaminhando para a liderança, até para fazer parte de alguns certos grupos, a gente se masculiniza um pouco. Assim, até os assuntos. (E 9)

É interessante notar que a entrevistada 9 não chega a questionar diretamente essas expectativas, mesmo não se identificando com elas. Tal fato pode ser interpretado à luz do entendimento de Rudman e Glick (2001) de que a prescrição da comunalidade às mulheres é um estereótipo altamente prescritivo.

A entrevistada 28 enfatiza que, em sua perspectiva, as diferenças de comportamento e estilos de liderança não estão relacionadas ao gênero. Sua visão respalda o estudo de Santos e Diógenes (2019) e Pinheiro, Batista e Freitas (2014), que argumentam que as variações da liderança não devem ser atribuídas apenas às características de gênero, pois essas não podem ser exclusivamente associadas a um sexo específico, uma vez que se trata de generalizações.

Não. Eu acho que, em razão do gênero, não. Eu vejo muita diferença de perfis independentemente de ser homem ou mulher. Cada líder é um. Cada dirigente que

passa pela [nome do órgão] é totalmente diferente do outro. Mas nada que eu consiga correlacionar ao fato de ser homem ou mulher. (E 28)

No entanto, ao ser questionada sobre as vantagens da liderança exercida por uma mulher, a entrevistada mencionou características comuns associadas aos estereótipos femininos.

Então, acho eu acho que isso já é uma vantagem e eu percebo, mas é tudo uma percepção pessoal, que, em geral, as mulheres são, em geral, né, isso não é, não é uma regra, são mais empáticas, são mais humanas. Geralmente, o ambiente onde tem mulher são ambientes mais leves, que costuma ter um olhar mais carinhoso, uma empatia maior para com a equipe de uma forma geral, né? A gente sabe que tem mulheres que não são assim, que tem homens que são assim, mas percebe-se que, de uma forma geral, você ter uma mulher chefiando uma equipe costuma ser um ambiente mais acoledor. Em termos de vantagem. Eu percebo isso. (E 28)

As observações da entrevistada apontam para a complexidade das percepções sobre liderança de gênero. Embora a entrevistada não relacione estilos de liderança ao gênero, ela reconhece a existência de estereótipos que associam as mulheres às características comuns quando fala sobre as vantagens de uma liderança feminina.

Conforme observado por Ellemers (2018), à luz de evidências visíveis de que homens e mulheres podem e cuidam de familiares e de que mulheres e homens podem exibir altos níveis de desempenho e ambição, parece tolice sustentar que o calor tipifica (todas) as mulheres e a competência caracterizam (todos) os homens. De fato, atualmente, muitas pessoas estão relutantes em fazer explicitamente tais afirmações. No entanto, suas convicções privadas e crenças implícitas ainda dependem muitas vezes dessas associações estereotipadas – sem que elas percebam que esse é o caso.

A entrevistada 7, contudo, parece corroborar o entendimento de Glick e Fiske (2018) de que a visão de que as mulheres possuem superioridade em aspectos específicos da liderança, devido às suas habilidades interpessoais e sensibilidade emocional, pode representar uma forma de sexismo benevolente. Ela enfatiza que a empatia não deveria ser restrita a um gênero específico, mas valorizada em todos os líderes, independentemente do sexo. Entretanto, ela reconhece que, atualmente, devido à influência da socialização, que desempenha um papel significativo na formação do *habitus* das mulheres, a empatia é frequentemente associada a elas.

É isso que eu acabei de dizer. Assim as mulheres são. Nós somos socializadas para cuidar. Isso na nossa sociedade, do modo como a coisa se organiza hoje, faz com que

a gente tenha maior capacidade de ter, de exercer uma liderança mais empática. É uma pena que seja uma liderança feminina. Eu gostaria muito, espero muito que os meus filhos, o modo como eu estou criando-os, faça com que eles sejam capazes de serem tão empáticos quanto uma mulher, se eles estiverem um espaço de poder no futuro. (E 7)

6.3. A liderança colaborativa na AGU

A prescrição da comunalidade, conforme identificada por Rudman e Glick (2001), destaca a pressão adicional enfrentada por mulheres líderes para equilibrar a demonstração de autoridade com a preocupação pelo bem-estar e colaboração entre colegas. Essa dinâmica reflete uma expectativa social que enfatiza as qualidades comunitárias e de apoio tradicionalmente associadas ao gênero feminino.

A liderança colaborativa, nesse contexto, representa muito mais do que uma simples internalização de normas de gênero. Ela surge como uma estratégia adaptativa, permitindo às mulheres líderes exercerem sua autoridade de maneira eficaz enquanto mantêm e reforçam relações interpessoais positivas.

Essa abordagem envolve a criação de um ambiente de trabalho cooperativo, no qual as pessoas são encorajadas a contribuir, compartilhar ideias e tomar decisões em conjunto. Conforme ressaltado pela entrevistada 6, a líder feminina deve estar próxima à equipe, demonstrando seu valor, uma vez que a liderança para a mulher não é algo natural:

E quando ela assume, ela sempre tenta ali, estar próxima da equipe, demonstrando ali o seu valor, demonstrando (...). (E 6)

Essa perspectiva é reforçada por outras entrevistadas. A entrevistada 3 observa que trabalhar de perto com todos e manter uma boa relação interpessoal ajuda na manutenção do reconhecimento e valorização do seu trabalho.

Eu trabalho muito próximo, com todo mundo, então, por me portar assim, por tratar bem, eu acho que isso faz com que você permaneça. Tenha um reconhecimento, né? As pessoas acabam falando do seu trabalho. (E 3)

Similarmente, a entrevistada 12 descreve sua liderança como inclusiva e acessível, mantendo as portas abertas e ouvindo ativamente as pessoas.

É o tipo de liderança que eu exerço. É uma liderança que traz as pessoas para perto. Eu tenho um trabalho com portas abertas e com os colegas próximos ouvindo as pessoas... Minha principal estratégia é ser parceira das chefias e também dos colegas. (E 12)

Assim, a liderança colaborativa oferece um caminho para superar barreiras tradicionais, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e eficiente. Os resultados revelam não apenas as abordagens adaptativas de liderança adotadas por mulheres da AGU, mas também como essas desafiam as normas tradicionais de liderança, redefinindo o papel da liderança feminina em ambientes corporativos contemporâneos, um aspecto corroborado pelos estudos de Ferigato e Conceição (2000).

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados do estudo revelam uma complexa interação entre gênero e liderança, conforme descrito nas teorias de Kanter (2008) sobre dinâmicas de grupo baseadas em proporções de gênero e o impacto das mesmas sobre comportamentos dentro das organizações. As líderes femininas enfrentam uma visibilidade paradoxal que, segundo Puwar (2004), as torna ao mesmo tempo hipervisíveis e invisíveis quanto às suas capacidades, um fenômeno que ressalta a discrepância entre a percepção e a realidade das competências de liderança.

A maioria das líderes em nossa pesquisa destacou estilos de liderança que incorporam uma abordagem mais empática e inclusiva, alinhando-se com os “princípios femininos” de liderança descritos por Helgensen (1990, apud Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001). Esse estilo contrasta com o modelo mais autoritário e controlador associado à liderança masculina.

A teoria da congruência dos papéis sugere que as mulheres líderes estão constantemente navegando entre expectativas contraditórias: por um lado, espera-se que sejam assertivas e decisivas como os líderes masculinos; por outro lado, espera-se que exibam traços comunais, como empatia e cooperatividade, tradicionalmente associados ao gênero feminino. Isso coloca as mulheres em uma posição desafiadora, na qual qualquer desvio de uma dessas expectativas pode resultar em avaliações negativas de sua liderança.

Assim, essa diferença de estilo de liderança feminino, portanto, não apenas reflete uma preferência pessoal, mas consiste também em uma resposta estratégica às expectativas de gênero e às avaliações frequentemente mais críticas que as mulheres enfrentam, conforme discutido por Eagly e Karau (2002) na teoria da congruência dos papéis.

A abordagem colaborativa não só facilita a aceitação da liderança feminina, mas também promove um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. As líderes femininas na AGU destacaram que envolver a equipe nas decisões e manter uma comunicação aberta são estratégias essenciais para superar barreiras de gênero e fomentar um clima organizacional positivo.

A ênfase na empatia e na inclusão também reflete a maneira como as líderes femininas enfrentam os desafios da dupla jornada, equilibrando as demandas do

trabalho e da vida pessoal. A experiência de gerenciar múltiplas responsabilidades as tornam mais sensíveis às necessidades dos membros da equipe. Isso destaca a importância de uma liderança que considera as dimensões pessoais dos subordinados, criando um espaço em que a humanização das relações de trabalho é priorizada.

Os estilos de liderança empregados pelas mulheres na AGU apontam para um potencial transformador na cultura organizacional. Promovendo uma abordagem mais democrática e participativa, essas líderes fomentam um ambiente de trabalho mais cooperativo e inclusivo. Esse achado está em linha com as pesquisas de Eagly e Johnson (1990), que mostram como líderes femininas podem efetivamente integrar preocupações com resultados e relações interpessoais, desafiando a ideia de que esses focos são mutuamente exclusivos. Ou seja, é importante destacar que a preferência por um estilo de liderança mais colaborativo e empático não deve ser interpretada como uma fraqueza ou falta de assertividade.

Essa discussão sublinha a necessidade de mais pesquisas que explorem como as líderes femininas podem superar barreiras institucionais e estereotipadas e como podem moldar culturas organizacionais positivas. É crucial entender melhor como as líderes femininas estão redefinindo a liderança em contextos tradicionalmente dominados por homens e quais estratégias são mais eficazes para sustentar essas mudanças.

CONCLUSÃO

Este estudo, ao explorar as nuances da liderança feminina na AGU revelou como as dinâmicas de gênero moldam a percepção da liderança feminina. Identificamos que estereótipos e preconceitos continuam a influenciar a maneira como a liderança feminina é percebida. Paradoxalmente, embora se espere que as mulheres, enquanto grupo, exerçam estilos de liderança distintos dos homens, contribuindo para a diversificação das equipes gerenciais, elas também enfrentam pressão individual para ascenderem a posições de liderança, demonstrando uma competitividade e resiliência tipicamente exigidas dos líderes de alto escalão. Esse conjunto de expectativas, conforme destacado por Ellemers (2012), reflete os desafios complexos que as mulheres líderes enfrentam, equilibrando estereótipos tradicionais de gênero com as demandas da liderança. Uma implicação prática crucial é, portanto, a necessidade de reconhecer e desconstruir estereótipos de gênero. As organizações, incluindo a AGU, devem promover programas de treinamento e conscientização para identificar e desconstruir estereótipos, fomentando ambientes mais inclusivos.

Na AGU, observou-se a emergência de um estilo de liderança colaborativa, exercida predominantemente por mulheres, como um meio

de navegar entre os estereótipos tradicionais de gênero e as exigências da liderança. Essa abordagem contrasta com estilos mais autocráticos e hierárquicos, favorecendo a cooperação, comunicação aberta e tomada de decisões compartilhadas. Esse estilo reflete não apenas uma resposta às demandas de um ambiente de trabalho moderno, mas também uma quebra de paradigmas tradicionais de liderança, desafiando os estereótipos de liderança e demonstrando a adaptabilidade das líderes femininas. Aqui entra a importância de a organização valorizar estilos diversificados de liderança, reconhecendo as forças de diferentes abordagens de liderança e promovendo um ambiente onde estilos colaborativos e empáticos sejam tão valorizados quanto os mais tradicionais.

O avanço dessa forma de liderança é um sinal promissor de transformação. Ele indica uma mudança progressiva na cultura organizacional, na qual qualidades tradicionalmente valorizadas em líderes femininas, como empatia, comunicação e habilidades interpessoais, promovem, segundo as entrevistadas, um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. É vital, portanto, a implementação de avaliações e feedbacks justos, garantindo que os processos de avaliação na AGU sejam livres de vieses de gênero e reflitam justamente o desempenho e a habilidade de todos os líderes.

Uma implicação prática crítica deste estudo é a necessidade de reconhecer e combater estereótipos de gênero dentro das organizações. Programas de treinamento e conscientização são essenciais para desconstruir esses estereótipos e promover um ambiente mais inclusivo. Além disso, a emergência de um estilo de liderança colaborativa, exercido predominantemente por mulheres na AGU, sugere uma quebra nos paradigmas de liderança tradicionais. Esse estilo favorece a cooperação e a comunicação aberta, refletindo uma resposta adaptativa às demandas de um ambiente de trabalho moderno e promovendo um clima organizacional mais inclusivo e produtivo.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a literatura sobre liderança feminina ao evidenciar como as líderes podem efetivamente navegar e subverter os estereótipos de gênero em contextos organizacionais complexos. Além disso, destaca a adaptabilidade das líderes femininas em adotar e prosperar em estilos de liderança que valorizam a empatia, as habilidades de comunicação e as competências interpessoais.

Apesar das importantes contribuições teóricas e empíricas proporcionadas por nosso estudo atual, é necessário destacar suas limitações. A circunstância de a pesquisadora ser parte da mesma organização em que as participantes desempenham papéis de liderança, apesar de não ter havido contato prévio com elas antes da coleta de dados e de não existir qualquer relação hierárquica direta entre a pesquisadora e as participantes,

pode ter influenciado em seu discurso. Essa situação poderia tê-las levado a adotar uma postura mais cautelosa em relação aos seus cargos ou à própria organização. Levando-se em consideração que esta pesquisa se concentrou especificamente na AGU, é fundamental considerar que a generalização dos resultados talvez se aplique apenas a entidades semelhantes.

A pesquisa estabelece uma base para futuros estudos explorarem mais profundamente a liderança feminina em diferentes contextos organizacionais. Estudos comparativos entre diferentes instituições governamentais e corporações privadas poderiam elucidar se as dinâmicas observadas são específicas da AGU ou refletem uma tendência mais ampla. Além disso, seria produtivo investigar como iniciativas de diversidade e inclusão efetivas podem mitigar os desafios enfrentados pelas líderes femininas e como essas líderes impactam o desempenho organizacional a longo prazo. Uma análise longitudinal também poderia oferecer *insights* sobre a evolução da liderança feminina e sua sustentabilidade em ambientes corporativos e governamentais.

Ao avançar nesta linha de pesquisa, podemos não apenas ampliar nosso entendimento sobre a liderança feminina, mas também reforçar práticas que suportem a ascensão e o sucesso das mulheres em posições de liderança, contribuindo para uma transformação mais igualitária dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Perguntas Frequentes. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/perguntas-frequentes>. Acesso em: 12 jul. 2023.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERMÚDEZ-FIGUEROA, Eva; ROCA, Beltrán. Gender labor inequalities in the public sector: the interplay between policy and micro-politics. *Employee Relations: The International Journal*, n. ahead-of-print, 2022.

BISHU, Sebawit G.; HEADLEY, Andrea M. Equal employment opportunity: Women bureaucrats in male-dominated professions. *Public Administration Review*, v. 80, n. 6, p. 1063-1074, 2020.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jul. 2023.

BOURDIEU, P. Sociologia geral vol. 2: *Habitus e Campo* – Curso no Collège de France (1981-1982). São Paulo: Vozes, 2021.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. *Gender effects on social influence and emergent leadership*. [S.l.]: [s.n.], 1999.

CARLI, L. L.; LAFLEUR, S. J.; LOEBER, C. C. Nonverbal behavior, gender, and influence. *Journal of personality and social psychology*, v. 68, n. 6, p. 1030, 1995.

CONNELL, Raewyn. Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public administration review*, v. 66, n. 6, p. 837-849, 2006.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: Penso Editora, 2021.

DO VALE BRANDÃO, C.; Lopes, D. G. Conciliando a liderança e a maternidade: um estudo com recurso a histórias de vida. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, v. 6, n. 4, p. 270-285, 2017.

DUARTE, A. C.; GOMES, J. F. Imperium Femininis... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 8, n. 3, p. 12-24, 2009.

DUE BILLING, Y.; ALVESSON, M. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, v. 7, v. 3, p. 144-157, 2000.

DZUBINSKI, L.; DIEHL, A; TAYLOR, M. Women's ways of leading: The environmental effect. *Gender in Management: An International Journal*, v. 34, n. 3, p. 233-250, 2019.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, v. 14, n. 6, p. 807-834, 2003.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, v. 108, n. 2, p. 233, 1990.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, v. 109, n. 3, p. 573, 2002.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J.; MAKHIJANI, M. G. Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, v. 117, n. 1, 125, 1995.

EAGLY, A. H.; MAKHIJANI, M. G.; KLONSKY, B. G. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, v. 111, n. 1, p. 3, 1992.

EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. B. Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, v. 12, n. 174, p. 9781410605245-12, 2000.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L.; CARLI, L. L. Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. *Harvard Business School Press*, Boston, MA, 2007, v. 11.

ELLEMERS, N.; RINK, F.; DERKS, B.; RYAN, M. K. Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in organizational behavior*, [v.] 32, p. 163-187, 2012.

ELLEMERS, N. Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, [v.] 69, p. 275-298, 2018.

FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Liderança feminina nas organizações. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, v. 1, n. 2, p. 152-178, [s.d.].

FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J. The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 4, p. 101347, 2020.

GLICK, P.; FISKE, S. T. The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. In *Social cognition*, Routledge, p. 116-160, 2018..

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, [v.] 17, p. 243-257, 2010.

LEWELLYN, K. B.; MULLER-Kahle, M. I. The corporate board glass ceiling: The role of empowerment and culture in shaping board gender diversity. *Journal of Business Ethics*, v. 165, n. 2, p. 329-346, 2020.

LIVINGSTON, R. W.; ROSETTE, A. S.; WASHINGTON, E. F. Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological science*, v. 23, n. 4, p. 354-358, 2012.

MARRY, Catherine; POCHIC, Sophie. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado? *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, p. 148-167, 2017.

ONU BRASIL. Organização das Nações Unidas do Brasil. *A Agenda 2030*. Brasília: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 8 ago. 2023.

PINHEIRO, R. S.; BATISTA, T. S.; FREITAS, B. S. A. Um estudo sobre a gestão feminina: desafios, conquistas e representações. *Anais do Simpósio de TCC*, 2014.

RIDGEWAY, C. L.; ERICKSON, K. G. Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, v. 106, n. 3, p. 579-615, 2020.

RINK, F. A.; ELLEMERS, N. Temporary versus permanent group membership: How the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 35, n. 6, p. 764-775, 2009.

RUDMAN, L. A.; GLICK, P. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, v. 57, n. 4, p. 743-762, 2001.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *Revista Uniaraguaia*, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2009.

SIMPSON, R. Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, v. 15, n. 1, p. 5-18, 2000.

SPENCE, J. T.; BUCKNER, C. E. Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes what do they signify? *Psychology of women quarterly*, v. 24, n. 1, p. 44-62, 2000.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2012.

WOOD, W.; EAGLY, A. H. Two traditions of research on gender identity. *Sex Roles*, [v.] 73, p. 461-473, 2015.