UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI-MG

NEAD – NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Iáskara Stephânia Machado Pelet

Matrícula 2017200530109

LIDERANÇA FEMININA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Araxá

2018

PELET, Iáskara Stephânia Machado

Liderança feminina e gestão nas organizações – Araxá, 2018

30 f.: il.

Monografia (Pós-Graduação - Especialização Em Gestão Pública) - Universidade Federal De São João Del-Rei-MG, 2018

Orientadora: Ms. Cristiane Edna Camboim

Liderança. 2. Gestão Pública. 3. Direitos das Mulheres

IÁSKARA STEPHÂNIA MACHADO PELET

LIDERANÇA FEMININA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Cristiane Edna Camboim

Araxá

2018

IÁSKARA STEPHÂNIA MACHADO PELET

LIDERANÇA FEMININA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: setembro 2018

Ms. Cristiane Edna Camboim

Ms. Marco Antônio Catussi Paschoalotto

À Deus por ser minha base.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus primeiramente, pois é a minha base.

Ao meu marido, Danilo Pelet que é meu alicerce sendo fundamental para me incentivar e apoiar em todos os momentos.

Aos meus pais, familiares e amigos que entenderam minha ausência me motivando a conquistar mais essa vitória.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a crescente ascensão da mulher em cargos de liderança, em um ambiente culturalmente masculino. Dessa forma, procurou-se demonstrar desafios enfrentados pela mulher na conquista de um cargo de liderança no setor público. A hipótese da pesquisa versa sobre estilo de gestão adotado pela mulher. O capítulo 1 apresenta a recente inserção da mulher no mercado de trabalho, principalmente após a Revolução Industrial que propiciou uma conquista de direitos mais igualitários em todo o Ocidente. O capítulo 2 trata da gestão pública e os tipos de liderança nas organizações, mostrando como a gestão pública evoluiu nos últimos anos aproximando-se cada mais do tipo de administração adotado no setor empresarial. Por último, os desafios das mulheres na administração pública e como elas se inseriram no papel de líderes em seus ambientes profissionais. Foi verificado que as mulheres ainda estão em menor número em todos os setores e enfrentam grandes dificuldades, principalmente para alcançarem cargos de maior destaque na carreira desejada.

Palavras-chave: Gestão pública. Liderança. Mercado de trabalho. Direitos da mulher

ABSTRACT

This work aims to analyze the growing rise of women in leadership positions, in a culturally male environment. In this way, it was tried to demonstrate challenges faced by the woman in the conquest of a position of leadership in the public sector. The research hypothesis also deals with the style of management adopted by the woman. Chapter 1 deals with the recent insertion of women in the labor market, especially after the Industrial Revolution, which led to the conquest of more egalitarian rights. Chapter 2 deals with public management and types of leadership in organizations, showing how public management has evolved in recent years approaching more and more of the type of management adopted in the business sector. Finally, the challenges of women in public administration and how they have inserted themselves into the role of leaders in their professional settings. It was found that women are still in smaller numbers in all sectors and face great difficulties, mainly to reach positions of greater prominence in the wanted career.

Keywords: Public management. Leadership; Labor Market. Women's rights

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF/88- Constituição Federal de 1988

CLT- Consolidação das Leis Trabalhistas

ENAP- Escola Nacional de Administração Pública

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA- Instituto de Pesquisa Aplicada

OMS- Organização Mundial da Saúde

ONU- Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
2 METODOLOGIA 12
3 MERCADO DE TRABALHO E IGUALDADE DE GÊNERO 13
3.1 Inserção da Mulher no Ambiente Profissional 13
3.2 A Conquista dos Direitos e a Igualdade de Gênero 16
4 GESTÃO PÚBLICA E OS TIPOS DE LIDERANÇA 18
4.1 Gestão nas Organizações 19
4.2 Os Estilos de Liderança nas Organizações 20
5 A LIDERANÇA FEMININA E SEU ESPAÇO NA GESTÃO PÚBLICA 22
5.1 Desafios da Mulher no Papel de Líder 23
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 26
REFERÊNCIAS 28

1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por profundas transformações na ordem econômica e social do mundo. A conquista de direitos e a grande necessidade de pessoas produzindo para o capitalismo possibilitou a entrada efetiva das mulheres em espaços predominantemente masculinos. É fato que ainda hoje vê-se que o sexo feminino não conquistou a igualdade desejada. Esse é um processo lento que encara sérios preconceitos, gerando desigualdade salarial, inferiorização da mulher e pouco acesso à cargos de chefia e liderança no mercado (ANDRADE, 2016).

No Brasil, no ano de 2008, as mulheres representavam 45% da população economicamente ativa (IBGE, 2008), sendo que muitas dessas mulheres sustentam suas casas sozinhas, ou seja, quase metade dos trabalhadores brasileiros são mulheres, porém, não possuem grande representatividade em cargos decisórios e na vida pública. Em 2013, apenas 36% dos cargos de chefia eram compostos pelo sexo feminino. No setor público, as mulheres ocupam mais da metade dos cargos (IBGE, 2016).

Destarte, a dificuldade é a mesma do setor privado, chegar ao topo da carreira. Dados de um estudo realizado em 2014, pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) mostram que as mulheres ainda são minoria na elite do serviço público federal. No Poder Executivo, mulheres representam 46% do total. No Judiciário, 9%, e no Legislativo, 2%, apenas.

A justificativa dessa pesquisa é baseada na crescente ascensão da mulher em cargos de liderança, em um ambiente culturalmente masculino. Dado que há poucos estudos sobre o assunto, e por isso surgiu o interesse em mostrar a jornada evolutiva da mulher identificando as características apresentadas pela liderança feminina no setor público, espaço no qual a mulher tem um acesso mais igualitário no que tange à forma de ingresso, em virtude da realização de concursos públicos.

Entretanto, mesmo com a garantia de acesso igualitário na carreira pública, as mulheres enfrentam diversas dificuldades, ligadas ao preconceito por serem mulheres, por serem mães e por, tradicionalmente, serem vistas como submissas à vontade masculina. O que precisa ser discutido profundamente para que mude a ideia de que a mulher não é capaz de desempenhar com excelência a profissão que escolheu.

Pensando nisso a pergunta que se faz e pretende-se discutir é a seguinte: Quais são os desafios enfrentados pela mulher na conquista de um cargo de liderança no setor público e quais as principais mudanças em seu ambiente de trabalho? A hipótese da pesquisa também versa sobre estilo de gestão adotado pela mulher que com suas habilidades associadas à características pessoais se difere do gestor masculino.

Apesar dos baixos números em relação à representatividade feminina no país, e diante dos diversos papéis que as mulheres desempenham e sua recente inserção no mercado de trabalho, o acesso aos cargos de liderança nas organizações já evidencia profundas modificações na estrutura social. Não é tarefa fácil desempenhar com excelência um ofício e conciliá-lo com a vida pessoal. As mulheres em sua maioria, são encarregadas dos afazeres domésticos, dos filhos e de cuidado com os demais membros da família, causando um acúmulo de responsabilidades (CARREIRA, 2001).

Não obstante, as mulheres já proporcionam contribuições significativas com características como flexibilidade, organização, sensibilidade, intuição e capacidade de trabalhar em equipe. Priorizam o “nós” em relação ao “eu”, pensando sempre no melhor para a organização, surgindo assim um estilo próprio de liderança (CARREIRA, 2001).

A pesquisa será pautada pela pesquisa bibliográfica e documental, por meio de livros, artigos científicos, sites governamentais e estatísticos, dentre outras fontes. O trabalho será dividido em três partes, a primeira parte permeará entre a evolução histórica da mulher no mercado de trabalho e a conquista de direitos, essa etapa demonstrará os fatores que propiciaram a participação ativa da mulher no mercado de trabalho.

No segundo capítulo será realizado um estudo sobre a gestão pública, detalhando os tipos de gestão e liderança adotados nas organizações. O terceiro capítulo demonstrará as características da liderança feminina na gestão pública que podem resultar em uma efetividade mais satisfatória do que em gestões masculinas.

É mister entender que os modelos de gestão aplicados no setor público e no setor privado são decorrentes das transformações sociais e das necessidades que vão surgindo. Assim cada modelo tem uma característica determinante, é o que se pretende apontar analisando a gestão liderada por mulheres.

Por fim, o último capítulo analisará o alcance feminino nas organizações, respondendo à pergunta problema sobre quais seriam os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e a hipótese de investigar se a liderança feminina produz um tipo de gestão moderna

e eficiente. A resposta sendo afirmativa ou não tem o objetivo de demonstrar o papel crescente da mulher como líder. Isso será analisado por meio de dados de institutos de pesquisa e leituras de artigos sobre o tema.

2 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos à essa pesquisa, é necessário traçar um caminho ao conhecimento desejado. Esse caminho segundo Bittar (2001), será o norteador de toda a pesquisa. Para que ela seja executada com sucesso é preciso que o método escolhido seja o mais adequado alinhando-se ao objetivo escolhido.

Ao seguir uma forma predeterminada, a pesquisa constrói-se de maneira coerente e prioriza a investigação do objetivo principal, que é analisar a inserção da mulher no mercado de trabalho com foco nos cargos de liderança na gestão pública, demonstrando seu estilo de gestão e quais os caminhos e as características diferenciais da mulher nesse setor, assim como os desafios enfrentados. Analisa como a garantia de seus direitos influenciou na conquista de um espaço onde era predominante o sexo masculino.

Para tanto, serão buscados documentos científicos, que podem ser representados por artigos, dissertações, livros e sites governamentais de institutos de pesquisa como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE e o Instituto de Pesquisa Aplicada-IPEA que analisam dados estatísticos em contexto com as mudanças sociais.

É primordial que se entenda a diferença entre a pesquisa bibliográfica com a pesquisa documental. A pesquisa documental diz respeito ao acesso direto às fontes brutas, ou seja, a partir da análise dos dados produz-se conhecimento. Já a pesquisa bibliográfica diz respeito à análise do conhecimento que já foi produzido anteriormente.

Neste trabalho serão realizadas ambas as pesquisas, porém será dada maior ênfase na pesquisa documental. É importante notar que os documentos podem ser analisados de forma quantitativa ou qualitativa (FLICK, 2009). O enfoque será em uma análise qualitativa dos documentos, uma vez que serão enfatizadas as informações contextuais do fato a ser analisado, porém a pesquisa quantitativa de cunho descritivo servirá como suporte para todo aparato textual que será produzido.

Essa será uma pesquisa de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos que podem ser aplicados a sociedade como um todo. Pois ainda que a pesquisa se refira especificamente ao gênero feminino, todos os resultados positivos ou negativos do estudo e do que cerceia o lugar e o papel que a mulher escolhe para exercer interfere no meio social como um todo.

As informações recolhidas principalmente de institutos públicos de pesquisa serão a base para a análise que será cerceada pelos desafios e barreiras nos quais as mulheres encontram ao chegar no topo de suas carreiras.

3 MERCADO DE TRABALHO E IGUALDADE DE GÊNERO

O crescimento industrial em todo o mundo foi fator determinante para que a mulher fosse inserida no mercado de trabalho. No Brasil, o século XX foi marcado por uma transformação da estrutura produtiva, o contínuo processo de urbanização e a redução das taxas de fecundidade nas famílias, contribuíram para a inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Assim como possibilitaram maior acesso aos estudos e a sua participação efetiva como membro da sociedade, requerendo direitos e deveres para si.

3.1 Inserção da mulher no ambiente profissional

A mulher ao longo da história sempre foi inserida em funções inferiores em relação ao homem. Desde a pré-história há relatos de que a mulher deveria se manter abrigada e cuidar da prole, enquanto o homem com sua força e capacidade intelectual ficaria responsável pela proteção e alimentação de sua família (BOTELHO; SHERER, 2017). Na medida em que ocorriam mudanças nas formas de desenvolvimento das civilizações, também iam se desenvolvendo as relações entre homens e mulheres. Aos poucos o homem foi assumindo o papel de provedor e a mulher de cuidadora da casa e dos filhos, pois a maternidade consumia muito tempo (GODINHO; SILVEIRA, 2004).

No decorrer dos séculos tudo foi se transformando e na medida em que o homem passou a ser sedentário e surgiram as grandes cidades, o papel da mulher foi sendo ampliado, não só por escolha própria, mas também por necessidade. Os séculos XVIII e XIX foram um marco para a classe feminina, pois foi o momento em que a mulher se viu inserida de fato no ambiente de trabalho que fora por muitos anos exclusivamente masculino. A partir do momento em que as fábricas necessitaram de mão de obra em larga escala e, apenas a força

masculina não era suficiente, as mulheres passaram a desempenhar funções mais simples na produção, até evoluírem ao cargo de chefia (GODINHO; SILVEIRA, 2004).

A Revolução Industrial trouxe mudanças significativas na infraestrutura social. Os efeitos do sistema capitalista intensificaram questões sociais e econômicas trazendo consigo a desigualdade exacerbada. O empobrecimento dos trabalhadores, com famílias para sustentar fez com que houvesse uma mobilização da mão de obra da mulher e dos menores nas fábricas. Com isso, os desníveis entre as classes sociais foram observados de tal modo que os estudiosos não relutaram em afirmar a existência de uma séria perturbação ou problema social, o qual se estende ainda hoje, com agravantes históricos. A inferiorização da mulher e sua submissão a trabalhos considerados mais simples são vistos hoje como justificativas para diferenças salariais, por exemplo (GODINHO; SILVEIRA, 2004).

Os períodos marcados por guerras também foram promissores para a atividade feminina no mercado. Entretanto, as mulheres eram percebidas como substitutas nos cargos em que ocupavam, devendo cedê-los assim que seus homens voltassem da guerra. O trabalho feminino era necessário para que a economia de seu país não parasse e devido a necessidade de grande número nas batalhas ocorreu a carência de mão de obra masculina. Todavia, elas ainda eram vistas como um gênero pertencente aos afazeres domésticos. De acordo com Alves (2007, p.50), “as mensagens veiculadas pelos meios de comunicação enfatizam a imagem da “rainha do lar”, exacerbando-se a mistificação do papel da dona-de-casa, esposa e mãe. Novamente o trabalho externo da mulher é desvalorizado, tido como suplementar ao do homem”.

A valorização do trabalho feminino e sua importância para sociedade foi incentivada quando as mulheres passaram a se reunirem e se organizar, reivindicando seu espaço, seus direitos e igualdade de oportunidades perante os homens. Por meio de lutas organizadas, inúmeras conquistas foram alcançadas, sendo uma delas o direito de atuar na esfera pública. Diante disso, a luta foi importante para se demonstrar à sociedade o valor do papel das mulheres, que, cada vez mais, acumulam responsabilidades no âmbito público e no privado, e que, na maioria das vezes, não são valorizadas como deveriam e nem sempre ocupam cargos de chefia, mesmo estando qualificadas para isso.

Diante de todos os fatos é evidente notar como essa estrutura em que a mulher deve sempre obedecer ao homem (pai e marido) é origem de todos os desafios enfrentados ainda hoje. O patriarcado, expressão que traduz esse sistema está fortemente presente em diversas civilizações, não é exclusividade do Brasil, por exemplo. Para Stearns (2010, p. 33):

> O alcance do patriarcalismo foi poderoso e extenso. Muitas mulheres ficaram tão intimidadas e isoladas pelo sistema que formas de protesto se tornavam improváveis – embora algumas mulheres pudessem obter certa satisfação em manipular seus maridos e filhos ou em dar ordens a mulheres inferiores no âmbito doméstico.

Mesmo após a conquista de espaço na indústria, a mulher sempre foi desvalorizada, pois ao preferir a mão de obra feminina em detrimento da mão de obra masculina, as justificativas eram de que para elas paga-se um salário menor. Mesmo contribuindo positivamente para o crescimento econômico as mulheres são alvo de discriminação e preconceitos que só contribuíram para as acentuadas desigualdades entre os gêneros.

> O campo de atuação da mulher fora do lar circunscreveu-se ao de ajudante, assistente, ou seja, a uma função de subordinação a um chefe masculino em atividades que as colocaram desde sempre à margem de qualquer processo decisório. No caso da operária, mesmo num ramo onde sua participação era enorme, como o têxtil, as alternativas de ocupação para os homens eram maiores. Enquanto eles estavam presentes em quase todas as atividades ocupadas pelas mulheres, como a costura de sacos ou nas maçaroqueiras, vários trabalhos eram interditados a elas, principalmente os cargos de chefia. (RAGO, 1997, p. 65)

Alguns dos motivos pelos quais a classe feminina tinha remuneração bem inferior são as diferentes fases que as mulheres passam, impossibilitando muitas delas de continuarem ininterruptamente em seus empregos. Não obstante, a ausência de regulamentação e fiscalização por parte do Estado propiciou que não houvesse, até a metade do século XX, limitação da jornada de trabalho. Idênticas exigências chegavam aos empregadores quanto às mulheres e homens indistintamente. Havia uma insensibilidade diante de questões como a maternidade e os problemas que pode acarretar à mulher, seja em relação às condições pessoais, ou em relação às responsabilidades de amamentação e cuidado com os filhos em idade de amamentação (LAUSCHNER, 2010).

No Brasil, a partir da década de 1960, vê-se uma amplitude no alcance feminino. Surge a expressão feminismo que é entendida como a luta das mulheres por igualdade de oportunidades. E com esse marco, começam a surgir movimentos visando garantir o acesso à educação, direitos individuais, direito à saúde, e igualdade de condições de trabalho e salário. Pode-se dizer que a inserção da mulher no trabalho fora de seu lar foi bem tardio em relação aos demais países. Por volta da década de 1940, período da 2ª Guerra Mundial, foi que se percebeu a presença efetiva das mulheres na indústria brasileira. Entretanto, o estigma de mulher do lar prevaleceu por muitos anos.

As desigualdades de gênero e raça são problemas profundamente ligados à formação da sociedade e são matrizes da desigualdade social no Brasil que, por sua vez, está na raiz da

permanência e reprodução das situações de pobreza e exclusão social. Tratar problemas estruturais são uma grande dificuldade enfrentada pelo governo e pela sociedade. O desenvolvimento de atividades industriais pelas mulheres surgiu muito mais como um processo espontâneo no qual a necessidade as obrigava do que por políticas governamentais que incentivassem.

3.2 A conquista dos direitos e a igualdade de gênero

A Inglaterra, berço da Revolução Industrial foi pioneira também em relação aos direitos femininos. Em 1792, a mulher inglesa passou a buscar seu direito de votar. No Brasil, em 1827, surge a primeira lei relativa a educação para mulheres. Em 1909, nos EUA ocorreu uma grande passeata das mulheres reivindicando seus direitos. Elas pediam melhores condições de trabalho. Na Europa, em 1910, ocorreu a Conferência Internacional das Mulheres Socialistas, com o intuito de criar uma jornada de manifestações (BBC, 2018).

Em 1857, nos EUA, aconteceu o movimento grevista feminino que, reprimido pela polícia, resultou num incêndio que ocasionou a morte de 129 operárias, justamente no dia 8 de março. A data e o número de mortes, porém, são controversos: o incêndio teria ocorrido numa greve de 25 de março de 1911 e teriam morrido cerca de 140 mulheres e 26 homens (BBC, 2018). Esses acontecimentos estão ligados à oficialização pela Organização das Nações Unidas, do dia Internacional da Mulher.

Apenas nos anos 1920, as mulheres estadunidenses conquistam o direito a voto. No Brasil em 1932, por meio do Decreto nº 21.076, instituído no Código Eleitoral Brasileiro, e consolidado na Constituição de 1934, foi permitido às mulheres o direito de votar.

Algumas questões que hoje parecem simples foram conquistadas após muitos anos de discursos e manifestações em prol da igualdade de direitos para homens e mulheres. O Código Civil de 1917, foi fortemente criticado por estabelecer a incapacidade da mulher casada para prática de atos civis. Ele foi modificado apenas em 1962, com a edição da Lei nº 4.121 (Estatuto Civil da Mulher), equiparando os direitos dos cônjuges. Em 1953, a Organização Internacional do Trabalho reconhece e aprova a igualdade de remuneração salarial entre homens e mulheres (ONU BRASIL, 2018).

Em 1943, tem-se um grande avanço na edição de normas protetivas à mulher, que foi a promulgação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), solidificando todas as matérias relativas ao trabalho, e, claro, o exercício da atividade empregatícia da mulher. Logo, ocorreram algumas alterações na CLT e a primeira alteração foi em 1944, quando foi admitido o trabalho noturno da mulher em algumas atividades, desde que esta seja maior de 18 (dezoito) anos. Tem-se na CLT um capítulo destinado exclusivamente ao trabalho da mulher, dispostos em seções que tratam da duração, condições do trabalho e da discriminação contra a mulher, assim como menciona o direito aos períodos de descanso, tratamento médico e proteção à maternidade (CALIL, 2018).

Atualmente a CLT garante uma série de direitos para a mulher, são importantes avanços para todas, mas que também são usados como justificativa para uma menor remuneração em relação ao homem, além de muitas vezes, mesmo sendo mão de obra mais barata, empresas preferem contratar homens. Os indicadores de gênero do IBGE mostram que mesmo as mulheres sendo a maioria com nível superior, elas ganham em média 75% do salário do homem.

A economista Betina Fresneda, analista da Gerência de Indicadores Sociais do IBGE explica que os resultados educacionais não se refletem necessariamente no mercado, o que é contraditório, pois se a principal variável que explica o salário é a educação, as mulheres deveriam ser mais bem remuneradas em relação aos homens (AGÊNCIA BRASIL, 2018).

As mulheres gastam tempo desenvolvendo inúmeras atividades. E para conseguir exercer algumas dessas atividades foi necessário amparo da lei como garantia de que seus direitos e diferenças em relação ao homem fossem respeitados. A licença-maternidade de 120 dias (a partir do 8º mês de gestação), sem prejuízo do emprego e do salário; ampliação da licença-maternidade por 60 dias, a critério da empresa, desde que a mesma faça parte do Programa Empresa Cidadã (Lei 11.770/08). O direito de amamentar o filho e sair do trabalho quando necessário realizar exames de rotina na gravidez são garantias utilizadas como justificativa ao contratar um homem.

Foi preciso até mesmo que fosse criada uma lei para criminalizar uma conduta recorrente de empregadores. A Lei nº 9.029 de 1995, surgiu para combater uma prática discriminatória que se tornou comum após a promulgação da Constituição de 1988, vez que a estabilidade à gestante foi considerada uma ameaça ao direito do empregador de demitir suas

empregadas. Era comum que as empresas exigissem atestado negativo de gravidez para as ingressantes no emprego ou da comprovação de esterilização tanto das postulantes ao cargo quanto das empregadas para a manutenção de seu posto (CALIL, 2018).

A mulher também tem direito a duas semanas de repouso no caso de aborto natural (art. 395, § 4º da CLT). Dois descansos diários de 30 minutos para amamentação, até a criança completar seis meses de vida, podendo ser dilatado o período (art. 396 da CLT). Estabilidade no emprego, o que significa que do momento da confirmação da gravidez até cinco meses após o parto a gestante não poderá ser demitida sem justa causa (art. 391-A da CLT). A gestação não pode ser motivo de negativa de admissão.

A década de 1980, no Brasil, foi marcada pela luta da mulher contra à violência. Em 1983 é criado o Programa de Atenção Integral à Saúde da Mulher, diante da forte mobilização dos movimentos feministas, baseando sua assistência nos princípios da integralidade do corpo, da mente e da sexualidade de cada mulher. O país ainda enfrenta sérios problemas em relação ao tratamento da mulher, pois o Brasil é o quinto país com maior número de assassinatos de mulheres. Isso reafirma a vulnerabilidade social da mulher, como um grupo que precisa de atenção especial do Estado (OMS, 2018).

Ainda, se analisar os séculos de inferiorização, submissão e desqualificação, os avanços conquistados, arduamente, nas últimas décadas são pequenos. Mas são fundamentais para a consolidação do processo histórico e cultural da mulher ao lado do homem com as mesmas possibilidades de ser destaque na sociedade.

4 GESTÃO PÚBLICA E OS TIPOS DE LIDERANÇA

O modelo de gestão da administração pública é vivenciado e modificado de acordo com as transformações sociais e as necessidades que vão surgindo no aparato estatal. Além disso, os moldes hoje presentes no sistema da gestão pública são oriundos de características presentes na gestão do setor privado, ou seja, com base em resultados e metas.

Isso deve-se principalmente ao modelo econômico adotado nos países ocidentais: o capitalismo. Ao entender que são necessárias atender as novas demandas produzidas pela sociedade, exige-se do Estado novos sistemas de gestão, capazes de respostas mais efetivas às necessidades do novo estágio de desenvolvimento do capitalismo.

Os preceitos tradicionais da gestão pública tornam-se obsoletos. Ideias como intensa mobilização política e ideológica para a construção e legitimação de um novo modelo de gestão pública, baseado em conceitos mais modernos, tais como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade surgem nesse novo modelo (BRESSER PEREIRA; 1997).

4.1 Gestão nas organizações

A gestão no setor privado e público até a década de 1990 consistiam em características particulares a cada modelo. A principal diferença de um para o outro é o objetivo, o qual no setor privado é obter lucro assegurando a qualidade do serviço ou produto levando a manutenção dos clientes. No setor público, a evidência é totalmente no atendimento e satisfação do cliente, as pessoas. A filosofia dos modelos de gestão modernos evidencia a qualidade no atendimento e no produto. As mudanças no ambiente cultural e organizacional das empresas são reflexos das mudanças sociais. A gestão deve acompanhar rapidamente os processos evolutivos.

No Brasil houve uma mudança entendida como uma polarização dos estilos de gestão após a Constituição de 1988. Isso deve-se a influência neoliberal do Estado com uma visão de intervenção mínima não só na economia, mas em toda a máquina estatal. O cidadão é visto como cliente e deve obter um serviço rápido e satisfatório baseando-se na gestão de resultados.

A implantação dessa nova gestão deveu-se a ampla crise da administração pública, a qual demandaria para seu equacionamento novos paradigmas de gestão, capazes de superarem as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas prevalentes (BRESSER PEREIRA, 1997). Houve a necessidade de superação dos tradicionais modelos de gestão pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos.

A mudança na gestão pública no início do século XXI trouxe uma ideia de gestão por desempenho e liderança. A mudança de uma visão que antes era retrógrada e mecanizada, com atenção apenas em regras e regulamentos, dispensando a atenção aos recursos humanos foi fundamental para a modernização do setor público. A visão voltada para metas e a utilização de informações e recursos humanos com alto desempenho foi uma tentativa de

atualizar a gestão no setor público, de modo que ela acompanhe as mudanças sociais (DE WAAL 2010).

Entende-se que hoje são necessários profissionais que possuam atributos específicos para se atender ao novo modelo de gestão do Estado. Um gestor público eficiente precisa ter conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, saber lidar com o público, ser objetivo quanto aos resultados almejados e entender que precisa criar envolvimento com a comunidade para que tudo funcione perfeitamente. A visão sistêmica e globalizada é essencial para que se acompanhe as mudanças políticas e sociais do país (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

4.2 Os estilos de liderança nas organizações

Determinados comportamentos do indivíduo que consegue influenciar outras pessoas, mesmo não dispondo de poder ou sinais de que desfruta de reconhecimento social devem ser considerados como determinantes da eficácia de sua influência. A capacidade de influir socialmente e produzir mudanças nos grupos, em tais casos, ultrapassa as situações de dependência e de subordinação implicadas nas relações de poder.

Comportamentos das pessoas em suas interações sociais oferecem informações sobre as intenções e disposições psicológicas de quem age. Nesse sentido, pode-se dizer que o comportamento constitui, dentre outras funções, uma forma de organização de conteúdos latentes, em que a atitude pode ser pensada como uma disposição interna, mais ou menos favorável e estável.

O estilo de liderança adotado na gestão pública é essencial para que se obtenha sucesso, nas metas desejadas. Liderança, segundo Bergamini (1994, p. 88) "é um processo de influência de um indivíduo sobre outros indivíduos ou até mesmo grupos, com vistas à realização de objetivos em uma dada situação". Para que o líder consiga gerir as pessoas e as ferramentas disponíveis é necessário que se crie um vínculo e objetivos mútuos, pois quanto mais alinhados os perfis de cada profissional e suas escolhas, maior a chance de a gestão ser efetiva.

Katz e Kahn (1978) definem a liderança como a influência incremental sobre o cumprimento mecânico com as diretrizes rotineiras da organização. Para outros autores a

liderança supera a influência mecanicista e incremental para dar sentido e propósito ao esforço coletivo trabalhando principalmente a influência interpessoal através da comunicação (IPEA, 2012).

A liderança se torna então uma das principais ferramentas da gestão organizacional de uma empresa, seja ela privada ou pública. O líder escolhido deve estar em constante aprendizado, e possuir características pessoais que lhe são essenciais ao seu cargo, como capacidade de manter uma coesão no grupo, pois ele pensa para o grupo e não apenas em benefício próprio, essa é a principal diferença de liderança e chefia (TOURINHO, 1982).

É importante a capacidade do líder de incentivar e influenciar os colaboradores por meio de situações motivacionais e que cause empatia aos demais. Os resultados nesse tipo de liderança são consequências naturais do trabalho desenvolvido. Pois o líder inspira todos que são geridos por ele, proporcionando um ambiente de trabalho favorável a resultados positivos (MOURÃO; GALINKIN, 2008).

O desenvolvimento e a alta eficiência nas equipes dependem de seus líderes, pois ao confiar neles, seus membros ficam dispostos a assumir os riscos e cumprir os objetivos estabelecidos. O desempenho diferenciado é alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes (IPEA, 2012).

Dentre os variados estilos de liderança tradicionalmente conhecidos, baseados em comportamentos que os indivíduos possuem, os mais praticados são: a liderança afetiva, a liberal, a participativa, visionária e a diretiva. Cada tipo de liderança se adequa à uma situação ou ambiente, portanto não há apenas um estilo de liderança correto ou melhor (CHIAVENATO, 2004). O líder deve ser capaz de se posicionar da melhor maneira de acordo com cada grupo de trabalho e objetivo a ser alcançado. Ele deve saber em qual momento determinar as tarefas, persuadir seus subordinados e delegar funções, assim como deve participar, mostrando uma liderança co-participativa e democrática (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Atualmente tem-se praticado a liderança transacional e transformacional. Segundo Burns (1978), o processo de liderança pode ocorrer dessas duas maneiras. A liderança transacional é fundamentada na autoridade burocrática e na legitimidade. Líderes que aderem essa modalidade dão importância aos padrões de comportamento e trabalho atribuindo tarefas às equipes e estabelecendo objetivos e prazos. As recompensas organizacionais e punições

para os membros são estratégias de incentivo para que todos mantenham a disciplina. O líder transacional é visto como um educador.

Em oposição, a liderança transformacional é caracterizada como um processo que motiva os colaboradores por meio de ideais mais elevados e valores morais, tornando possível a credibilidade do líder de forma espontânea. Os líderes transformacionais possuem características comportamentais que induzem seus liderados a praticarem, são vistos como agente de mudança. A motivação, estímulo intelectual, o tratamento individualizado e a idealização são aspectos importantes nesse tipo de liderança (FERNANDES, 2013).

A questão do desempenho, muito discutida no âmbito das lideranças modernas, propõe uma ampla significância. Mas o conceito essencial é aquele que trata o desempenho como uma atitude intencional para alcançar uma meta ou objetivo. Há também uma classificação baseada em quatro perspectivas: desempenho como produtividade; desempenho como competências/capacidade, desempenho como bons resultados e desempenho como resultados sustentáveis (FERNANDES, 2013).

Deve-se atentar que o espaço organizacional, seja no setor privado ou público, é produzido por meio de valores culturais. Esses valores são difundidos por quem controla a organização. Desse modo, um líder deve sempre dirigir e controlar suas ações considerando que estas afetam todos que ele mantém contato.

5 A LIDERANÇA FEMININA E SEU ESPAÇO NA GESTÃO PÚBLICA

Para Moscovici (1986), o conflito enfrentado pelas mulheres que aspiram ou já exercem posições de liderança, seja na política, no trabalho ou nas relações sociais em termos amplos, é uma transição entre a marginalidade social da mulher no mundo do trabalho e o reconhecimento de que a liderança eficaz não passa necessariamente por possíveis atributos exclusivamente masculinos.

As mulheres se destacam em seus ambientes profissionais por serem atentas e competitivas. Características importantes ao se identificar um líder. Entretanto devido ao histórico de exercer funções menos complexas, as mulheres ainda enfrentam grandes desafios para se tornarem destaque onde atuam.

> As mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos. Apesar deste estilo estar presente no gênero feminino, não se pode radicalizar como sendo exclusivo das mulheres (LODEN, 1988, p. 16).

As características predominantes nas mulheres criam um estilo de liderança exclusivo. Quando estão em posição de liderança e trabalhando sob pressão, elas priorizam a cooperação em detrimento da competição. É uma forma de incentivar a comunicação transparente e acessível, levando os membros de sua equipe a trabalhar as metas com eficiência e criatividade.

A competência que a mulher possui nas relações interpessoais é uma característica que também é encontrada nos homens, porém na mulher é muito forte. Isso contribui para que habilidades sejam desenvolvidas. A facilidade em entender falas e expressões não verbais, prestar atenção no que é dito e ter empatia com seus membros cria intimidade e segurança. São aspectos importantes e diferenciais em uma pessoa que ocupa um cargo de liderança.

5.1 Desafios da mulher no papel de líder

A mulher que almeja seguir uma carreira profissional, chegar ao topo, enfrenta desafios que vão muito além de aptidões físicas e comportamentais que ela precisa aprimorar. O problema principal circunda na esfera externa, na própria sociedade e em como é sistematizado o mercado de trabalho para a mulher.

Embora não existam teorias e pesquisas que dêem sustentação à hipótese de que as mulheres exercem a liderança de maneira distinta da dos homens, existe uma crença socialmente disseminada de que homens e mulheres adotam, profissionalmente, estilos de comportamento e gestão profissional diversos. “A liderança continua sendo um totem para a sociedade e um tabu para a ciência” diz Moscovici (1986, p. 249).

A justificativa para uma divisão das funções é baseada em uma ideia de que homens e mulheres por possuírem uma natureza diferente tem diferentes aptidões e inclinações para estas ou aquelas atividades. Dessa maneira, muitas vezes ao se contratar um líder, o gestor não observa as características inerentes ao indivíduo, mas primeiramente como o indivíduo afeta o ambiente ao seu redor.

Segundo Mendel, p. 28:

> para as mulheres, o mundo gira em torno de pessoas e relacionamentos. Elas aprendem a ser sensíveis às relações entre pessoas e a prezar e manter esses relacionamentos (...) estão conscientes de como os seus atos afetam outras pessoas. Para os homens, o mundo gira em torno de ações e dos resultados dessas ações. Os relacionamentos, em si e por si, não são importantes. O que importa é como esses relacionamentos afetam os resultados.

As ideias sobre divisão sexual do trabalho são disseminadas não só no espaço privado, mas também no setor público. Esta não diz respeito somente à divisão sexual do trabalho, mas também estrutura espaços de características diferentes, em que no espaço privado estariam as atividades ligadas ao ambiente doméstico e à vida entre as paredes do lar. E no espaço público, as questões relativas à política e a gestão do Estado por exemplo (IPEA, 2012).

A divisão do trabalho, no mundo todo é pensada dessa maneira. O que ocasiona na desvalorização do trabalho feminino. Para o debate feminista, isso está profundamente enraizado no que gera a desigualdades de gênero. O problema, portanto, não é somente a divisão do trabalho entre os sexos. E sim as consequências, dando origem à uma estagnação social das mulheres, perante a determinação masculina na escala social. As diferenças entre os gêneros vão muito além de um salário menor, na verdade o salário é outra consequência da desvalorização da mulher como ser humano capaz de exercer com excelência atividades além daquelas pré-determinadas (IPEA, 2012).

> A análise das desigualdades entre os rendimentos existentes entre homens e mulheres constitui elemento essencial para se pensar a influência do mundo do trabalho nas condições socioeconômicas das mulheres e evidenciar as diferenças de acesso ao mercado de trabalho [...]. Para ambos os sexos, à medida que a escolaridade avança, o rendimento médio aumenta. No entanto, em todos os grupos de anos de estudo analisados, as mulheres recebem menos que os homens, embora em média elas tenham maior escolaridade. (BRASIL/SPM, 2013, p.48)

Em sociedade que prega a igualdade e democracia, os grupos minoritários deveriam ter maior liberdade de escolher seus destinos e, principalmente, até onde pode ir sua vida, tanto no aspecto profissional quando pessoal. A necessidade de políticas públicas e tratamento diferenciado para grupos que enfrentam preconceitos está previsto no artigo 5º da Constituição Federal de 1988.

Pode-se dizer que as mulheres são, na maioria das vezes, e independentemente dos trabalhos e funções que praticam e desempenham fora de casa, as responsáveis pelas atividades de reprodução da vida do lar, e com essa quase “determinação”, ao adentrar o mercado de trabalho propriamente dito, elas têm de sobrecarregar-se com todo esse trabalho

(IPEA, 2010). Por estarem tão sobrecarregadas com o acúmulo de funções no lar e no trabalho, muitas vezes as mulheres sentem-se deslocadas. Esse não é um problema exclusivo do Brasil. Entretanto, países mais desenvolvidos já se adequaram e propiciaram um maior acesso à mulher.

Ao observar na esfera pública o alcance feminino, deve-se atentar para dois importantes fatores. O fato ter um concurso público para se ocupar cargos públicos é um ponto positivo para o gênero feminino. Pois apenas algumas exceções como polícia por exemplo, limitam o número de vagas por sexo. Ademais, a possibilidade de alcançar altos cargos administrativos em um órgão público, não depende apenas de concurso, cada ente administrativo possui um número de cargos de livre nomeação, ou seja, o titular do órgão pode nomear por motivos políticos, pessoas ou da maneira que lhe convier, respeitando as regras da esfera pública (IPEA, 2012).

Observa-se ainda que quanto maior o grau de escolaridade, a diferença proporcional salarial entre homens e mulheres com a mesma escolaridade, aumentam. Dados do IPEA (2012) mostram que na administração pública direta e autárquica mulheres com até 8 anos de estudo recebem 88,2% do salário masculino, mulheres com até 11 anos de estudo recebem apenas 68,6% do salário de um homem com o mesmo grau de escolaridade. Esses dados mostram que há uma segregação ocupacional dentro do próprio setor público.

Quando fala-se de presença em cargos executivos a estatística é pior, no setor privado apenas 13% dos altos cargos executivos nas grandes empresas são ocupados por mulheres. No setor público não é tão diferente. Na esfera política, as mulheres representam menos de 11% na Câmara dos Deputados, dos cargos gerenciais da administração pública apenas 39,1% são ocupados pelo sexo feminino (IBGE, 2016).

A respeito da desvalorização salarial da mulher em relação ao homem, a justificativa seria de que o sistema patriarcal ainda predominante, no qual o homem é visto como o provedor, aquele que deve sustentar a casa, e a mulher é vista como a responsável por afazeres domésticos e cuidar dos filhos, gera a elevação do salário do homem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se dispôs a explanar sobre as dificuldades do gênero feminino na gestão das organizações, com foco no setor público. Dessa maneira, ao entender o quadro histórico de desigualdades entre homem e mulher, percebeu-se que ainda há muito o que trabalhar para que a mulher conquiste seu espaço na sociedade de maneira significativa.

A luta feminina pela garantia de seu espaço na sociedade deve ser pautada na promoção da igualdade de oportunidades no mercado de trabalho entre homens e mulheres. O direito do trabalho da mulher é promovido com a isonomia entre os gêneros. As diferenças aceitas são apenas aquelas que de fato são necessárias, como nos casos de diferenças biológicas entre os sexos, a maternidade e as diferenças sociais, nas situações em que a mulher é discriminada, e a lei procura coibir esta mesma discriminação.

A igualdade de condições de trabalho, de acesso a este mesmo trabalho e de remuneração das mulheres em comparação com os homens parece ser um reflexo positivo na luta pela igualdade. Mas tem sua verdadeira razão de ser na formação das bases de uma sociedade igualitária que permite um real desenvolvimento econômico e social do país. Até mesmo porque a legislação existente já propugna pela igualdade e impõe punições ao seu desrespeito. O que urge ser construído são mecanismos para que esta igualdade seja de fato aplicada ao mercado de trabalho.

Com igualdade, não ganham só as mulheres, mas todos. No atual jogo de forças do mercado de trabalho elas perdem, mas os efeitos indiretos desta derrota afetam todos. A Constituição Federal de 1988, foi um grande avanço para os grupos que sofrem com questões de igualdade de direitos. Pois o problema não é exclusivo de um segmento da sociedade. A promoção de políticas públicas e a educação dos jovens discutindo questões essenciais para o avanço da sociedade refletem nas gerações futuras. A luta feminina que já perdura há um século já se reflete na sociedade de hoje.

O crescente aumento da participação feminina no setor público, até mesmo em número maior que os homens, é reflexo dessa luta. Entretanto a possibilidade de ascensão ainda não é uma realidade favorável. Os números singelos de mulheres em cargos importantes no Brasil mostram que há muito o que ser feito. O alcance feminino só será expressivo se houver mais

discussões sobre o tema. As mulheres são um potencial natural da sociedade que deve ser estimulado dentro das organizações privadas e públicas.

Os motivos apresentados para a não contratação de mulheres, ou para justificar um salário menor só demonstram como a sociedade está arraigada às condições antigas dos séculos passados as quais os homens eram vistos como mais fortes e deveriam ser os responsáveis pelo sustento da prole e, a mulher seria o sexo frágil. Estudos mostram que as mulheres são capazes de exercer diversas funções no decorrer do dia sem perder nenhum detalhe.

O fato da mulher ser criada para cuidar do lar e dos filhos deveria ser entendido como uma vantagem sobre o homem, pois além de seus afazeres domésticos, ela decidiu sair de sua zona de conforto e, estudar e trabalhar. É muito contraditório perceber que os direitos conquistados pela mulher, como licença maternidade e o direito de amamentar os filhos após o término da licença, são usados negativamente por empresas ou gestores públicos quando vão contratar um profissional gerencial. Justificar que uma mulher merece ter o salário menor que o salário de um homem porque em determinadas fases da vida ela precisa se ausentar de seu ambiente profissional é um posicionamento que assevera a desigualdade de gênero e privilegia o homem por sua condição sexual.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **IBGE:** Mulheres ganham menos que os homens mesmo sendo a maioria com ensino superior. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganham-menos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior >. Acesso em: 27 jul. 2018.

ALVES, Branca Moreira. **O que é feminismo**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

ANDRADE, Tânia. **Mulheres no mercado de trabalho**: onde nasce a desigualdade? Disponível em: http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-notas-tecnicas/areas-da-conle/tema7/2016_12416_mulheres-no-mercado-de-trabalho_tania-andrade>. Acesso em: 23 mar. 2018.

BBC BRASIL. A origem operária do dia 8 de março, o Dia Internacional da Mulher. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43324887https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43324887 >. Acesso em:02 jul.2018

BERGAMINI, CECÍLIA W**. Liderança:** Administração do sentido. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114. 1994.

BITTAR, Eduardo C.B. **Metodologia da pesquisa jurídica**: Teoria e prática da monografia para cursos de Direito.13ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2015

BOTELHO, Louise Roedel de Lira; SCHERER Luciana**. Mulheres no comando da gestão pública municipal na região das missões.** VIII Simpósio Iberoamericano- Anais. Disponível em: < https://www.uffs.edu.br/campi/cerro-largo/repositorio-ccl/anais-viii-simposio-iberoamericano-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-e-a-integracao-regional/mulheres-no-comando-da-gestao-publica-municipal-na-regiao-das-missoes >. Acesso em: 22 Jun. 2018.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm >. Acesso em: 20 mai.2018.

_____. **Decreto-lei nº5.452 de 1º de Maio de 1943**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 20 mai. 2018

_____. SPM. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher** – RASEAM 2013. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, novembro de 2013. 170p. Disponível em: http://www.spm.gov.br/sobre/publicacoes/publicacoes/ 2013/raseam-interativo. Acesso em 10 ago.2018.

BRESSER PEREIRA, L.C**. Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997.

BURNS, J. M.**Leadership**.New York: Harper and Row, 1978.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direito do trabalho da mulher**: ontem e hoje. Disponível em: <http://www.ambito-

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1765>. Acesso em: 10 mai.2018.

CARREIRA, D. **Mudando o mundo**: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez/ Rede Mulher de Educação, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DE PAULA, Andressa Bauermann. **A participação das mulheres em cargo de chefia.** Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/94982/000915109.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 mar. 2018.

DE WAAL, A. A. **Achieving High Performance in the Public Sector**: What Needs to Be Done? Public Performance & Management Review, v. 34, n. 1, p. 81-103, september, 2010

DIAS, Maria Ap. Muniz; BORGES, Renata Simões Guimarães. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. REAd | Porto Alegre – Edição 80 - N° 1 – janeiro/abril 2015 – p. 200-22. Disponível em: < http://www.redalyc.org/html/4011/401137526008/>. Acesso em: 20 jul. 2018

ENAP. **Servidores públicos federais:** gênero. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=252&Itemid=66>. Acesso em:02 abr. 2018

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências**. Belo Horizonte: Elsevier - Campus, 2013

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho.** GV-executivo, v. 12, n. 1, janeiro-junho, 2013

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2009. Cap. 19, p. 230-237.

GODINHO Tatau; SILVEIRA Maria Lucia. **Políticas públicas e igualdade de gênero**. Caderno nº8 da Coordenadoria Especial da Mulher.2004. Disponível em: < http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05630.pdf >. Acesso em: 20 jul. 2018.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

IBGE. **Algumas características da inserção da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_mulher/Suplemento_Mulher_2008.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2018.

_____. **Estatísticas de gênero**: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: < https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 25 mar. 2018.

IPEA. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG).** Disponível em: < http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1000/1/TD_1797.pdf >. Acesso em: 05 ago. 2018

LAUSCHNER, Mirella Cristina X. G. da Silva. **Os movimentos feministas**: família x trabalho. 154-156. In: Caderno de Resumos [expandido] do 16º Encontro Redor – Rede Feminista Norte e Nordeste de Estudo e Pesquisas sobre a Mulher e Relação de Gênero e 2º Encontro de Estudo sobre Mulheres da Floresta: gênero, trabalho e meio ambiente. Manaus: Edua, 2010.

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

MENDELL, Adrienne. **Como os homens pensam**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

MOSCOVICI, S. Epilogue. In S. Moscovici & C. Graumann (Ed.), **Changing conceptions of Leadership** (p. 241-249). New York: Springer-Verlag.1986.

MOURÃO, Tania Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. **Equipes gerenciadas por mulheres-** Representações sociais sobre gerenciamento feminino. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1>. Acesso em: 25 mar. 2018.

MUNHOZ, Glaucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** Disponível em: < http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-01.pdf >. Acesso em: 10 ago.2018

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública:** uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro 44(6):1453-75, NOV./DEZ. Fundação Getúlio Vargas-2010.

OMS. **OMS lança novo manual com objetivo de fortalecer sistemas de saúde para responder melhor às mulheres sobreviventes de violência.** Disponível em: <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5552:oms-lanca-novo-manual-com-objetivo-de-fortalecer-sistemas-de-saude-para-responder-melhor-as-mulheres-sobreviventes-de-violencia&Itemid=820>. Acesso em: 12 jul.2018**.**

RAGO, M. **Do cabaré ao lar**: a utopia da cidade disciplinar (Brasil 1890-1930). 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

RODRIGUES, Almira. **Participação política das mulheres e gestão em política de gênero.** Disponível em: http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/politica-e-genero/participacao_politica_das_m.pdf. Acesso em: 01 abr. 2018.

STEARNS, Peter N. **História das relações de gênero**. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2010.

TEIXEIRA, V. C. **O fenômeno do teto de vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho**: a barreira sutil e invisível que as mulheres enfrentam para manterem-se competitivas no cenário globalizado. Portal do Administrador, 2012. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-fenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/61094/ Acesso em: 25 mar. 2018.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. 2ª ed. Belém: Fiepa, 1982.