

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FABRICIA BRAGA RABELLO

**PERFORMATIVIDADE DE GÊNERO NA LIDERANÇA – EM BUSCA DA
IGUALDADE**

Rio de Janeiro / RJ
2023

FABRICIA BRAGA RABELLO

**PERFORMATIVIDADE DE GÊNERO NA LIDERANÇA –
EM BUSCA DA IGUALDADE**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de mestre.

Área de concentração: Gestão de Organizações
Públicas

Orientadora: Prof. Dr. Fabricio Stocker

Rio de Janeiro / RJ
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Rabello, Fabrícia Braga
Performatividade de gênero na liderança – em busca da igualdade /
Fabrícia Braga Rabello. – 2023.

209 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Fabricio Stocker.

Inclui bibliografia.

1. Mulheres no serviço público. 2. Liderança em mulheres. 3 Serviço
público - Cargos e funções. 4. Advocacia-Geral da União (Brasil). I.
Stocker, Fabricio. II. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e
Pesquisa. III. Título.

CDD – 303.33

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Mestrado Profissional em Administração Pública
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

FABRICIA BRAGA RABELLO

“PERFORMATIVIDADE DE GÊNERO NA LIDERANÇA - EM BUSCA DA IGUALDADE”.

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO DE Mestrado Profissional em Administração Pública para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

DATA DA DEFESA: 06/09/2023

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROF^º FABRICIO STOCKER

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF^º FABRICIO STOCKER
ORIENTADOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF^ª ANA LIGIA NUNES FINAMOR
MEMBRO INTERNO

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF^ª LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
MEMBRO INTERNO

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF^ª JULIANNA GRIPP SPINELLI DE SÁ
MEMBRO EXTERNO

RIO DE JANEIRO, 06 DE SETEMBRO DE 2023.

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. FLAVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF^º ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Dedico este estudo a duas mulheres. À minha mãe, cujas aspirações acadêmicas foram contidas pelas limitações de seu tempo e pelas circunstâncias que a vida lhe apresentou. No entanto, seu amor pela pesquisa se transformou em uma influência inspiradora em minha jornada acadêmica. E à minha filha, como um incentivo a nutrir seu potencial para florescer em todas as direções que escolher seguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a todos que, incentivando-me, colaboraram para a elaboração deste estudo.

Aos meus pais Aureo e Silvia e irmão Tiago, por cultivarem em nossa família o valor da educação e do conhecimento;

Ao meu marido Alexandre, por sua disposição em elaborar todas as tabelas, gráficos e demais elementos visuais que foram fundamentais para a apresentação e compreensão dos dados deste estudo. Sua parceria foi inestimável ao longo desse percurso.

À minha filha Laura, por me inspirar, motivando-me a lutar por um mundo mais justo para as mulheres;

Às mulheres líderes da Advocacia-Geral da União, por tão generosamente cederem suas histórias (tão íntimas, por vezes), tornando este estudo tão rico. As aproximadamente 35 horas de entrevistas me proporcionaram um aprendizado que ultrapassou qualquer ensinamento teórico.

Ao meu professor e hoje amigo, Marlan de Moraes Marinho Jr que, em 1994, durante suas aulas, incentivava seus alunos à iniciação científica. À época, deixei passar a oportunidade, mas a semente havia sido plantada.

Ao meu amigo Ricardo Nascimento, que me incentivou à pesquisa, em um momento em que muitos ao meu redor expressavam ceticismo sobre a decisão de fazer o mestrado;

Aos meus colegas de turma, pela amizade, apoio e troca de memes. Certamente, compartilhar os desafios do processo com vocês tornou a jornada mais agradável e enriquecedora;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fabrício Stocker, cujas orientações iluminaram numerosas questões aqui analisadas, pelas expressões generosas com que se referiu ao meu trabalho e pelo encorajamento e incentivo perante a massa de dados;

Ao Prof. Me. Alex Ribeiro Maia Baroni, monitor da matéria Metodologia da Pesquisa, pela constante disposição em esclarecer minhas dúvidas (que não foram poucas). Sua capacidade de tornar o conhecimento acessível, explicando de forma simples e precisa, desempenhou um papel fundamental em tornar meu percurso acadêmico mais tranquilo e produtivo;

Ao Prof. Dr. Hélio Arthur Irigaray, por nos chamar a atenção sobre a necessidade de mais pesquisas focadas nas necessidades das pessoas que compõem as organizações. Sua observação foi fundamental ao despertar a compreensão da importância da pesquisa de gênero;

Às Profs. Dras. Lúcia Oliveira, Ana Lúcia Finamor e Julianna Spinelli, membros da banca, pela meticulosidade com que executaram o trabalho de leitura e crítica da minha dissertação. Suas observações e contribuições sem dúvida enriqueceram esse trabalho de maneira significativa;

À Prof. Dra. Suzana Veiga e à Ana Paula Mattos, duas mulheres extraordinárias que têm enriquecido minha compreensão do feminismo a cada dia através de suas orientações sobre o tema;

Ao Prof. Me. Gustavo Lanzieri, que tão minuciosamente realizou a tarefa de revisar o texto;

À Fernanda Moreira, que era coordenadora da equipe à qual pertenço durante o período desta pesquisa, pelo incentivo e colaboração essenciais para a realização deste projeto. Também, à Clarissa Lyra, atual coordenadora e amiga, por dar continuidade a esse apoio;

À Advocacia-Geral da União, por contribuir e incentivar a qualificação de seus servidores. Ser membro dessa Instituição é um dos maiores orgulhos da minha vida.

“Eu não caminho para o fim, eu caminho para as origens.” Manoel de Barros

RESUMO

Objetivo: Este estudo busca compreender como as mulheres acessam e se mantêm em cargos de liderança no serviço público, identificando as barreiras, estratégias de superação e desafios associados ao status simbólico e à incongruência de papéis, bem como examinar as especificidades da liderança feminina diante desses desafios.

Metodologia: Foi adotada a abordagem qualitativa exploratória e descritiva, entrevistando 28 mulheres ocupantes de cargos de direção e gerência na Advocacia-Geral da União (AGU). Desenvolvemos um roteiro de entrevistas semiestruturado e conduzimos análise de conteúdo, enfatizando categorias interpretativas.

Resultados: As líderes da AGU conseguem enfrentar desafios de gênero em um ambiente predominantemente masculino, mas isso representa uma carga adicional. Nem todas estão dispostas a fazê-lo, especialmente devido à conciliação trabalho-família.

Limitações: A afiliação da pesquisadora à mesma organização das participantes pode ter influenciado suas respostas. A generalização dos resultados é limitada a organizações similares. Uma abordagem quantitativa poderia fortalecer o estudo.

Contribuições Práticas: O estudo destaca as implicações dos arranjos de gênero em organizações e revela barreiras de gênero não detectadas pelas estruturas legais. Também analisa estratégias individuais de mulheres na liderança.

Contribuições Sociais: A AGU pode beneficiar-se das narrativas das participantes para promover a equidade de gênero na liderança. Isso contribuiria para uma representação mais equitativa no setor público.

Originalidade: Este estudo se destaca ao não apenas identificar barreiras à liderança feminina, mas também ao examinar como as mulheres superam essas barreiras e se mantêm em cargos de alto status na AGU. Isso proporciona uma análise mais profunda e contextualizada das experiências e desafios enfrentados, com potencial para melhorias na liderança de gênero no setor público.

Palavras-chave: Liderança feminina; cargos de liderança; cargos executivos; serviço público; gênero; barreiras.

Categoria: Dissertação de mestrado

ABSTRACT

Objective: This study aims to understand how women access and maintain leadership positions in the public service, identifying barriers, overcoming strategies, and challenges associated with symbolic status and role incongruence, while also examining the specificities of female leadership in the face of these challenges.

Methodology: We employed a qualitative exploratory and descriptive approach, conducting interviews with 28 women holding director and managerial positions in the Attorney's General Office (AGU). We developed a semi-structured interview script and conducted content analysis, emphasizing interpretive categories.

Results: AGU leaders can address gender-related challenges in a predominantly male environment, but this represents an additional burden. Not all are willing to do so, especially due to work-family balance concerns.

Limitations: The researcher's affiliation with the same organization as the participants may have influenced their responses. Generalizability of the results is limited to similar organizations. A quantitative approach could strengthen the study.

Practical Contributions: The study highlights the implications of gender arrangements in organizations and reveals gender barriers that are not detected by legal structures. It also analyzes individual strategies employed by women in leadership.

Social Contributions: AGU can benefit from the narratives of the participants to promote gender equity in leadership, contributing to more equitable representation in the public sector.

Originality: This study stands out by not only identifying barriers to female leadership but also by examining how women overcome these barriers and maintain high-status positions within AGU. This provides a more in-depth and contextualized analysis of the experiences and challenges faced, with the potential for improvements in gender leadership in the public sector.

Keywords: Female leadership; leadership positions; executive roles; public service; gender; barriers.

Category: Master's Thesis

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Tema e delimitação	11
1.2.	Problema de Pesquisa	13
1.3.	Objetivos	14
1.3.1.	Objetivo geral	14
1.3.2.	Objetivos específicos	14
1.4.	Justificativa	14
1.5.	Apresentação da estrutura do trabalho	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1.	Conceitos fundamentais para o estudo: a perspectiva relacional em Bourdieu 16	
2.2.	Gênero	18
2.3.	Das Barreiras e desafios à liderança feminina	22
2.3.1	Causas Culturais – da divisão sexual do trabalho.....	25
2.3.2	Causas culturais – dos estereótipos de gênero: <i>Think a manager – think a man</i>	28
2.3.3.	Barreiras Comportamentais – da autocensura	32
2.3.4.	Barreiras criadas pelas práticas corporativas – das organizações de gênero.....	36
2.4.	Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar e se manter no espaço de liderança	39
2.5.	Desafios associados ao <i>status</i> simbólico e à incongruência de papéis que afetam líderes femininas bem-sucedidas	42
2.6.	Das especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres	48
3	PERCURSO METODOLÓGICO	54
3.1.	Classificação da Pesquisa	54
3.2.	Técnica de coleta e análise dos dados	54
3.3.	Etapas da pesquisa Tratamentos de dados	57
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO	63
4.1.	A estrutura da Advocacia-Geral da União	63
4.2.	Dos cargos de liderança na Administração Pública Federal	65
4.3.	Dos Cargos de Liderança na Advocacia-Geral da União	67
5	RESULTADOS DA PESQUISA	71
5.1.	Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança	

	5.2. Barreiras e desafios à liderança feminina	87
	5.3. Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar e se manter no espaço de liderança e desafios associados ao <i>status</i> simbólico e à incongruência de papéis...	131
	5.4. Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres.....	164
6	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	178
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	184
	7.1. Contribuições	186
	7.2. Limitações	187
	7.3. Agenda para estudos futuros	187
	REFERÊNCIAS	189
	APÊNDICE A.....	205
	APÊNDICE B.....	207

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e delimitação

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), se orgulhando de ser um lugar onde as mulheres e grupos marginalizados podem encontrar proteção contra a discriminação no local de trabalho (BISHU; HEADLEY, 2020). O serviço público aparece muitas vezes, à primeira vista, como um contexto teoricamente mais igualitário e propício à carreira das mulheres, devido às regras de recrutamento, remuneração e promoção profissional (BERMÚDEZ-FIGUEROA, 2021; MARRY *et al.*, 2015).

No entanto, apesar das carreiras no serviço público no Brasil serem acessadas por meio de concursos de provas e títulos, o que inicialmente assegura a igualdade de tratamento entre os membros da mesma carreira, dados do Observatório de Pessoal (2023) revelam uma significativa disparidade entre a participação das mulheres no serviço público e sua representatividade em cargos de gestão. Embora tenha havido avanços na ocupação de cargos executivos na administração pública, as mulheres ainda estão sub-representadas em relação aos homens em cargos de liderança, fenômeno denominado como “teto de vidro” pela literatura (TAPARIA; LENKA, 2022). Por exemplo, na administração pública federal, as mulheres ocupam apenas 33% dos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) nos níveis 5 e 6, bem como dos cargos de Natureza Especial (NES), os de maior hierarquia no governo. Na Advocacia-Geral da União (AGU), embora tenha sido alcançada a equidade de gênero nos cargos de Natureza Especial (NES ou CCE 1.18), nos demais cargos de alta liderança (nível 5 e 6 – CCE ou FCE de 1.15 a 1.17 ou 2.15 a 2.17), a sub-representação feminina persiste. Segue-se que os homens continuam tomando a maioria das decisões organizacionais, ou pelo menos, coletivamente, têm um peso muito maior em moldar o futuro dessas organizações (CONNELL, 2006).

É certo que os altos cargos de comando não seguem a mesma regra igualitária do concurso público, o que acaba resultando em oportunidades limitadas a certos grupos. Além

disso, para diversos postos, como os cargos com comissão, não há exigência de concurso público. O acesso a esses cargos se dá por meio de livre nomeação, inclusive permitindo a indicação de pessoas que não são servidoras de carreira. Essa abordagem abre espaço para a ocorrência de práticas discriminatórias, que podem ser tanto explícitas, quanto sutis. Contudo, é importante destacar que a menor presença feminina nos cargos de direção não deve ser atribuída exclusivamente a este fator (SOUSA *et al.*, 2021).

De acordo com Acker (1990), pesquisadora especializada em estudos de gênero nas organizações, a própria dinâmica organizacional reforça estereótipos de gênero, favorecendo a idealização do trabalhador masculino. Esses estereótipos justificam a designação para a atividade de liderança aos homens, criando barreiras para o acesso das mulheres a esses cargos e afastando-as do centro do poder. As posições de liderança são ocupações de gênero que privilegiam uma ética de trabalho masculina, daí a frase “pense em gerente, pense em homem” (SCHEIN, 1975).

Também de acordo com a teoria da congruência dos papéis (EAGLY; KARAU, 2002), a imagem do gerente é frequentemente associada à de um homem com as chamadas qualidades “masculinas”; portanto, as mulheres, que há séculos têm sido associadas à qualidades diametralmente opostas, como por exemplo: A colaboração, a escuta, a sensibilidade e a simpatia, estariam menos comprometidas com suas carreiras e seriam incapazes de administrar (BABIC; HANZES, 2021).

Muitos estudos sugerem que as mulheres buscam resolver essa tensão destacando características que percebem como associadas ao sucesso na carreira, ou seja, aquelas que são estereotipadas como possuidoras de características masculinas (LUCAS *et al.*, 2010; IRIGARAY; VERGARA, 2009; EAGLY; CARLI, 2007; MEYERSON; FLETCHER, 2000). Derks, Van Laar e Ellemers (2016), em seu estudo sobre “Abelha Rainha”¹, identificaram a assimilação como uma estratégia pela qual as mulheres líderes se integram as organizações dominadas por homens.

Não obstante, a presença de mulheres em espaços predominantemente masculinos ainda causa estranheza na sociedade. Isso ocorre porque a determinação de quem emerge como líder depende não apenas de como os indivíduos se descrevem, mas também como eles são

¹ O termo depreciativo “abelha rainha” é utilizado para descrever mulheres que buscam alcançar o sucesso individual em ambientes predominantemente masculinos, onde os homens ocupam a maioria dos cargos executivos. Essas mulheres tendem a adaptar-se à cultura masculina e a se afastar das outras mulheres. A pesquisa sobre esse fenômeno identificou três maneiras pelas quais as mulheres o fazem: (1) adotando comportamentos mais alinhados com os padrões masculinos, (2) criando distância física e emocional em relação às suas colegas mulheres e (3) apoiando e legitimando a atual hierarquia de gênero (DERKS; VAN LAAR; ELLEMERS, 2016).

percebidos pelos outros (ELLEMERS, 2018). As mulheres, em particular, são vistas com o gênero profundamente incorporado, portadoras de “natureza, sexualidade, emoções e hormônios” (SWAN, 2005, p. 319) e, portanto, incongruentes com as exigências de racionalidade, autoridade e controle. Ademais, a prevalência masculina no campo da liderança e a presença minoritária de mulheres contribuem para que sejam observadas essas diferenças, que decorrem unicamente do fato de a mulher ter um corpo e, conseqüentemente, uma presença física distinta. Essas distinções, por sua vez, podem criar uma sensação de desajuste ou deslocamento nas mulheres que ocupam tais espaços e posições (ABREU; MEIRELLES, 2012).

Assim, as poucas mulheres que alcançam cargos de liderança enfrentam uma jornada complexa. Começam com preconceitos que beneficiam os homens e penalizam as mulheres, encontrando resistência específica em relação à liderança feminina, incluindo questões relacionadas a estilo de liderança e autenticidade. Além disso, muitas mulheres enfrentam o desafio de equilibrar responsabilidades profissionais e familiares, o que as coloca diante de obstáculos dentro das organizações (EAGLY; CARLI, 2003).

Quando rompem o chamado “teto de vidro”, suas experiências são marcadas pelo gênero. Semelhante ao racismo institucional, os processos de gênero no setor público são sutis, indiretos e muitas vezes não reconhecidos, mas operam para reforçar os benefícios e vantagens para homens (BISHU; HEADLEY, 2020). A dificuldade que as mulheres têm tanto para alcançar cargos de liderança quanto para mantê-los sem concessões é uma dimensão significativa de como as organizações se constroem para preservar a desigualdade e a diferença de gênero, e pouca tem sido a atenção dada aos esforços contínuos das mulheres de alto escalão para se adaptarem à cultura dominante do espaço executivo (DZUBINSKI; DIEHL; TAYLOR, 2019).

1.2. Problema de Pesquisa

Nessa perspectiva, a pergunta de pesquisa que surge é: **De que forma as mulheres acessam e se mantêm em cargos de liderança?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo compreender como as mulheres líderes da Advocacia-Geral da União acessam e se mantêm em cargos de liderança.

1.3.2. Objetivos específicos

Este trabalho tem por objetivos específicos:

- a) Identificar as barreiras e desafios à liderança feminina e as estratégias que as mulheres usam para superar tais barreiras;
- b) Descobrir como desafios e os desafios associados ao *status* simbólico e à incongruência de papéis afetam as líderes femininas bem-sucedidas;
- c) Analisar as especificidades da liderança feminina em função dos desafios que as mulheres enfrentam.

1.4. Justificativa

A questão do “teto de vidro” – que consiste nas barreiras ao avanço na carreira das mulheres – ganhou atenção significativa dos acadêmicos, principalmente devido ao aumento no foco na igualdade de gênero em todo o mundo (TAPARIA; LENKA, 2022). A maior ênfase no empoderamento feminino e na paridade de gênero em todos os campos é parte de um dos quinze Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, para cumprir os acordos feitos na Agenda 2030 – um plano de ação para colocar o mundo em um caminho mais sustentável e resiliente (ONU, 2015).

A falta de representatividade feminina em tais posições de alto *status* reflete uma distribuição desigual de influência e recursos, perpetuando desigualdades e contribuindo para a manutenção de hierarquias e estruturas de poder. Como um elemento crucial do

desenvolvimento, é perfeitamente razoável que o próprio Estado, ao recrutar para os seus cargos, não seja indiferente a essa desigualdade (ABREU; MEIRELLES, 2012). Neste sentido, compreender de que forma as mulheres acessam e se mantêm em cargos de liderança pode identificar ações capazes de promover mudanças sistêmicas para eliminar barreiras estruturais, criando um ambiente mais inclusivo e equitativo para todas as pessoas.

1.5. Apresentação da estrutura do trabalho

Para o alcance dos objetivos propostos, estruturamos este trabalho em seis seções distintas. A primeira delas é esta introdução. Na segunda seção abordaremos o referencial teórico. A terceira seção se concentra no método adotado. A quarta seção traz o contexto da organização estudada. A quinta seção discute as descobertas do campo, analisando e discutindo os resultados. Na sexta seção, consolidaremos os principais resultados. Então, na sétima e última seção, ampliaremos o debate, fornecendo as considerações finais, destacando as contribuições e limitações deste estudo e delineando uma agenda para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica que fundamenta esse estudo destaca a baixa representatividade feminina conforme o nível hierárquico se eleva. Ela analisa os principais desafios enfrentados pelas mulheres ao buscarem papéis de liderança e ao atuarem como líderes. Além disso, explora as estratégias que possibilitam a essas mulheres superar as barreiras impostas pelo gênero, bem como pelas políticas e práticas organizacionais. Por fim, investiga os desafios relacionados ao seu *status* simbólico e à incongruência de papéis, além de examinar as particularidades da liderança feminina em função desses desafios.

Nesse exame da contínua desigualdade no acesso à cargos de liderança, somos influenciados principalmente pela perspectiva relacional de Pierre Bourdieu (2021b), que destaca as formas pelas quais as estruturas de gênero são criadas e reforçadas. Pensar relacionalmente, segundo Bourdieu (2021b, p. 275), é “tentar ter em mente que, em última instância, não podemos dizer nada sobre o que se passa no mundo social sem referi-lo a todo o espaço pertinente.” Para o autor, as ações individuais ocorrem em um contexto estrutural mais amplo. Portanto, as mulheres que buscam alcançar posições de liderança não são apenas agentes livres, mas estão operando dentro de estruturas de gênero preexistentes que podem limitar ou facilitar suas escolhas e ações (Bourdieu, 2021a).

2.1. Conceitos fundamentais para o estudo: a perspectiva relacional em Bourdieu

Os modelos relacionais de desigualdades sustentam que a progressão da liderança é governada por relações complexas, frequentemente entre os níveis micro, meso e macro de análise (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020).

Na estrutura bourdieusiana, três fatores operam nesses níveis. No nível micro, há o que é considerado valioso em qualquer campo para o progresso, denominado por Bourdieu como capital valioso (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020). Bourdieu (2021b) conceituou o capital como abrangendo o capital cultural, econômico, social e simbólico, sendo certas combinações de capital mais valiosas que outras em termos do poder relativo que fornecem em qualquer campo. Ou seja, são os interesses postos em jogo (THIRY-CHERQUES, 2006). Esses tipos de

capital desempenham um papel fundamental na posição social de um indivíduo e em sua capacidade de acessar recursos e oportunidades (BOURDIEU, 2021b).

No nível meso, encontram-se os antecedentes e as experiências dos indivíduos, que Bourdieu denominou como *habitus*. O *habitus* pode ser entendido amplamente como a história corpórea de um indivíduo ou o *self* socialmente produzido, que rege as maneiras pelas quais um indivíduo interage com o mundo (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020). Ou seja, um sistema de disposições que engloba modos distintos de perceber, sentir, fazer e pensar, orientando-nos a agir de determinada forma diante de certas circunstâncias (BOURDIEU, 2021b).

As disposições do *habitus* são adquiridas por meio da interiorização das estruturas sociais durante a interação social e ao mesmo tempo, atuam como classificadoras e organizadoras dessa interação, ou seja, refletem o *status* social de uma pessoa. O *habitus* é tanto condicionante quanto condicionador das nossas ações, embora suas disposições não sejam mecânicas nem determinísticas, mas plásticas e flexíveis (THIRY-CHERQUES, 2006). *Habitus* refere-se ao sentir do jogo em termos de fala, vestimenta e comportamento que são sustentados pela repetição e que tornam a pertença de uma pessoa a uma classe social visível, conhecida e “legível” para os outros. Ao demarcar os limites de *status* e pertencimento, o *habitus* sinaliza simultaneamente a inclusão ou exclusão de um grupo. Assim, o *habitus* reproduz a desigualdade ao regular a prática social (GLASS; COOK, 2020b).

No nível macro, encontram-se as estruturas organizacionais e industriais nas quais o *habitus* do indivíduo interage, chamadas por Bourdieu (2021b) de campo. Em linhas gerais, campos são espaços estruturados hierarquicamente em torno de tipos e combinações específicas de capital, cujo valor relativo é determinado por aqueles que dominam o campo (BOURDIEU, 2021b). Bourdieu (2021b) sustenta que as características do *habitus*, como fatores demográficos, em relação a formas valiosas de capital em um campo, tornam-se o mecanismo dominante para determinar o desenvolvimento e a progressão dos indivíduos dentro desse campo. Aqueles que possuem mais capital têm uma vantagem inicial na disputa, mas a luta também envolve a capacidade de mobilizar e converter diferentes formas de capital para alcançar seus objetivos. A luta simbólica é uma dimensão importante, na qual os agentes buscam legitimar suas posições e desafiar as representações dominantes (THIRY-CHERQUES, 2006).

Um processo crítico no modelo relacional de Bourdieu (2021b), pelo qual os indivíduos deixam de adquirir capital valioso para progredir no campo, foi denominado pelo autor como “violência simbólica”. Ele descreveu essa construção como uma característica da dinâmica capital/*habitus*/campo em que os agentes dominados no campo são submetidos a uma

forma de violência invisível. Muitas vezes, isso é perpetrado com a cumplicidade do agente. Devido aos seus *habitus*, as pessoas muitas vezes não percebem a ação como pessoal, se é que percebem, mas sim que ela representa a “ordem natural das coisas” (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020).

Como tal, a estrutura bourdieusiana considera qualquer distinção perceptível, não apenas classe, gênero ou raça, como potencialmente criando um *habitus* de classe que está em desacordo com a fração de classe dominante. Por meio do processo de violência simbólica, o *habitus* de classe de uma pessoa atua para limitar o acesso ao capital que poderia acumular para ela e que é necessário para se desenvolver como líder (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020).

Em última análise, a dinâmica do campo é um conflito entre interesses de conservação, ou seja, a manutenção e reprodução da ordem estabelecida, e os interesses de subversão, que desafiam a ordem existente em busca de mudanças e transformações. Essa luta contínua molda as estruturas de poder e as relações sociais dentro do campo e tem implicações significativas para a dinâmica social e geral (THIRY-CHERQUES, 2006).

No recorte do nosso trabalho – o campo da liderança nas organizações – as mulheres podem representar tanto o elemento subversivo, já que pelo papel de gênero desafiam o *habitus* do campo, como o fator de manutenção, quando incorporam valores do campo que não são inicialmente coerentes com o seu papel de gênero.

2.2. Gênero

De acordo com a abordagem do “teto de vidro”, o gênero é entendido como duas categorias fixas: homens e mulheres, com base em características biológicas. Nesse contexto, qualquer desigualdade de gênero é medida pela margem estatística da diferença entre essas duas categorias (CONNEL, 2006).

No entanto, é importante estabelecer, antes de qualquer análise, a distinção entre sexo (homem e mulher) e gênero (masculino e feminino). O termo sexo refere-se às características genéticas anatomofisiológicas dos seres humanos, sendo considerado uma construção física (GIDDENS, 2005).

Inicialmente, as primeiras abordagens sobre gênero sustentavam que as características biológicas de cada sexo eram responsáveis pela desigualdade entre eles (CAPELLE *et al.*,

2002). Assim, por ordem natural, acreditava-se que as diferenças entre homens e mulheres eram imutáveis (SANTOS; ANTUNES, 2013). Mais tarde, porém, o gênero passou a ser entendido como um produto construído pela socialização e pelo acesso às diferentes experiências que homens e mulheres adquirem e é a forma como hoje gênero vem sendo estudado e desenvolvido (SANTOS; ANTUNES, 2013; CAPELLE *et al.*, 2002).

De acordo com a definição de Scott (1995), o termo “gênero” é utilizado para descrever as relações sociais entre os sexos, representando uma forma de indicar as “construções sociais” – isto é, a criação totalmente social de ideias sobre os papéis considerados apropriados para homens e mulheres. Nessa perspectiva, o gênero é entendido como uma categoria social que é imposta sobre o corpo sexuado. Ou seja, desde o nascimento, o sexo determina o lugar do indivíduo de um lado ou de outro da fronteira, a primeira seleção que será reafirmada pela prática social (OLIVEIRA, 1992).

Esse processo de construção do gênero ocorre por meio do aprendizado de papéis de gênero durante a socialização. Por exemplo, os meninos aprendem a competir desde cedo e as meninas são incentivadas a desenvolver atividades em que o espírito de cooperação e a entrega pessoal são exigidos, para que elas sejam preparadas para a maternidade e o dever de cuidado. Ou seja, fazer gênero significa criar diferenças entre meninas e meninos e entre mulheres e homens – distinções que não possuem caráter natural, essencial ou biológico (CARDOSO; LOUREIRO, 2008). Uma vez que essas diferenças são construídas, elas são empregadas para reforçar a essencialidade do gênero (VASCONCELOS, 2021).

As percepções específicas sobre gênero frequentemente têm suas origens na primeira infância, especialmente no complexo processo de separação e individuação, que tende a ser mais prolongado e intrincado para meninas em comparação aos meninos. Isso leva a diferentes orientações de relacionamento, mais destacadas entre mulheres do que entre homens, ou em experiências na esfera familiar, em particular, com os filhos (DUE BILLING; ALVESSON, 2000).

No entanto, para compreender plenamente a construção do gênero, não podemos subestimar o papel fundamental que o corpo desempenha neste processo. Para Bourdieu (2021a, p. 45), em consonância com Scott (1995), a construção do gênero é um processo complexo que envolve não apenas normas sociais e aprendizado, mas também a transformação dos corpos e das mentes das pessoas ao longo do tempo. Segundo Bourdieu:

O trabalho de construção simbólica não se reduz a uma operação estritamente *performativa* de nominação que oriente e estructure as *representações*, a começar pelas

representações do corpo (o que ainda não é nada); ele se completa e realiza em uma transformação profunda e duradoura dos corpos (e dos cérebros), isto é, em um trabalho e por um trabalho de construção prática, que impõe uma *definição diferencial* dos usos legítimos do corpo, sobretudo os sexuais, e tende a excluir do universo do pensável e do factível tudo o que caracteriza pertencer ao outro gênero – e em particular todas as virtualidades biologicamente inscritas no “perverso polimorfo” que, se dermos crédito a Freud, toda criança é – para produzir este artefato social que é um homem viril e uma mulher feminina. (...) é à custa, e ao final, de um extraordinário trabalho coletivo de socialização difusa e contínua que as identidades distintas que a arbitrariedade cultural institui se encarnam em *habitus* claramente diferenciados conforme o princípio de divisão dominante e capazes de perceber o mundo segundo este princípio (BOURDIEU, 2021a, p. 45).

Por esse motivo, a distinção entre os gêneros parece ser considerada da “ordem natural das coisas”, uma expressão usada às vezes para descrever o que é considerado normal, natural e até mesmo inevitável. Essa distinção está presente de maneira objetiva nas estruturas sociais ao redor do mundo e, ao mesmo tempo, incorporada nos corpos e às formas de comportamento dos indivíduos. Ela funciona como sistemas de esquemas de percepção, pensamento e ação que resultam em um ciclo que restringe o pensamento à evidência das relações de dominação que estão inscritas tanto na objetividade quanto na subjetividade, através de esquemas cognitivos que organizam a percepção dessas divisões (BOURDIEU, 2021a)

Em outras palavras, essas diferenças de gênero estão embutidas no cérebro das pessoas e profundamente enraizadas no crescimento da sociedade, refletindo nos diferentes papéis de homens e mulheres (ELLEMERS, 2018). O gênero, portanto, não é um simples papel que pode ser manipulado à vontade; ele está intrinsecamente conectado aos corpos e permeiam todo o universo, de onde extraem a sua força (BOURDIEU, 2021a). Ainda segundo Bourdieu (2021a, p. 46):

Tendo apenas uma existência relacional, cada um dos dois gêneros é produto do trabalho de construção diacrítica, ao mesmo tempo teórica e prática, que é necessário à sua produção como corpo socialmente diferenciado do gênero oposto (sob todos os pontos de vista culturalmente pertinentes), isto é, como *habitus* viril e, portanto, não feminino, ou feminino, e, portanto, não masculino (BOURDIEU, 2021a, p. 46).

Na realidade, as diferenças estão ancoradas na naturalização de relações de autoridade e subordinação, que são apresentadas como se fossem fundadas na biologia e/ou justificadas racionalmente (BIROLI, 2018). Tal como exposto por Scott (1995), o núcleo da definição enfatiza a conexão essencial entre duas ideias fundamentais: “o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”. Uma vez baseada em normas

masculinas, as diferenças de gênero, que são presentes em todas as esferas da vida e existem em todos os níveis de sociedade, inclusive nas organizações, são utilizadas para justificar as desvantagens econômicas enfrentadas pelas mulheres (CAPELLE *et al.*, 2002).

Assim, o gênero é uma das muitas construções sociais que determinam o lugar de uma pessoa na hierarquia social. A partir dessas hierarquias, uma comunidade desenvolve crenças sobre a competência e o *status* de mulheres e homens (METCALFE; HUEFFNER; SUSS, 2022). Essas suposições desempenham um papel importante ao obstruir os caminhos para as mulheres em direção à alta administração, como argumentado por Acker (2006).

É inegável que a dominação masculina já não se impõe com a mesma evidência de tempos passados. O questionamento das supostas verdades absolutas tem acompanhado de perto as transformações profundas que a condição feminina tem sofrido, especialmente nas camadas sociais mais privilegiadas (BOURDIEU, 2021a). No entanto, embora hoje as mulheres encontrem menos barreiras para progredirem em espaços profissionais, a desigualdade ainda é evidente, permanecendo uma estrutura que concede vantagem aos homens (BIROLI, 2018). Isso porque, a distinção histórica entre as esferas pública e privada moldou as identidades de gênero como papéis, comportamentos e limites (BIROLI, 2018).

Assim, as mudanças nas relações sociais nas organizações estão intrinsecamente ligadas às transformações nas representações de poder. É importante ressaltar, como apontado por Scott (1995), que essa evolução não segue uma trajetória única e previsível. Em outras palavras, a desigualdade de gênero não é algo fixo ou inerente, mas sim uma construção social que se adapta e persiste por meio de processos complexos, conforme discutido por Bourdieu (2021a).

Essas mudanças e desafios na dinâmica de gênero são o cerne da abordagem relacional de gênero, que serve de base para este estudo. Ao adotarmos essa perspectiva, reconhecemos que as relações de dominação entre homens e mulheres são produtos da construção social e que essas estruturas de poder persistem, mesmo diante de mudanças nas condições sociais e históricas². A abordagem relacional de gênero destaca a necessidade de uma compreensão mais profunda e sensível das estruturas que perpetuam as desigualdades (BOURDIEU, 2021a).

² Neste contexto, de acordo como Bourdieu (2021a), os apelos “pós-modernos” para superar dualismos profundamente arraigados nas estruturas e nos corpos não podem ser simplificados a meros atos de nomeação verbal, nem abolidos com um gesto de magia performativa.

2.3. Das Barreiras e desafios à liderança feminina

A igualdade de gênero é agora uma meta amplamente aceita na Administração Pública. Entretanto, em todo o mundo e na maioria das esferas da atividade do setor público, as mulheres permanecem seriamente sub-representadas em posições de autoridade política e administrativa (CONNEL, 2006). A metáfora do “teto de vidro” é frequentemente evocada para ilustrar as barreiras de gênero responsáveis por esses padrões desiguais (ACKER, 2008). No entanto, a dificuldade inerente a este tema é a diversidade de definições e abordagens que descrevem esse fenômeno (BABIC; HANZES, 2021).

Essencialmente, o “teto de vidro” refere-se ao fenômeno em que as mulheres parecem subir na hierarquia organizacional, mas apenas algumas chegam às posições mais poderosas (ACKER, 2009). Embora a metáfora do “teto de vidro” seja comumente utilizada para descrever o fenômeno da sub-representação das mulheres na alta administração, a ideia do “labirinto”, proposta por Eagly e Carli (2007), parece ser mais apropriada. A metáfora do “teto de vidro” representa um único obstáculo imutável e não consegue capturar a complexidade envolvida no percurso das mulheres em direção a cargos de maior hierarquia.

No seu estudo, Oakley (2000) ressaltou a existência de duas categorias de causalidade nas quais se enquadram as explicações e teorias relativas à falta de mulheres em cargos de liderança. Essas categorias abrangem as barreiras criadas pelas práticas corporativas, que decorrem de causas objetivas e causas comportamentais e culturais, que estariam enraizadas em explicações que giram em torno de questões de estereótipos. No mesmo sentido Taparia e Lenka (2022) destacam que, embora existam vários níveis de barreiras para as mulheres que aspiram a uma posição de liderança, o principal problema reside em estereótipos conscientes e inconscientes que muitas vezes encontram seu caminho nas organizações por meio da cultura e práticas discriminatórias de gênero.

Para Acker (2006), o regime de desigualdades seria uma metáfora mais pertinente para descrever as barreiras de gênero, de raça e de classe que bloqueiam as possibilidades de avanço das mulheres em todos os níveis hierárquicos. A ideia de regime de desigualdades é uma abordagem analítica para entender a criação contínua de desigualdades nas organizações de trabalho. Essa abordagem pode ser usada para identificar práticas produtoras de desigualdade e suas localizações em processos organizacionais específicos. Tal modelo reflete a posição de que a discriminação não é necessariamente pessoal ou intencional, mas sim que as estruturas

criadas e perpetuadas nos campos e inseridas nas práticas sociais são responsáveis por limitar a diversidade nas posições de liderança (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020).

Catherine Marry e Sophie Pochic (2017) aprofundaram a análise das desigualdades de gênero nas carreiras, deslocando o foco da narrativa das mulheres para os privilégios concedidos aos homens ao longo de suas vidas:

A interpretação das desigualdades no acesso às mais altas esferas deslocou-se das mulheres e de sua suposta falta de ambição, ligada à sua socialização familiar e às imposições de sua “vida dupla” - interpretação resumida na palavra “autocensura” - para os privilégios concedidos aos homens em todas as etapas da sua vida e em todas as esferas de atividade pelos efeitos da socialização masculina para a dominação. (MARRY; POCHIC, 2017, p. 151).

Outras vozes, como Aschcraft (2013), Cohen (2014 *apud* SIMPSON; KUMRA, 2016) e Simpson e Kumra (2016), também levantam preocupações em relação à metáfora do “teto de vidro” e conceitos associados. Elas argumentam que tais representações podem ser problemáticas, na medida em que sugerem a existência de obstáculos externos e transparentes. Essa perspectiva tende a reforçar a ideia de que as mulheres devem individualmente superar obstáculos concretos para progredir em suas carreiras (SIMPSON; KUMRA, 2016).

Cohen (2014 *apud* SIMPSON; KUMRA, 2016), por exemplo, propõe uma abordagem mais socialmente construída, nas quais as carreiras são vistas como processos em constante evolução, moldados pelo contexto social e cultural, bem como pelas disposições individuais, que são influenciadas por experiências passadas e atuais. No mesmo sentido de Marry e Pochic (2017), a autora destaca que as mulheres enfrentam dinâmicas históricas de dominação e subordinação baseadas no gênero.

Cohen (2014 *apud* SIMPSON; KUMRA, 2016) também ressalta a importância das disposições dos trabalhadores, que incluem percepções, suposições, valores e capital incorporado. Esses elementos são frequentemente negligenciados quando se discute o “teto de vidro” e as barreiras. Em particular, tais conceitos falham em reconhecer as dimensões corporificadas do trabalho. No mesmo sentido de Bourdieu (2021b), a autora ressalta que os corpos não são apenas recipientes de capital (habilidades e conhecimento) e fonte primária de esforço, mas também carregam significados que estão intimamente relacionados ao gênero, raça, classe, nacionalidade, orientação sexual e capacidade física. Esses significados implicam que alguns indivíduos podem ser vistos como mais adequados para algumas formas de trabalho do que outros.

Ashcraft (2013) introduz a metáfora do “sapatinho de cristal” para representar o desafio de se adaptar ou dissimular quando a identidade profissional está em conflito com a identidade pessoal, enquanto ressalta que a capacidade de uma adaptação natural é percebida como um privilégio. Na teoria de Bourdieu, esse ajuste natural acontece quando o *habitus* encontra o campo (BOURDIEU, 2021b).

Por sua vez, Simpson e Kumra (2016) desenvolvem o conceito do “efeito teflon” para explicar a persistência da sub-representação das mulheres. Esse conceito concentra-se em como as percepções de mérito são influenciadas pelo alinhamento entre identidades sociais incorporadas e características percebidas do trabalho. De acordo com os autores, o mérito precisa ser efetivamente demonstrado por meio de desempenhos corporificados que exigem reconhecimento para que carreguem convicção e tenham valor, reconhecimento que é prejudicado quando a identidade social corporificada e a identidade ocupacional não se encaixam.

Adicionalmente, de acordo com Haynes (2012), os conceitos de identidade profissional e incorporação de gênero estão intimamente interligados. Em outras palavras, a forma como uma pessoa se identifica profissionalmente e como ela expressa o seu gênero estão entrelaçadas e influenciam uma à outra. O corpo físico é uma faceta importante do profissionalismo porque é um símbolo de aspectos da identidade e do eu, uma representação corporificada da identidade percebida. A autora utiliza as teorias do capital de Bourdieu para argumentar que a corporificação profissional permanece resolutamente masculina.

Dessa forma, dada a maior proporção de homens em cargos de alta administração e liderança na maioria dos contextos organizacionais, isso corrobora a noção de que há um alinhamento demográfico e simbólico entre o corpo masculino figurativo (associado à *secura*, disciplina e contenção) e a identidade de gestão/contenção. Educação, habilidades e realizações passadas, que compreendem critérios chaves para o mérito, são vistos como aderentes a um corpo neutro, com a sugestão de que as mulheres devem trabalhar duro para superar as barreiras enfrentadas (SIMPSON; KUMRA, 2016).

Apesar das perspectivas alternativas que questionam a metáfora do “teto de vidro” e as barreiras à liderança feminina, é importante reconhecer que a visão predominante na literatura ainda se concentra nessas barreiras e, por esse motivo, examinaremos as mais importantes nas subseções seguintes.

2.3.1 Causas Culturais – da divisão sexual do trabalho

Desde os primórdios das sociedades humanas, a divisão dos papéis entre homens e mulheres tem sido uma realidade. Essa divisão, ao longo do tempo, acabou por institucionalizar a chamada “divisão sexual do trabalho”, estabelecendo desde cedo papéis de gênero desiguais (BIROLI, 2018). Esta distribuição, fundamentada na ideia de uma natureza diferente entre homens e mulheres, que justificaria aptidões e inclinações distintas para diferentes atividades, está interligada a outra divisão: a separação entre esferas pública e privada (ABREU; MEIRELLES, 2012).

A chamada divisão sexual do trabalho tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação dos homens das funções com maior valor social adicionado (HIRATA; KERGOAT, 2007). Isto resulta em dois princípios organizadores: o princípio da separação (existem trabalhos de homens e trabalho de mulheres) e o princípio hierárquico (o trabalho de homem “vale” mais que o trabalho de mulher) (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Abordar a divisão sexual do trabalho, contudo, vai além da simples categorização do que é visto pela sociedade como “trabalho para mulheres”. Engloba também questionamentos sobre o papel das mulheres e as atividades que lhes são designadas, bem como as razões subjacentes a essa dinâmica (MILTERSTEINER et al., 2020).

Hirata e Kergoat (2007) afirmam que a divisão sexual do trabalho é resultado da estrutura social estabelecida nas interações sociais entre os gêneros, sendo essencial para compreender a configuração da divisão social do trabalho entre os sexos. Já Biroli (2018, p. 23) argumenta que a divisão sexual do trabalho não é apenas um resultado das estruturas de gênero existentes, mas também é “*um locus importante da produção do gênero*” (grifos no original). Para a autora, a divisão sexual do trabalho permeia as relações sociais e é fundamental na sua organização. Ela molda as possibilidades de ação, restringindo alternativas e promovendo julgamentos baseados em supostas diferenças biológicas (aptidões e inclinações consideradas naturais para mulheres e homens). Além disso, fundamenta formas de organização da vida que são apresentadas como naturais ou necessárias. Isso, por sua vez, alimenta essas mesmas estruturas, garantindo sua reprodução contínua (BIROLI, 2018).

A divisão sexual do trabalho vai além das fronteiras das vantagens de classe e raça, afetando até mesmo mulheres privilegiadas, embora com consequências distintas das

enfrentadas pela maioria das mulheres (BIROLI, 2018). O fato de essa dinâmica não afetar todas as mulheres da mesma maneira implica que a produção do gênero adota uma perspectiva racializada e está relacionada a dinâmicas de classe. Assim, as hierarquias de gênero adquirem formas diferentes segundo a posição de classe e raça das mulheres (BIROLI, 2018).

Para entender melhor essa complexidade, é importante considerar as quatro formas distintas que essa divisão se manifesta, conforme apontado por Hirata (2015): o modelo tradicional, em que as mulheres desempenham o papel de cuidadoras e os homens o de provedores; o modelo de conciliação, no qual as mulheres conciliam a vida profissional com a vida familiar; o modelo de parceria, no qual mulheres e homens repartem tarefas domésticas e cuidados da família; e o modelo de delegação, em que as mulheres delegam suas atividades domésticas a outras mulheres, amenizando assim as contradições e tensões na vida do casal.

Os quatro modelos coexistem no espaço e no tempo, mas pode-se dizer que o modelo de delegação está se tornando tendencialmente hegemônico, principalmente entre as classes média e rica (HIRATA, 2015). Um dos limites desse modelo de delegação, contudo, reside na própria estrutura do trabalho doméstico e familiar: a gestão do conjunto do trabalho delegado é sempre da competência daqueles que delegam (HIRATA; KERGOAT, 2007).

É evidente que o modelo de parceria é o que menos tem eco, uma vez que é desnecessário comprovar que poucas mulheres têm um compartilhamento equânime das responsabilidades de cuidado em seus lares (SOUSA; GUEDES, 2016). Em geral, como observado por Sorj (2004), a contribuição masculina nas tarefas domésticas se limita a assistência ocasional às mulheres. Essa assistência costuma se concentrar em tarefas socialmente valorizadas, como interações que envolvem o cuidado dos filhos, auxílio nas tarefas escolares ou a mediação entre a família e o mundo externo, como compras para casa. No entanto, essa participação tende a diminuir à medida que as atividades envolvam trabalho manual ou tarefas rotineiras que precisam ser realizadas individualmente (SORJ, 2004).

Além disso, embora seja amplamente reconhecido que as mães prestam mais cuidados infantis do que os pais, poucas pessoas percebem que as mães, atualmente, oferecem um nível de cuidado maior do que nas gerações anteriores. Assim, ainda que os maridos tenham assumido mais trabalho doméstico, o ganho foi compensado pelas pressões por parentalidade intensiva e as crescentes demandas na maioria das carreiras de alto nível (EAGLY; CARLI, 2007).

Essa dinâmica complexa dos modelos de divisão sexual do trabalho reflete sua natureza dinâmica e em constante evolução. Essa divisão não é estática. Ao contrário, apresenta uma notável plasticidade, com suas modalidades concretas variando amplamente ao longo do tempo e do espaço. O que se mantém estável não são as relações em si, que estão em constante

evolução, mas sim a distância entre os grupos de sexo (HIRATA; KERGOAT, 2007). Em outras palavras, as mudanças visíveis de condições ocultam, de fato, a permanência das posições relativas (BOURDIEU, 2021a).

Assim, observa-se simultaneamente um movimento de mudanças nas formas de organização e divisão sexual do trabalho, juntamente com a persistência de formas de segregação e hierarquização preexistentes (HIRATA, 2015). Segundo Cunha e Fluentes (2006 *apud* SANTOS, 2016), “o mercado de trabalho incorporou a divisão sexual do trabalho nas relações assimétricas de poder (simbólico e material) entre homens e mulheres”. Embora tenham conquistado avanços visíveis no âmbito público e tenham saído do lar, essa transformação representa uma revolução incompleta (BIROLI, 2018).

Atualmente, as mulheres compartilham, de maneira mais equitativa (ou não), a responsabilidade pela provisão financeira juntamente com a esfera reprodutiva (BIROLI, 2018). Como resultado, elas experimentam uma sobrecarga devido às múltiplas jornadas que precisam enfrentar (HIRATA; KERGOAT, 2007). A divisão sexual do trabalho opera de maneira desigual, consumindo o tempo de mulheres e homens de maneiras distintas, o que, por sua vez restringe o acesso das mulheres a recursos essenciais, que incluem tempo livre, remuneração e redes de contato (BIROLI, 2018). Enquanto as mulheres com responsabilidades de cuidado enfrentam uma penalidade na participação da força de trabalho, há um prêmio para os homens que vivem como beneficiários desse cuidado (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Além disso, a caracterização do feminino como associado à docilidade e às responsabilidades domésticas, que se acentua nos estereótipos relacionados à maternidade e ao foco a família, coloca as mulheres em uma posição que naturaliza a sua exclusão dos espaços decisórios (BIROLI, 2018).

Segundo Ramos, Pita e Ferreira (2022), pesquisas apontam a desigualdade na divisão do trabalho como a principal barreira social sentida pelas mulheres no acesso aos cargos de liderança. No mesmo sentido, a pesquisa de Bermudez-Figueroa (2021) destacou a norma social que coloca a responsabilidade principal pelo cuidado familiar sobre as mulheres como um obstáculo significativo para as oportunidades de promoção. Estudos como o de Fazal *et al.* (2019), que examinaram a trajetória de mulheres acadêmicas, também confirmaram que as responsabilidades domésticas frequentemente impedem o avanço de mulheres em direção a posições de liderança. Além disso, a pesquisa de Greguletz, Diehl e Kreutzer (2019), que analisou entrevistas com diversas líderes femininas, revelou que as obrigações familiares e domésticas representam um desafio para a participação dessas executivas em eventos de *networking* fora do horário comercial formal.

Essas pesquisas comprovam a necessidade de as mulheres considerarem cuidadosamente as decisões em relação ao avanço de suas carreiras e o equilíbrio com as responsabilidades familiares, um constrangimento frequentemente não enfrentado por homens (DUARTE *et al.*, 2009).

Portanto, para uma compreensão completa da interseção entre gênero e liderança no contexto profissional, é essencial analisar como as responsabilidades domésticas influenciam as oportunidades e escolhas de liderança para as mulheres (HOYT, 2010). Além disso, essa problematização permite questionar categorias e métodos que tradicionalmente consideramos neutros (BIROLI, 2018).

2.3.2 Causas culturais – dos estereótipos de gênero: *Think a manager – think a man*

Os estereótipos de gênero desempenham um papel significativo na perpetuação da discriminação das mulheres na gestão (CARDOSO; LOUREIRO, 2008). Estes estereótipos são reflexos das expectativas gerais associadas a membros de grupos sociais específicos (ELLEMERS, 2018). Esses estereótipos frequentemente se originam das observações de pessoas em papéis sociais típicos de gênero. Por exemplo, a ocupação de homens como chefes de família e papéis de *status* mais elevado, e a ocupação de mulheres como donas de casa e papéis de *status* inferior (EAGLY; WOOD; DIEKMAN, 2000).

Essas expectativas baseadas em estereótipos não são inofensivas. Pelo contrário, tendem a ser autorrealizáveis e resilientes a mudanças, mesmo quando confrontadas com evidências em contrário (ELLEMERS *et al.*, 2012). Inicialmente, as expectativas prévias influenciam o processamento enviesado de informações. Isso leva as pessoas a buscar e dar atenção a informações que confirmam suas crenças, ao mesmo tempo que ignoram eventos que possam desafiar a validade dessas expectativas. Nesse contexto, as expectativas originadas dos estereótipos de gênero rapidamente se transformam em normas sociais (ELLEMERS *et al.*, 2012). Como observado por Wood e Eagly (2015), esses papéis de gênero não são simplesmente impostos aos indivíduos pela sociedade, mas são similarmente internalizados pelos próprios indivíduos ³.

³ Nesse sentido, a violência simbólica, que se destaca pela “adesão que o dominado não pode evitar de conceder ao dominante e, portanto, à dominação” (BOURDIEU, 2021a, p. 64) também é perpetuada pela ação das

Além dessas expectativas moldadas pelo gênero, as pessoas também possuem opiniões preconcebidas sobre o que significa ser um líder (HOYT, 2010), sendo global a ideia de que as mulheres não possuem características de liderança (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Esta conclusão foi extraída da pesquisa *think a manager – think a male*, realizada por Schein, em 1973 e 1975, cujos resultados mostram que as mulheres eram percebidas pelos gerentes masculinos e femininos como menos propensas que os homens a possuir características, atitudes e temperamentos exigidos pelos gerentes bem-sucedidos. “Pensar como gerente” era, assim, “pensar como homem”, e essa visão funcionava e vem funcionando contra mulheres que buscam entrar e avançar em cargos de liderança (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Estudos subsequentes produzidos por Schein *et al.*, em 1996, investigaram respostas de estudantes de administração em cinco países: Reino Unido, Alemanha, EUA, China e Japão. Novamente, os resultados corroboraram a visão de que a crença na menor propensão das mulheres possuírem características de liderança é uma percepção amplamente aceita internacionalmente (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Anos mais tarde, pesquisas realizadas por Schein, em 2007, nos mesmos cinco países apresentaram conclusões semelhantes, destacando a persistência e a inflexibilidade da mentalidade “pense gerente – pense homem”, mesmo diante das mudanças sociais, legais e organizacionais ao longo dos anos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

O paradigma “pense gerente – pense homem” destaca a tendência de associar a representação da liderança aos papéis de gênero tradicionalmente atribuído aos homens. Isto ocorre porque os estereótipos associados tanto aos homens quanto aos líderes refletem traços de agência, caracterizados principalmente por atributos como assertividade, controle, confiança, agressividade, ambição, dominância, energia, independência, ousadia, autoconfiança e competitividade (EAGLY; JOHANNENSEN-SCHMIDT, 2001). Em contraste, as características comumente consideradas como comunais, as quais tipicamente não são associadas à liderança, são mais frequentemente atribuídas às mulheres. Essas características descrevem principalmente a preocupação com o bem-estar de outras pessoas e incluem atributos como afetuosidade, prestatividade, gentileza, simpatia, sensibilidade nas relações interpessoais e carinho (EAGLY; JOHANNENSEN-SCHMIDT, 2001).

São abundantes as evidências que sugerem que as mulheres são frequentemente percebidas como mais inclinadas ao comportamento comunal, mas menos propensas a serem

mulheres. Elas frequentemente percebem essa diferenciação como algo inerente e possuem estruturas de avaliação que espelham a hegemonia masculina (DE OLIVEIRA, 2019).

vistas como agentes, enquanto os homens são geralmente percebidos como mais inclinados aos comportamentos de agência, mas menos propensos a serem vistos como comunais (DIEKMAN; EAGLY, 2000).

Kanter (2008) destaca a presença da “ética masculina” como parte integrante da concepção original de líderes e gestores. Esta “ética masculina” eleva características associadas aos homens como requisitos fundamentais para uma gestão eficaz, incluindo uma abordagem determinada na resolução de problemas, habilidades de planejamento analítico, a capacidade de deixar de lado as considerações emocionais pessoais em prol da realização das tarefas e uma superioridade cognitiva na solução de problemas e tomada de decisões.

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 (EAGLY; KARAU, 2002). Isso ocorre porque os líderes são avaliados principalmente por sua capacidade de serem agentes (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).

Outra explicação pode ser dada pela Teoria da Congruência dos Papéis, que sugere que há um potencial preconceito quando observadores sociais mantêm estereótipos sobre um grupo social que são incongruentes com os atributos considerados necessários para o sucesso em certas classes de papéis sociais (EAGLY; KARAU, 2002). Essa teoria se contrapõe às abordagens essencialistas que “biologizam” o gênero e persistem nos estereótipos equivocados de gestoras femininas ao retratá-las como líderes menos capazes em comparação aos homens (SANTOS; ANTUNES, 2013). 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; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Por conseguinte, os estereótipos de gênero conduzem a três consequências negativas para as mulheres: atitudes menos favoráveis em relação às mulheres líderes; maior dificuldade para as mulheres alcançarem papéis de liderança de elite; avaliações menos favoráveis em relação à eficácia da liderança das mulheres (JACKSON; ENGSTROM; EMMERS-SOMMER, 2007). É importante ressaltar que, mesmo depois de terem alcançado uma posição na alta administração, as crenças de liderança de gênero e o sexismo implícito continuam a afetar as oportunidades e as avaliações de desempenho das mulheres (BARRETO; RYAN; SCHIMITT, 2009).

Outras abordagens teóricas também afirmam que o preconceito baseado em gênero na liderança se origina de expectativas tendenciosas. Por exemplo, a teoria da identidade social de liderança de Hogg afirma que as pessoas têm uma imagem, ou “protótipo”, de como o líder de seu grupo deve parecer, pensar e agir. Quanto mais seguidores se identificam com o seu grupo, mais suas avaliações e percepções de líder são baseadas em quão prototípico o líder é do grupo. Na medida em que as mulheres são vistas como menos prototípicas do que os homens, elas estão em desvantagem na liderança. Consequentemente, as mulheres provavelmente enfrentam desvantagens em grupos compostos por pessoas que aderem aos estereótipos de gênero tradicionais, mas não em grupos cujos membros possuam expectativas de gênero mais progressistas (HOYT, 2010).

Por fim, de acordo com a teoria dos estados de expectativa, as pessoas tendem a atribuir maior *status* e competência para tarefas aos homens em comparação com as mulheres. Essas crenças criam expectativas que afetam as interações sociais por meio das quais a liderança é alcançada e exercida. Essas expectativas afetam a forma como as mulheres e os homens se comportam em ambientes de grupo, bem como a forma como os outros os percebem e se comportam em relação a eles, o que faz com que mulheres emerjam menos como líderes do que os homens (HOYT, 2010).

A teoria dos estados de expectativas pode ser considerada uma das razões pelas quais as mulheres nem sempre seriam alvo de preconceito ao exercer cargo de liderança. É certo que o grau de incongruência percebida entre um papel de líder e o papel de gênero feminino depende de muitos fatores, incluindo a definição de papel de líder, o peso dado ao papel de gênero feminino e a aprovação pessoal das definições tradicionais de papéis de gênero (EAGLY; KARAU, 2002). Especialmente relevante para a masculinidade *versus* feminilidade dos papéis de liderança é o nível desses papéis nas hierarquias organizacionais. Embora as pessoas atribuam características predominantemente masculinas ao papel de líder genérico, há uma variação considerável na definição desses papéis a depender do nível do cargo (SCHEIN, 2001).

A incongruência pode ser um pouco menor para os gerentes intermediários que para os gerentes de primeiro nível, dados os elementos socialmente mais complexos da atividade de gerenciamento intermediário (BERMUDEZ-FIGUEROA; ROCA, 2022; EAGLY; KARAU, 2002). Ademais, tais cargos permitem uma melhor conciliação entre as atividades profissionais e as responsabilidades familiares, tornando-os mais adequados às líderes femininas (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Também em situações de risco, crise, ou precariedade não é automático “pensar gerente – pensar homem”. Pelo contrário, é bastante provável que, em tais contextos, surja um pensamento diferente, qual seja, “pensar em crise – pensar mulher” (RYAN; HASLAM, 2007). Essa perspectiva muitas vezes coloca as mulheres em uma posição delicada, onde enfrentam o que é conhecido como o “penhasco de vidro”, um termo introduzido por Ryan e Haslam (2005). Esse termo implica que mulheres são frequentemente direcionadas às funções precárias e arriscadas, aumentando a probabilidade de enfrentarem insucesso e serem percebidas como menos eficazes (SIMPSON; KUMRA, 2016).

Neste cenário, uma questão central destacada por Ryan e Haslam (2007) é por que as mulheres são mais propensas a serem promovidas para cargos de liderança em situações arriscadas. Especificamente, qualidades estereotipadas femininas, incluindo sensibilidade emocional, fortes habilidades interpessoais, capacidades de construção moral e um estilo de liderança colaborativo, podem ser mais valorizadas em tempos de crise (RYAN; HASLAM, 2007). Isso pode estar relacionado à crença predominante de que mulheres estão mais bem preparadas para lidar com desafios sociais e emocionais durante momentos de crise, enquanto os homens frequentemente são associados a tarefas relacionadas ao sucesso (EAGLY; JOHNSON, 1990).

Como resultado, as candidatas do sexo feminino podem se tornar mais atrativas aos olhos dos responsáveis pela tomada de decisões quando se trata de ocupar tais cargos (GLASS; COOK, 2016). Isso implica que as mulheres são confrontadas com expectativas de liderança específicas por causa de seu gênero, em vez de serem avaliadas com base em suas realizações individuais ou habilidades pessoais de liderança (ELLEMERS *et al.*, 2012). Adicionalmente, as mulheres também podem ser mais receptivas a aceitar tais cargos por medo de que uma oportunidade comparável não se materialize no futuro (GLASS; COOK, 2016).

2.3.3. Barreiras Comportamentais – da autocensura

A autocensura pode ser descrita como o ato de as mulheres limitarem suas ambições e aspirações devido à influência da socialização familiar e às pressões de equilibrar suas vidas familiares e profissionais (MARRY; POCHIC, 2017).

Em culturas predominantemente sexistas, há uma distinção muito clara sobre quais os papéis que homens e mulheres devem desempenhar. Ideias preconcebidas e expectativas relacionadas ao gênero que existem em uma determinada sociedade são assimiladas pelas pessoas, influenciando de maneira substancial como elas se definem e como se comportam (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021). Embora existam membros da sociedade que rejeitarão essas restrições sobre as quais devem ser os papéis adequados, a maioria se sentirá compelida a se conformar com o que as normas sociais prescrevem e esperar que os outros façam o mesmo (LEWELLYN; MULLER-KAHLE, 2020).

Essa conformidade é resultado da reprodução das normas impostas pelos dominantes, influenciando a percepção dos dominados e levando à internalização das classificações naturalizadas que moldam suas identidades sociais, o que os leva a considerá-las como intrínsecas e imutáveis (BOURDIEU, 2021a). Os estereótipos de gênero motivam homens e mulheres a adaptarem suas auto visões, expressões comportamentais e escolhas de vida ao que parece apropriado para o seu grupo, funcionando assim como profecias autorrealizáveis (ELLEMERS, 2018). Diante disso, o estereótipo feminino restringe as escolhas profissionais das mulheres, pois as crenças sobre os comportamentos característicos de uma boa mãe ou de uma boa trabalhadora dominam as decisões trabalho-família (ELLEMERS, 2018).

Existem cada vez mais evidências indicando que os processos de desenvolvimento de liderança têm início em uma idade precoce e que o ambiente familiar desempenha um papel crucial em nutrir o desejo de liderar (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020). Pesquisadores no campo do desenvolvimento de liderança destacam a importância desses processos fundamentais, que são estabelecidos bem antes da entrada no mercado de trabalho. Um exemplo disso é o estudo de Conger (2004), que identificou que os alicerces da liderança como autoconfiança, impulso para a realização e competência interpessoal, são em grande parte moldados pelo ambiente familiar.

De maneira semelhante, Day e Harrison (2007) observam que a compreensão inicial do autoconceito de uma pessoa, incluindo sua visão de si mesmo como líder, é um fator importante para o desenvolvimento individual de líderes. Derue e Ashford (2010) também relataram que o quanto mais intrinsecamente ligada estiver a identidade de líder ao autoconceito de alguém,

maior a probabilidade de que esse indivíduo busque papéis e experiências de liderança que fortaleçam esse aspecto de si mesmo, resultando em uma espiral ascendente e auto reforçada de desenvolvimento de liderança (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020).

No contexto em que a autoconfiança e o impulso para a realização são moldados pelo ambiente familiar, conforme comprovaram os estudos mencionados, as mensagens que as meninas recebem sobre o seu potencial e autoestima desempenham um papel fundamental, afetando o seu comportamento futuro, conforme destacado por Bourdieu (2021a).

Devido à socialização, muitas mulheres podem enfrentar falta de confiança em suas habilidades. Mesmo aquelas que alcançam posições de liderança muitas vezes duvidam de seus próprios talentos (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021). A “síndrome da impostora” pode ser vista como uma resposta a essas influências sociais e familiares que moldam a autoconfiança e a autoimagem das mulheres em relação à liderança. Segundo Barbosa e Oliveira (2021), as mulheres que experimentam esse fenômeno têm dificuldade em reconhecer suas próprias habilidades, constantemente questionam sua inteligência e capacidade e, ainda, sentem-se inseguras em perseguir conquistas, pois receiam o potencial fracasso.

Um exemplo concreto desse fenômeno é evidenciado em um estudo interno da Hewlett Packard, que revelou que as mulheres geralmente se candidatam a novas funções somente quando se sentem completamente aptas a atender todos os critérios, enquanto os homens o fazem mesmo quando atendem apenas 60% dos requisitos (DANTAS; PEREIRA, 2021).

Para outros autores, entretanto, tanto as disparidades salariais entre homens e mulheres quanto a segregação ocupacional persistem e continuarão a existir devido às diferenças nos valores e objetivos de vida entre homens e mulheres (HAKIM, 2006). Segundo a teoria da preferência proposta por Hakim (2006), a maioria das mulheres prefere manter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, optando por trabalhos que facilitem essa conciliação. De acordo com essa teoria, os homens continuam a superar as mulheres em posições de destaque, uma vez que apenas uma pequena minoria de mulheres opta por priorizar o trabalho em detrimento de outros aspectos de suas vidas. Por sua vez, Van Vianen e Fischer (2002) argumentam que as mulheres são responsáveis por suas próprias carreiras, pautadas por suas próprias motivações, desejos e preferências. Esses estudos encontraram evidências de que o conflito entre trabalho e família é uma das principais barreiras para mulheres ocuparem posições de liderança.

Essa perspectiva sobre as diferenças de valores e objetivos de vida entre homens e mulheres está diretamente relacionada como os resultados da pesquisa conduzida por Gino, Wilmuth e Brooks (2015), que demonstra uma tendência menor das mulheres a estabelecer

objetivos de vida ligados ao poder. No mesmo sentido, a pesquisa de Schuh *et al.* (2014) constatou que as mulheres têm uma motivação de poder significativamente menor do que os homens. No entanto, na pesquisa de Gino, Wilmuth e Brooks (2015), observou-se que as mulheres manifestaram uma maior propensão a antecipar as implicações negativas associadas à busca por posições de poder. O estudo concluiu que, em comparação com os homens, as mulheres veem o avanço profissional como igualmente alcançável, mas menos desejável. Isso se traduz em uma menor probabilidade de as mulheres, em comparação aos seus colegas homens, buscarem ativamente promoções e oportunidades de avanço profissional (COOK; GLASS, 2014).

No estudo realizado por Santos, Tanure e De Carvalho Neto em 2014, os pesquisadores também observaram que a decisão de algumas mulheres executivas em não buscar posições de liderança de alto *status* evidenciou a presença de obstáculos significativos. Essa decisão é influenciada pelo contexto familiar altamente exigente no qual essas mulheres atuam, levando a um nível de dedicação que, em alguns casos, supera até mesmo o dos homens. Esse contexto leva essas mulheres a renunciarem a tais oportunidades.

Além disso, os mesmos autores também observaram uma menor disposição das mulheres para aceitar perdas, especialmente quando são mães. A pesquisa de Rocha-Coutinho (2005) indica que as mulheres que desejam priorizar a maternidade frequentemente optam por reduzir ou até mesmo interromper (temporária ou permanentemente) suas carreiras profissionais. Conforme observado na pesquisa de Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), a maioria das entrevistadas com filhos relataram sentir um grande cansaço físico e mental, enfatizando a falta de tempo para cuidar de si mesmas devido à necessidade de realizar uma variedade de tarefas, tanto em casa quanto no trabalho. Essa perspectiva destaca ainda a maior pressão que as mulheres enfrentam para equilibrar responsabilidades familiares e profissionais, contribuindo para a compreensão do desafio que é, para as mulheres, buscar posições de alta liderança em contextos de alta exigência (COOK; GLASS, 2014).

Desta forma, o conflito entre trabalho e família não é uma barreira imposta pelas próprias mulheres. Seria mais apropriado considerar que essa é uma barreira imposta por uma sociedade patriarcal e, ao atribuir a responsabilidade à mulher, estaríamos minimizando o problema causado pela discriminação de gênero (CARDOSO; HANASHIRO, 2018). Portanto, a questão relativa à ambição de carreira e liderança também não pode ser totalmente explorada sem considerarmos as diferenças de gênero nas responsabilidades domésticas (HOYT, 2010). É crucial estar ciente das barreiras impostas pela sobrecarga de trabalho enfrentada pelas mulheres tanto em casa quanto na estrutura organizacional (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

O que frequentemente é mal interpretado como falta de interesse na carreira ou falta de ambição por parte das mulheres é, na verdade, o resultado de uma antecipação das dificuldades de conciliar as esferas pública (atividade remunerada) e privada (responsabilidades familiares) que as mulheres enfrentam (VAZ, 2013). Corroborando esse entendimento, o argumento de que talvez os valores das mulheres difiram dos homens de tal forma que elas tenham menos desejo de liderar não é apoiado pela pesquisa quando homens e mulheres já se encontram em empregos comparáveis (HOYT, 2010). Nesse contexto, as mulheres são igualmente comprometidas com seus empregos e ambicionam papéis de liderança da mesma forma que os homens (EAGLY; CARLI, 2007).

O fato de mais mulheres priorizarem a vida familiar em detrimento da vida profissional não implica necessariamente que essa seja uma escolha completamente livre e opcional para elas (ABREU; MEIRELLES, 2012). Como visto, a divisão sexual do trabalho é o alicerce que sustenta a hierarquia de gênero na sociedade moderna e impõe restrições e desvantagens ao percurso profissional das mulheres. Essa divisão não pode ser explicada apenas pelas escolhas individuais ou voluntárias dos indivíduos, mas sim como um elemento estruturante das identidades e opções de vida (BIROLI, 2018).

2.3.4. Barreiras criadas pelas práticas corporativas – das organizações de gênero

Muitas pessoas acreditam que, à medida que as mulheres assumam cargos gerenciais, a tipificação do gênero na gestão diminuirá. Isso ocorreu em parte, especialmente entre as mulheres. No entanto, as relações entre os estereótipos de gênero e as características gerenciais consideradas essenciais entre os gerentes do sexo masculino não diminuíram (SCHEIN, 2007). Uma possível explicação para essa persistência pode estar ancorada nas próprias estruturas organizacionais (ACKER, 1990).

Na abordagem pioneira de Acker (1990), as próprias organizações – não apenas as pessoas que nelas trabalham – são vistas como portadoras de gênero. Relacionando-se a essa perspectiva, para Syed e Özbilgin (2009) as organizações não inventam novas hierarquias, mas reproduzem o que historicamente prevalece na sociedade em geral. Acker (1990), por sua vez, argumenta que as organizações não se limitam a refletir a estrutura patriarcal da sociedade; pelo contrário, elas desempenham um papel ativo na criação e reprodução das normas de gênero em conformidade com as imagens patriarcais (ACKER, 1990). Essa perspectiva desafia a noção de

neutralidade de gênero na estrutura organizacional, uma vez que evidencia o papel ativo das organizações na criação e reprodução das normas de gênero (SCHEIN, 2007).

A história nos mostra que as instituições foram predominantemente fundadas e dominadas por homens, o que culminou na internalização de dinâmicas de gênero desiguais no funcionamento cotidiano dessas organizações (ACKER, 2006). Reforçando essa ideia, Bishu e Headley (2020), afirmam que as organizações frequentemente espelham a experiência e os valores da vida masculina, resultando na incorporação de práticas, políticas e normas que perpetuam a desigualdade de gênero. Embora muitas organizações declarem ser neutras em relação às questões de gênero, essa suposta neutralidade frequentemente encobre a realidade subjacente. Na verdade, essa aparente neutralidade muitas vezes reflete uma perspectiva masculina que estabelece o padrão, tornando as questões de gênero praticamente invisíveis (BOURDIEU, 2021a).

Ao moldar os discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional, as organizações têm o poder de promover, definir e reforçar distinções hegemônicas entre homens e mulheres de maneiras sutis, mas impactantes (CAPELLE *et al.*, 2002), permitindo que os recursos e soluções organizacionais sejam predominantemente controlados por homens (ACKER, 2006).

De maneira específica, as organizações desempenham um papel crucial na criação e manutenção das divisões de trabalho baseadas no gênero, na construção cultural das características tidas como masculinas e femininas, bem como na forma como os interesses de homens e mulheres são articulados e administrados (CONNELL, 2006). Um exemplo disso é como as organizações moldam as representações de gênero por meio da alocação de tarefas, interações interpessoais e dinâmicas de trabalho. Os trabalhos mais centrais e estáveis, com laços empregatícios formais, muitas vezes associados a cargos de liderança, são frequentemente ocupados por homens. Já os trabalhos marginais, precários e com menos responsabilidades, muitas vezes relacionados às funções de atendimento, são frequentemente reservados às mulheres (HIRATA, 1999). Além disso, o capital simbólico relacionado à família, que é gerido pelas mulheres e inclui atividades como apresentação, representação, recepção e acolhimento, muitas vezes é transportado para as empresas (CAPELLE *et al.*, 2007).

A natureza de gênero dos processos organizacionais também é parcialmente mascarada ao obscurecer a natureza corporificada do trabalho. Imagens associadas ao corpo e à masculinidade permeiam os processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero das organizações. Empregos e

hierarquias abstratas pressupõem um trabalhador desencarnado e universal, que na verdade é um homem (ACKER, 2006).

As próprias práticas de gestão de recursos humanos também podem contribuir para a manutenção das desigualdades entre homens e mulheres (OAKLEY, 2000). Práticas específicas, como agendar reuniões ou treinamentos fora do horário de trabalho formal, podem parecer neutras em termos de gênero, mas têm um impacto direto quando consideradas sob a perspectiva de gênero (BERMUDEZ-FIGUEROA, 2021). Tanto homens quanto mulheres são compelidos a se ajustar a um modelo de vida profissional predominantemente masculino, mesmo que esse modelo não seja adequado para lidar com as limitações de tempo enfrentadas pelas mulheres (MARRY *et al.*, 2015).

A desigualdade na distribuição das responsabilidades domésticas coloca as mulheres em maior conflito entre trabalho e família, o que é amplificado quando há filhos. O conflito entre responsabilidades profissionais e domésticas é intensificado pela falta de suporte à família na cultura organizacional, onde normas implícitas e explícitas impõem jornadas longas, restringem a flexibilidade e frequentemente demandam viagens e até mesmo mudanças de local. Essas normas do trabalhador ideal prescrevem, para as expectativas convencionais de papéis de gênero, que os trabalhadores tenham um cônjuge em tempo integral em casa (HOYT, 2010).

O sucesso e o avanço na carreira muitas vezes são mais acessíveis para aqueles que dedicam mais horas ao trabalho (EAGLY; CARLI, 2007). Essa realidade reflete um sistema de avaliação e promoção que favorece os trabalhadores sempre disponíveis, valorizando características como força, a competitividade e agressividade, tornando a promoção implicitamente mais favorável aos homens (EAGLY; KARAU, 2002). Além disso, o viés de gênero pode assumir um perfil mais intencional, como demonstrado em entrevistas de seleção, onde são feitas perguntas que normalmente não são colocadas aos homens (RAMOS; PITA; PEREIRA, 2022).

As promoções e movimentações de carreira muitas vezes ocorrem por meio de um sistema de recomendações e cooptação, facilitado por redes de apoio. No entanto, é mais fácil obter esse apoio dos escalões superiores na hierarquia quando se é homem, devido à predominância masculina na esfera de poder (MARRY; POCHIC, 2017). Esse fenômeno pode ser explicado pelo “princípio da homofilia”, que sugere que as pessoas têm uma tendência a interagir com outras que considerem semelhantes a elas (KANTER, 2008).

A tendência dos homens a se escolherem mutuamente também encontra respaldo na teoria da identidade social de Tajfel (1982). Essa teoria, amplamente utilizada para explicar a coesão dentro de um grupo, postula que os indivíduos têm uma propensão a favorecer e preferir

interagir com membros de seu próprio grupo interno em comparação com membros de grupos externos. Essa dinâmica também se alinha com a teoria da atração por similaridade, que propõe que as pessoas são atraídas por indivíduos que compartilham semelhanças com elas. Essa homogeneidade facilita a comunicação, garante a previsibilidade do comportamento e, assim, pode encorajar a reciprocidade (SHEPPARD; AQUINO, 2012).

A exclusão de mulheres dessas redes resulta na falta de apoio necessário para navegar em ambientes predominantemente masculinos, o que, por sua vez, leva à exclusão das mulheres dos espaços onde as relações de apoio são formadas (DIEHL *et al.*, 2020). Esse suporte insuficiente inclui a ausência de orientação e patrocínio, bem como a exclusão de redes informais e eventos formais de liderança (DIEHL *et al.*, 2020; CHO *et al.*, 2016). Como resultado, as mulheres podem se encontrar na posição de terem que aprender a liderar por conta própria (DIEHL *et al.*, 2020). Tudo isso está fundamentado no contexto em que a subordinação e a exclusão das mulheres se tornaram parte integrante dessas estruturas institucionais (ACKER, 2006).

Nesse cenário, as organizações podem ser entendidas como espaços onde o *habitus* masculino é reproduzido e reforçado (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014). Na próxima subseção, abordaremos as estratégias adotadas pelas mulheres líderes para ultrapassar o “teto de vidro” e estabelecer-se no espaço de liderança, considerando o desafio imposto pelo *habitus* masculino predominante nesse ambiente.

2.4. Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar e se manter no espaço de liderança

Sendo o trabalho organizado de acordo com o modelo do homem desimpedido (branco), espera-se que tanto homens quanto mulheres atuem de acordo com esse modelo (ACKER, 2006). Diante desse contexto, surge a indagação sobre se as organizações podem ser entendidas como espaços que reproduzem o *habitus* masculino. Utilizando a terminologia de Bourdieu (2021) e considerando as organizações como campos, cada um com um *habitus* específico, é possível contemplar duas abordagens por parte das mulheres: a adaptação às normas e a adesão ao modelo proposto, ou a busca por subverter a ordem ao confrontar as estratégias de dominação (BASSO; PAULI; BRESSAN, 2014).

O estudo pioneiro de Jacqueline Laufer (1982 *apud* MARRY *et al.*, 2015), realizado na França, concentrou-se nas estratégias profissionais adotadas por mulheres em posições de intrusas em ambientes de poder dominados por homens. Laufer (1982 *apud* MARRY *et al.*, 2015) destacou diferentes identidades e estratégias de carreira adotadas pelas executivas, as quais variavam de acordo com o contexto organizacional, que poderia ser mais ou menos influenciado pela cultura masculina e técnica. As abordagens variavam desde o alinhamento com a cultura masculina até a reivindicação da diferença como um recurso pelas mulheres e, em alguns casos, a submissão à ordem dos sexos.

Nos Estados Unidos, Rosabeth Kanter (2008) observou que mulheres pertencentes a minorias ocupando cargos de alto escalão enfrentavam uma posição visível de símbolo, onde duas estratégias predominantes se apresentavam: Elas poderiam buscar se superar, mas com a preocupação de não ofender colegas do sexo masculino, ou optar por se integrar ao grupo dominante, mantendo uma postura discreta e neutralizando sua aparência, estando sujeitas a projeção de estereótipos.

Ellemers, em 1993 e Doosdje, Spears e Ellemers, em 2002 propuseram duas estratégias possíveis para indivíduos que enfrentam expectativas estereotipadas relacionadas à sua identificação com um grupo. A primeira possibilidade é exibir comportamentos que vão contra os estereótipos, buscando destacar a diferença de si e os demais membros do seu grupo, na esperança de serem avaliados como indivíduos distintos. A alternativa é abraçar características e comportamentos que são características do seu grupo, ao mesmo tempo que se esforçam para reavaliar o valor atribuído a essas características (VAN LAAR *et al.*, 2010).

Segundo Acker (2006), para romper o teto de vidro, as mulheres precisam se assemelhar aos homens, o que é respaldado pelo estudo de Von Hippel, Walsh e Zoroudis (2011) que constatou que indivíduos de grupos marginalizados geralmente se sentem pressionados a se conformar às normas culturais dominantes para serem bem-sucedidos em suas carreiras. No estudo de Derks, Van Laar e Ellemers (2016), foi identificado que a assimilação é uma estratégia adotada por mulheres líderes para se integrarem em organizações predominantemente masculinas.

O fato de as mulheres constituírem uma minoria numérica em equipes de alta administração lhes transmite a ideia de que o comportamento de liderança masculino é aparentemente mais valorizado (DERKS; VAN LAAR; ELLEMERS, 2016). A literatura revela que, na busca por igualdade de oportunidades em cargos hierárquicos, as mulheres frequentemente “vestem máscaras” para absorver características tipicamente masculinas no ambiente organizacional (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; EAGLY;

CARLI, 2007; GLASS; COOK, 2020a; GLASS; COOK, 2020b; GOMES *et al.*, 2019; HENDERSON; DE ARAÚJO FERREIRA; DUTRA, 2016; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; IRIGARAY; VERGARA, 2009; LUCAS *et al.*, 2010; MEYERSON; FLETCHER, 2000; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Em consequência, as mulheres podem adotar uma abordagem que negue suas identidades individuais, construindo suas identidades com base em um modelo masculino predominante (HENDERSON; DE ARAÚJO FERREIRA; DUTRA, 2016). Isso muitas vezes as leva a subvalorizar características tradicionalmente associadas à feminilidade, que são consideradas indesejadas no contexto organizacional (DUARTE; GALLON, 2022).

No estudo conduzido por De Barros, De Carvalho Neto e Santos (2014), onde procurou-se identificar as características mais relevantes da líder feminina no Brasil e as possíveis correlações com as características dos executivos masculinos, os resultados indicaram que a característica predominante no comportamento das líderes não estava relacionada aos aspectos de maior interesse nas pessoas, mas sim a comportamentos mais objetivos, racionais e planejados. Essas líderes possuíam fortes habilidades para atuar em áreas executivas, valorizando a lógica em detrimento do sentimento, o que se alinha mais com os estereótipos masculinos do que femininos.

Os mesmos autores, em um estudo sobre a percepção das mulheres líderes acerca dos desafios de suas carreiras, evidenciaram que o ambiente nas grandes empresas, que é altamente competitivo e em constante mutação, demanda uma dedicação cada vez maior à carreira, bem como a mobilidade geográfica e a flexibilidade de horários. Essas exigências prejudicam sobremaneira as mulheres executivas casadas, especialmente aquelas com filhos pequenos (DE BARROS; DE CARVALHO NETO; SANTOS; 2014).

Fletcher (2001 *apud* HENDERSON; DE ARAÚJO FERREIRA; DUTRA, 2016) debruçou-se sobre esta questão de quase fingimento feminino aplicado as engenheiras norte americanas, e concluiu que elas renunciavam valores femininos como a compreensão, a comunicação e a habilidade de trabalhar de forma integrada, não por serem ineficazes, mas justamente por esses valores estarem associados ao feminino, ao relacional ou ao lado mais suave das práticas organizacionais.

Em conformidade com a teoria da congruência de papéis, o estudo abrangente realizado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) comprovou que algumas mulheres são avaliadas positivamente em suas funções de liderança por apresentarem características tradicionalmente associadas a líderes masculinos. A pesquisa incluiu uma abordagem quantitativa com uma amostra de 965 executivos (incluindo 222 mulheres) e uma abordagem

qualitativa com 263 executivos (incluindo 48 mulheres). Um aspecto relevante dessa pesquisa foi o fato de algumas executivas considerarem um elogio o fato de serem avaliadas por suas características masculinas, sem perceberem o preconceito cultural enraizado por detrás dessa percepção, como enfatizado pelos autores.

Conforme apontado por Rocha (2016), a transposição do “teto de vidro” é apenas simbólica, uma vez que não resulta na quebra das hierarquias estruturais, posto que as mulheres assimilam o *habitus* do campo. Entretanto, “quando as mulheres finalmente ganham o direito de vestir a pele de leão, isso é extremamente inadequado e, portanto, impróprio” (PATEMAN 1995, p.6 *apud* PUWAR, 2004). Desta forma, elas enfrentarão desafios ao subverterem o seu papel de gênero, os quais serão examinados na próxima subseção.

2.5. Desafios associados ao *status* simbólico e à incongruência de papéis que afetam líderes femininas bem-sucedidas

Pesquisadores têm explorado os desafios que as mulheres enfrentam em posições de liderança dominadas por homens, utilizando *insights* da teoria do *token* e da teoria da congruência dos papéis (GLASS; COOK, 2016). A sub-representação das mulheres nessas posições e a incongruência percebida entre os papéis sociais das mulheres e as demandas da posição de liderança apresentam desafios para uma liderança bem-sucedida (EAGLY; KARAU, 2002).

De acordo com Kanter (2008), as proporções de gênero exercem influência sobre o comportamento dos grupos dentro das organizações. Grupos com proporções desequilibradas frequentemente manifestam comportamentos marcadamente diferentes entre os membros considerados “dominantes” e aqueles classificados como “dominados”. Em tais situações, os indivíduos pertencentes à minoria seriam considerados *tokens* (pequenos e irrelevantes) (STEIL, 1997). Pesquisas também indicam que o impacto negativo da posição de *token* é muito mais acentuado para mulheres do que para homens (STEIL, 1997).

Essa posição de minoria numérica das mulheres em cargos de liderança as torna altamente visíveis, como observado por KANTER (2008). Conforme destacado por Puwar (2004), as mulheres que ocupam essas posições enfrentam uma “visibilidade complexa”, sendo percebidas como desvios da norma, ao mesmo tempo em que são invisíveis como representantes da norma.

As mulheres, como ocupantes não tradicionais dos cargos de alto *status*, frequentemente enfrentam uma invisibilidade em relação às suas capacidades e competências profissionais. Elas carregam o peso da dúvida quanto à sua objetividade, racionalidade e comprometimento com a organização (PUWAR, 2004). A aparente falta de adequação entre as exigências da liderança e os estereótipos atribuídos às mulheres provavelmente resulta em expectativas de fracasso. Quanto mais intensos esses estereótipos, pior é a percepção de adequação e mais negativas se tornam as expectativas. Essas expectativas de fracasso contribuem para um evidente viés em que as mulheres sejam vistas como mal equipadas para realizar o trabalho com competência, conforme destacado por Glass e Cook (2016).

As pressões crescentes por desempenho e o marcante viés de avaliação não surgem apenas das dúvidas que as mulheres enfrentam devido à percepção de inadequação, mas também resultam do intenso julgamento ao qual as mulheres em posição de liderança são submetidas. É comum que líderes femininas se sintam constantemente desafiadas e sob constante escrutínio para superar seus pares masculinos (WILLIAMS, 2014; GLASS COOK, 2016). Como resultado direto dessas pressões, muitas mulheres líderes sentem a necessidade de demonstrar sua capacidade de maneira notável, empregando uma complexa combinação de conformidade, assimilação e desempenho profissional (WILSON; ROSCIGNO; HUFMAN, 2013).

No entanto, esse escrutínio não se limita a um desafio pessoal. As mulheres estão sujeitas a uma vigilância constante, de modo que sua presença seja notada e contabilizada (PUWAR, 2004). A ascensão das mulheres a posições de liderança é frequentemente vista como uma mudança significativa na paisagem institucional, historicamente dominada por homens. Essa presença, embora limitada, desafia a ordem estabelecida e é vista como uma ameaça ao *status quo*, perturbando a antiga hierarquia. Em essência, a entrada das mulheres nesses espaços é vista como uma quebra da norma, o que pode provocar reações defensivas daqueles que estão habituados com a configuração anterior (PUWAR, 2004).

As proporções distorcidas resultam frequentemente em comportamentos rígidos de demarcação por parte dos dominantes, nos quais eles procuram excluir os *tokens* (OAKLEY, 2000). Essa dinâmica pode ser explicada através da teoria da identidade social de Tajfel (1982), que sugere que os membros de um grupo são motivados a defender tanto o próprio grupo, quanto sua posição dentro dele. Quando percebem uma ameaça ao grupo, podem adotar comportamentos de derrogação em relação a pessoas de fora do grupo. Nesse contexto, membros de grupos com alto *status* social são impelidos a resguardar seu privilégio quando este é questionado. Desta maneira, a derrogação pode se manifestar através do tratamento

diferenciado dado pelos homens às mulheres como uma forma de preservação de seu próprio território (MAASS *et al.*, 2003).

Esses comportamentos podem se manifestar de forma sutil por meio de nuances no tom de voz, comunicação não-verbal e outras formas menos explícitas de interação social. Práticas como o paternalismo, a subestimação do trabalho realizado pelas mulheres, o *manterrupting*, o *bropropriating* e o *mansplaining* são exemplos dessas dinâmicas que podem ocorrer quando mulheres ascendem a posições de liderança (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021; BERMUDEZ-FIGUEROA; NÓBREGA; ARAÚJO; GAMA, 2019).

Além disso, membros dominantes tendem a afirmar a identidade do grupo em solidariedade, realçando os aspectos culturais que acreditam separá-los dos *tokens*. Os *tokens* são categorizados pelos membros da maioria com base em características facilmente reconhecíveis como sexo, idade e raça – características essas que carregam suposições sobre o comportamento esperados dos pertencentes a esses grupos (STEIL, 1997). As mulheres em papéis simbólicos muitas vezes são associadas a estereótipos restritos, como “sedutoras”, “mães”, “fortes” ou “damas de ferro” (EAGLY; CARLI, 2007). Ou seja, quando as mulheres são uma minoria, sua identidade como mulheres se torna mais proeminente. Isso implica que, em um ambiente com poucas mulheres, seu gênero pode se tornar uma característica central na forma como são percebidas, levando os colegas a frequentemente ignorarem suas competências individuais.

Assim, os estereótipos de gênero relacionados às líderes têm o potencial de representar uma ameaça para as mulheres e suas respostas podem variar entre vulnerabilidade e reatância, dependendo de fatores como a autoeficácia do líder, explicitação do estereótipo, composição de gênero do grupo e poder que a líder detém. Para líderes femininas, a ameaça representada pelos estereótipos pode se manifestar de diferentes maneiras. Isso pode incluir uma ameaça flagrante e explícita, onde a líder é diretamente exposta a estereótipos prejudiciais. Por outro lado, pode se manifestar de forma mais sutil, como ser a única mulher liderando um grupo composto predominantemente por homens (HOYT, 2010).

A reatância em relação aos estereótipos ocorre quando indivíduos são confrontados com estereótipos negativos sobre a capacidade de desempenho dos membros de seu grupo social. Em resposta, eles adotam comportamentos que desafiam e contradizem esses estereótipos buscando afirmar sua habilidade e competência. De forma notável, as mulheres têm demonstrado reações de resistência contra os estereótipos que envolvem líderes do sexo feminino, resultando em um incremento de desempenho nas atividades gerenciais tipicamente associadas aos homens (HOYT, 2010).

A hipervisibilidade também pode restringir a capacidade das mulheres de oferecer apoio mútuo e recursos umas às outras mulheres (WILLIAMS, KILANSKI; MULLER, 2014). Por exemplo, pesquisas indicam que executivas negras evitam envolver-se em políticas relacionadas à diversidade ou em grupos de afinidades com base em raça, a fim de evitar chamar atenção para a sua posição marginalizada. Outros estudos encontraram evidências de que mulheres enfrentam consideráveis riscos se forem percebidas como apoiando, auxiliando ou de alguma forma defendendo membros do seu próprio gênero (GLASS; COOK, 2020b). Em vez disso, as mulheres estão sujeitas a testes de lealdade que exigem que elas demonstrem sua fidelidade ao *status quo* (KANTER, 2008).

Nesse contexto de organizações dominadas por homens, algumas mulheres podem sentir-se pressionadas a se distanciar de suas colegas do mesmo gênero como uma estratégia para melhorar suas próprias oportunidades. Isso reflete o que foi chamado de “fenômeno da abelha rainha”, conforme discutido por Derks, Van Laar e Ellemers em 2016. Em vez de apoiar e fortalecer outras mulheres, algumas líderes optam por se destacar individualmente em um ambiente competitivo e muitas vezes hostil. Esse afastamento entre mulheres líderes e suas colegas de gênero pode inadvertidamente reforçar estereótipos negativos sobre mulheres ou minimizar a gravidade dos desafios enfrentados pelo grupo como grupo. Em alguns casos, pode até levar à oposição a medidas destinadas a abordar a segregação de gênero (NUNES; DE LIMA, 2021).

Por outro lado, é interessante observar que em contextos de organizações públicas, a figura da “Líder Real” contrasta com a “Abelha Rainha”. Arvarte, Galilea e Todescat (2018) conduziram uma pesquisa abordando o fenômeno da “Abelha Rainha” em comparação com a figura da “Líder Real” em organizações públicas. A “Líder Real” é caracterizada pela compreensão em relação aos seus subordinados. Essas líderes convocam seus colaboradores a participar ativamente no processo de tomada de decisões, envolvendo os membros da equipe de maneira mais inclusiva e colaborativa. Os autores destacaram que a dinâmica em que as mulheres líderes são percebidas como “Abelhas Rainhas”, que desfavorecem ou subestimam outras mulheres em suas equipes, não é comum em organizações do setor público.

Conforme evidenciado em estudos anteriores (EAGLY; CARLI, 2007; KANTER, 2008), aqueles que ocupam papéis não tradicionais frequentemente enfrentam avaliações mais desfavoráveis em comparação aos membros do grupo dominante. Os esquemas culturais que associam a liderança à masculinidade podem distorcer as avaliações e a aptidão das mulheres para cargos de liderança, levando a avaliações negativas das mulheres, independentemente de sua preparação, habilidade e desempenho (EAGLY; CARLI, 2007). Por exemplo, mulheres

tendem a ser avaliadas como agenticamente deficientes ou como carentes de habilidades, disposições e capacidades exigidas de líderes fortes (EAGLY; KARAU, 2002).

Segundo Parks-Stamm, Heilman e Hearn (2008), avaliadores masculinos e femininos menosprezam as mulheres bem-sucedidas por diferentes razões. As mulheres tendem a fazê-lo porque veem as mulheres bem-sucedidas como uma ameaça à sua própria competência, enquanto os homens costumam menosprezá-las porque são vistas como violadoras das normas de gênero.

Essa dinâmica também se encaixa na teoria da congruência dos papéis, que sugere que as mulheres enfrentem penalidades quando seus comportamentos contradizem os estereótipos culturais do seu gênero (OAKLEY, 2000). Como já discutido, as expectativas de papéis de gênero são construídas com base na interação entre a experiência de gênero do indivíduo e as expectativas sociais em relação à sua posição dentro do seu grupo ou organização (ELLEMERS, 2018). Isso implica que, para emergirem como líderes bem-sucedidas, as mulheres precisam navegar pelas expectativas sociais frequentemente concorrentes em relação a gênero e a posições de liderança – um desafio que os estudiosos chamam de duplo vínculo (EAGLY; CARLI, 2007).

O duplo vínculo, que se revela particularmente problemático para as mulheres, é aquele identificado por Jamieson (1995 *apud* OAKLEY, 2000) como vínculo entre feminilidade e competência. Nessa dinâmica, agir de maneira percebida como feminina é associado a uma suposta incompetência, enquanto demonstrar comportamentos competentes é frequentemente relacionado a traços tradicionalmente considerados masculinos. Isso pode levar erroneamente à conclusão de que mulheres líderes precisam suprimir características femininas para serem vistas como competentes (OAKLEY, 2000). Assim, a supressão da feminilidade é frequentemente considerada um pré-requisito para adesão à cruzada corporativa (MAVIN, 2006).

O resultado da combinação de expectativas amplamente divergentes entre líderes e mulheres coloca as líderes femininas em um dilema: Se são altamente comunais, elas podem ser criticadas por não serem agênticas o suficiente e, se forem agênticas, podem ser criticadas por não serem comunais (CARDOSO; LOUREIRO, 2008). À medida que uma mulher líder tenta lidar com esse dilema, ao ser mais assertiva, adotando um comportamento estereotipadamente masculino, ela pode ser acusada de negligenciar sua dimensão feminina, sendo percebida como inautêntica. Por outro lado, se ela optar por manter suas características femininas em meio aos estereótipos que possam surgir, tais como ser vista como

excessivamente emocional em suas decisões, é provável que seja vista como ineficaz (CARDOSO; LOUREIRO, 2018; OAKLEY, 2000).

A pesquisa também demonstrou que a mesma competência aplaudida no trabalho do homem é considerada pouco atraente nas mulheres (DANTAS; PEREIRA, 2021). As classificações dos gerentes de sucesso foram feitas em uma longa lista de adjetivos usados pela primeira vez por Schein, em 1973. Embora as gerentes retratadas como bem-sucedidas tenham sido caracterizadas como altamente competentes e possuidoras das qualidades de liderança necessárias para prosperar no ambiente organizacional, elas também foram descritas como carecendo de habilidades interpessoais. Termos como “amarga”, “belicosa” e “egoísta” foram identificados como fortemente associados às mulheres, porém não aos homens (HEILMAN, 2001).

Assim, diferentemente dos homens competentes, que tendem a ser vistos meramente como não comunitários, as mulheres competentes são vistas como contra-comunitárias. A imposição de prescrições estereotipadas de gênero parece relegar essas mulheres a um subtipo caracterizado por atributos que não são apenas não femininos, mas também interpessoalmente abomináveis. Ou seja, a mulher competente quando comparada aos homens são frequentemente consideradas frias e indesejáveis como membros do grupo, o que leva a manifestações visíveis de afeto negativo (HEILMAN, 2001).

Outra maneira pela qual o duplo vínculo prejudica as mulheres é privando-as de todos os benefícios de serem calorosas e atenciosas. Como já se espera que mulheres o façam, esse comportamento só é perceptível nos homens (EAGLY; KARAU, 2002). Em contrapartida, ao contrário das mulheres, os homens podem se comunicar de maneira calorosa ou dominante, sem as penalidades do duplo vínculo (EAGLY; CARLI, 2007).

É possível que as mulheres, ao enfrentarem os obstáculos relacionados ao teto de vidro, direcionem consideráveis recursos para progredir na hierarquia corporativa. No entanto, esse investimento nem sempre produz os resultados desejados. Em situações em que os custos envolvidos na superação dos obstáculos excedem os benefícios alcançados, o resultado do esforço provavelmente será desfavorável. Isso significa que, mesmo quando as mulheres investem esforços significativos para superar obstáculos em sua ascensão profissional, essa luta nem sempre se traduz em benefícios proporcionais. Essa batalha constante pode ser desgastante e, em alguns casos, pode resultar em um balanço negativo, no qual os custos emocionais e de recursos superam as recompensas ou os avanços alcançados (BABIC; HANZES, 2021).

Por fim, a convicção que um bom líder exhibe comportamento competitivo e agenciado pode comunicar a negação da discriminação. Essa crença permite que as pessoas apoiem

oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres, ao mesmo tempo em que reforça a ideia de que o caminho para se tornar um líder de sucesso envolve a exibição de um comportamento estereotipadamente masculino (ELLEMERS *et al.*, 2012).

Na próxima subseção, abordaremos as especificidades da liderança feminina, que surgem como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres.

2.6. Das especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres

Vários autores e organizações têm observado características distintas na maneira como as mulheres lideram, tais como a inclinação para o trabalho em equipe, habilidades em negociação, sensibilidade emocional, empatia, capacidade de equilibrar múltiplas tarefas e facilidade na comunicação não verbal (SANTOS; DIÓGENES, 2019). Segundo Do Vale Brandão e Lopes (2017), a experiência das tarefas domésticas permite que as mulheres adquiram competências de gestão e organização, o que pode ser uma vantagem para as organizações. Essas competências tornam as mulheres mais flexíveis para se adaptarem a diferentes situações, o que muitas vezes as torna congruentes com habilidades altamente valorizadas na sociedade atual (DO VALE BRANDÃO; LOPES, 2017; SANTOS; DIÓGENES, 2019). 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.

Porém, existe um debate sobre se as mulheres realmente possuem um estilo de liderança distinto que pode 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; JOHANNENSEN-SCHMIDT, 2003).

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 *et al.*, 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; JOHANNENSEN-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. Estes 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; DIEKMAN, 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; JOHANNENSEN-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.

No entanto, as mulheres enfrentam dificuldades contínuas nesse cenário (RUDMAN; 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). Ou seja, geralmente se espera 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 a 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 individuais ascendam a posições de liderança, mostrando sua

capacidade de exibir a competitividade e a resistência tipicamente exigidas daquelas 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; JOHANNESSEN-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 acima 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.

Em relação as dificuldades impostas pelo duplo vínculo, as líderes femininas frequentemente enfrentam o desafio de desenvolver um estilo de liderança adequado e eficaz. Rudman e Glick (2001) entendem que a agência feminina pode ser suavizada, posto que agência contém dois componentes – competência e domínio e que é principalmente o domínio que viola os estereótipos prescritivos de gentileza 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.

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 (RUDMAN; GLICK, 2001). Essa prescrição da comunalidade visa neutralizar as mudanças sociais que ameaçam o domínio masculino (RUDMAN; GLICK, 2001). Esse estereótipo de gentileza 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).

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 auto afirmativas 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.

Uma explicação adicional para o fato de o estilo de liderança das mulheres ser orientado pela comunalidade é que, embora os grupos de alto *status* tenham uma tendência a adotar estereótipos de grupos favorecidos, a teoria e a pesquisa indicam que os estereótipos de gênero são internalizados, exercendo um profundo impacto nas autodefinições e ações individuais. Teorias como a teoria do esquema de gênero e o modelo de valor esperado defendem que os estereótipos de gênero são disseminados culturalmente por meio de influências socializadoras dos pais e internalizados desde a infância. Assim, quando gerentes do sexo feminino endossam

estereótipos de gênero, elas tendem a se auto estereotipar como fortes em habilidades femininas e fracas em habilidades masculinas (TRESH, 2019).

Alinhado a essa perspectiva, Eagly, Wood e Diekman (2000) propuseram que a influência dos papéis de gênero no comportamento organizacional não apenas derive de expectativas de gênero direcionadas aos líderes e suas respostas, mas também do fato de que a maioria das pessoas internaliza em algum grau esses papéis de gênero. Pesquisas em ambientes naturais indicam que, embora algumas diferenças estereotipadas de gênero possam diminuir sob a influência dos papéis organizacionais, outras diferenças ainda persistem (EAGLY; JOHANNENSEN-SCHMIDT, 2001). Nesse contexto, de acordo com Due Billing e Alvesson (2000), as mulheres tendem a enxergar o trabalho como uma parte inseparável de sua própria vida, o que contribui para a ideia de investir afeto em suas atividades profissionais.

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. De fato, as mulheres em funções de supervisão são menos propensas a provocar respostas de ameaça e competitividade em seus subordinados masculinos quando mostram sua liderança de forma feminina sendo uma gerente de projeto 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).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1. Classificação da Pesquisa

Neste estudo, é adotada a abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo (CRESWELL, 2021), baseada em entrevistas nas quais se busca analisar a percepção das mulheres líderes sobre a forma como elas acessam e se mantêm em cargos de liderança.

A metodologia qualitativa tem sido amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas sobre o “teto de vidro”, pois permite uma análise aprofundada das experiências e desafios práticos enfrentados de uma população ou fenômeno específico, como mulheres em cargos de liderança.

De acordo com Gil (2002), o propósito primordial das pesquisas exploratórias é proporcionar uma maior familiarização com a questão sob investigação, o que, por sua vez, contribui para aperfeiçoar sua clareza ou estabelecer hipóteses. Além disso, o autor também enfatiza que os estudos descritivos têm sua centralidade na descrição das características de uma população ou fenômeno específico.

3.2. Técnica de coleta e análise dos dados

Nesta pesquisa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 28 mulheres que atuam em cargos ou funções comissionadas executivas (FCE e CCE) na Advocacia-Geral da União.

As participantes foram contatadas por *e-mail*, por meio de um convite. Seguindo as diretrizes de Vergara (2012) para pesquisas que utilizam entrevistas como instrumento de coleta de dados, foi essencial selecionar participantes com opiniões heterogêneas.

Para compor uma amostra que capturasse diferentes perspectivas e buscasse representatividade em relação ao universo total, solicitamos à Advocacia-Geral da União, com base na Lei de Acesso à Informação, uma listagem dos ocupantes dos cargos e funções

comissionados através do *site* FalaBr⁴. Esta 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 Advocacia-Geral da União em abril de 2023. É importante destacar que, pelo motivo da confidencialidade das entrevistadas, essa lista não será anexada a este trabalho. No entanto, qualquer pessoa interessada pode solicitá-la de acordo com os procedimentos estabelecidos pela Lei de Acesso à Informação.

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 as 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.

O roteiro das entrevistas, disponível no Apêndice A, foi elaborado com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. O protocolo de coleta de dados foi submetido e aprovado pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas (CEPH-FGV).

As entrevistas foram realizadas remotamente, por meio da plataforma *Microsoft Teams*TM, no período de maio a junho de 2023. A realização de entrevistas de forma remota permitiu alcançar participantes geograficamente dispersos, superando-se as limitações de distância e possibilitando a inclusão de entrevistadas de diferentes regiões, economizando-se tempo e recursos. Ademais, sendo as entrevistadas, em sua maioria, ocupantes de cargos ou funções na Direção Central da Instituição em Brasília, as entrevistas remotas ofereceram maior flexibilidade na marcação de horários, permitindo acomodar as agendas ocupadas das participantes, facilitando sua participação na pesquisa.

No dia da entrevista, em observância aos preceitos éticos de protocolo de pesquisa, as entrevistadas foram novamente informadas sobre o objetivo do estudo, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade de seus relatos, bem como solicitada a autorização para que a imagem e o som das entrevistas fossem gravados.

As entrevistas semiestruturadas tiveram duração entre 30 e 90 minutos. Elas foram divididas em duas partes: na primeira, coletavam-se os dados sobre o perfil das entrevistadas e, também, foi concedido tempo para que elas falassem sobre suas trajetórias na AGU. Este segmento introdutório foi eficaz para deixar as entrevistadas à vontade, dada a natureza sensível da discussão (GIBBERT; RUIGROK, 2010). Posteriormente, conversou-se sobre o histórico

⁴ Disponível em <https://falabr.cgu.gov.br/> e acessado em 01/04/23

de promoção, desafios enfrentados (ou não) ao longo da carreira, fatores que moldaram a mobilidade ao longo do tempo e sobre a assunção de comportamentos masculinos no exercício da liderança. Abordou-se também questões relativas ao estilo de liderança feminino. 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.

A seguir, no quadro 1 serão apresentados os perfis das entrevistadas com base em sua idade, estado civil, presença de filhos, raça, tempo de experiência na Administração Pública, tempo de exercício de cargos de liderança e nível dos cargos ocupados. Para preservar a confidencialidade, apenas informações generalizadas serão compartilhadas sobre os cargos individuais das entrevistadas.

Quadro 1: perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Raça	Estado Civil	Presença de Filhos	Nível	Tempo na Adm. Pública	Tempo de liderança
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: elaboração própria

3.3. Etapas da pesquisa Tratamentos de dados

A fim de compreender o significado das falas e obter sua interpretação (CRESWELL, 2021), a análise das entrevistas foi conduzida utilizando-se a perspectiva da Análise de Conteúdo, seguindo a abordagem de Bardin (1977). Esse processo envolveu etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretação; as duas últimas integradas pela codificação, categorização, pela inferência com o auxílio do *software* NVivo 14.

Durante o processo de análise das entrevistas das participantes, foram identificados vários elementos que se destacaram, permitindo uma cuidadosa organização dos trechos relevantes e sua associação com base em semelhanças (CRESWELL, 2021).

Utilizamos uma grade mista, que envolve categorias previamente definidas, mas também consideramos a inclusão de categorias que emergiram durante o processo. Essa abordagem foi combinada com uma análise interpretativa das categorias (VERGARA, 2012).

Identificamos inicialmente três categorias: Barreiras e desafios à liderança feminina, Estratégias adotadas por mulheres líderes para ingressar no espaço de liderança e desafios associados e Especificidades da liderança feminina. Além disso, surgiu uma categoria emergente: Prática não institucionalizada de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança.

Com uma compreensão do conteúdo organizado, retornou-se à literatura que embasa esta pesquisa, permitindo-se encontrar o suporte teórico para as categorias identificadas.

Nos quadros a seguir, apresentaremos uma visão abrangente da estrutura de análise utilizada neste estudo. Cada quadro apresenta uma relação entre sub-categorias identificadas em nossas unidades de análise e a forma como esses elementos foram organizados em categorias finais, seus conceitos norteadores correspondentes e o suporte teórico para as categorias identificadas.

Quadro 2: Sub-categorias e Categoria Final Emergente I

Sub-categorias	Conceito norteador	Categoria Final emergente	Conceito norteador	Suporte teórico
Busca ativa por líderes femininas	Evidencia as estratégias e esforços informais adotados pela Instituição para superar as barreiras de gênero tradicionais e aumentar a representação e participação feminina em papéis de liderança.	I – Prática institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança.	Refere-se às ações voluntárias e esforços direcionados pela Advocacia-Geral da União (AGU) com o objetivo de promover a igualdade de gênero e a representação feminina em posições de liderança dentro da Instituição.	KAISER <i>et al.</i> , 2013; FRAGA <i>et al.</i> , 2022; KANTER, 2008; BERMUDEZ-FIGUEROA; ROCA, 2022; HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018; GLASS; COOK, 2020B; HEILMAN, 2001; PUWAR, 2004; WILLIAMS, KILANSKI; MULLER, 2014.
Diversidade na AGU	Relata a percepção das líderes sobre a inclusão de mulheres em papel de liderança.			
Nomeada como forma de inclusão	Relata a percepção das líderes sobre sua seleção para posições de liderança com o objetivo de promover a diversidade e inclusão de gênero.			
Cotas e demais medidas de inclusão	Relata a percepção das líderes sobre cotas e demais medidas de inclusão.			

Falha da prática institucional	Relata a percepção das líderes sobre lacunas entre as intenções declaradas e os resultados efetivos no contexto institucional.			
---------------------------------------	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Sub-categorias e Categoria Final *a priori* II

Sub-categorias	Conceito Norteador	Categoria Final <i>a priori</i>	Conceito Norteador	Suporte Teórico
Identificação de barreiras à liderança feminina	Evidencia a percepção sobre a ausência ou existência de barreiras na organização para mulheres alcançarem a liderança.	II – Barreiras e desafios à liderança feminina	Refere-se aos obstáculos e dificuldades específicos enfrentados pelas mulheres da Advocacia-Geral da União no contexto profissional e familiar, que podem limitar sua ascensão e permanência em cargos de liderança.	CARDOSO; HANASHIRO, 2018; EAGLY; CARLI, 2007; HENDERSON; DE ARAÚJO FERREIRA; DUTRA, 2016; OAKLEY, 2000; MARRY; POCHIC, 2007; MARRY <i>et al.</i> , 2015
Cargo sem valor agregado	Relata o fato de os cargos de liderança não possuírem valor econômico em virtude do teto constitucional.			
Autocensura	Refere-se à percepção de que mulheres restringem suas ambições e aspirações no acesso a cargos de liderança.			
Divisão Sexual do Trabalho / Conciliação trabalho-família	Relata o esforço e equilíbrio necessário para gerenciar as responsabilidades e demandas do trabalho e das responsabilidades familiares.			
Maternidade	Relata as limitações que as mulheres sofrem por possuírem filhos, em especial, quando em idade pré-escolar.			
Conjugalidade	Relata as limitações que as mulheres sofrem por serem casadas ou terem um companheiro.			
Ausência/dificuldade de mobilidade	Refere-se à ausência de possibilidade de mudança de localidade da residência com fins de assumir posições de liderança.			

Ausência/dificuldade de networking	Refere-se às dificuldades que as mulheres enfrentam para manter conexões e relacionamentos profissionais valiosos.			
Redes de sociabilidade masculina	Refere-se aos grupos informais e interações sociais estabelecidas entre homens no ambiente de trabalho e a dificuldade de a mulher ingressar nesse ambiente.			
Cultura organizacional masculina	Refere-se a um conjunto de normas, valores, crenças, práticas e comportamentos dentro de uma organização que tende a favorecer ou refletir características e padrões tipicamente associados à masculinidade.			

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4 – Sub-categorias e Categoria Final *a priori* III

Sub-categorias	Conceito Norteador	Categoria Final <i>a priori</i>	Conceito Norteador	Suporte Teórico
Invisibilidade da mulher como líder	Refere-se à percepção das líderes femininas sobre a maneira como as pessoas veem as mulheres e homens em posições de liderança.	III – Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar e se manter no espaço de liderança e desafios associados ao <i>status</i> simbólico e a incongruência de papéis	Refere-se às diversas abordagens, táticas e ações, conscientes ou não, empregadas por mulheres da AGU que desejem alcançar e se manterem em posições de liderança. Essas estratégias são adotadas para superar os desafios e barreiras existentes,	PUWAR, 2004; COOK; GLASS, 2014; GLASS; COOK, 2016 e 2020b; BETIOL; TONELLI, 1991; HEILMAN, 2001; HAYNES, 2012; KANTER, 2008; SANTOS, TANURE; DE CARVALHO NETO, 2014;
Maior preparo e capacitação para provar competência	Refere-se à percepção por parte das líderes femininas de que elas precisam atingir um nível de habilidades e conhecimentos excepcionalmente mais alto que os homens para serem consideradas igualmente qualificadas.			
Preconceitos e discriminações na liderança	Refere-se às atitudes discriminatórias que as mulheres sofrem no ambiente de gestão com base no seu gênero.			

Mimetização de comportamentos masculinos	Refere-se à adoção, pelas mulheres líderes ou que buscam a liderança, de comportamentos que são tradicionalmente associados a traços masculinos.		que muitas vezes estão relacionados a preconceitos de gênero e estereótipos arraigados na sociedade.	CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; DE BARROS; DE CARVALHO NETO; SANTOS, 2014.
Gerência da aparência e maneirismos	Refere-se à prática de adaptar sua aparência física e modos de expressão de forma consciente (ou não), pelas mulheres líderes, para se adequar ao papel de liderança.			
Duplo vínculo	Refere-se às mensagens contraditórias que as mulheres recebem por violarem os papéis sociais prescritos.			
Liderança colaborativa	Refere-se à liderança exercida de forma não autoritária, que facilita a colaboração, estimula a troca de ideias e promove a tomada de decisões conjuntas.			

Fonte: elaboração própria

Quadro 5 – Sub-categorias e Categoria Final *a priori* IV

Sub-categorias	Conceito Norteador	Categoria Final <i>a priori</i>	Conceito Norteador	Suporte Teórico
Empatia no exercício da liderança	Refere-se à percepção de que as mulheres têm a capacidade de compreender e se conectar emocionalmente com os membros da equipe.	IV – Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres e suas vantagens	Refere-se às características distintas e aos aspectos únicos que surgem na liderança exercida por mulheres devido aos desafios que enfrentam. Essa categoria envolve a investigação das características, habilidades e perspectivas	EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001; RUDMAN; GLICK, 2001; ELLEMERS <i>et al.</i> , 2012; DUE BILLING; ALVESSON, 2000; SOBRAL; RIBEIRO, 2018
Enfoque menos racional	Refere-se à percepção de que mulheres valorizam a intuição, a criatividade e as emoções em seu processo de tomada de decisões.			
Habilidade para lidar com múltiplas tarefas	Refere-se à percepção de que a mulher líder gerencia eficazmente várias tarefas e			

	responsabilidades simultaneamente.			
Empoderamento dos subordinados	Refere-se à percepção de que a presença de mulheres na alta liderança atua como um farol de esperança para as demais mulheres na organização.		únicas que as mulheres líderes podem trazer para as posições de liderança, bem como a exploração da influência que sua presença e estilo de liderança podem ter na cultura organizacional, na diversidade, e na promoção da igualdade de gênero.	
Diversidade de perspectivas	Refere-se à presença da mulher como uma oportunidade para incorporar novas perspectivas na liderança.			
Poder de modificar o ambiente	Refere-se à capacidade da mulher em influenciar e moldar o ambiente de trabalho e a cultura organizacional.			

Fonte: Elaboração própria

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

4.1. A estrutura da Advocacia-Geral da União

A Advocacia-Geral da União (AGU) é a instituição que, diretamente ou através de um órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhes as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo (BRASIL, 1988).

A Advocacia-Geral da União surgiu com a promulgação da Constituição Federal de 1988, inserida no Título IV (Organização dos Poderes), Capítulo IV (Das funções essenciais à justiça), Seção II (Advocacia Pública), onde lhe foi feita menção. Contudo, a efetiva implementação da AGU ocorreu por intermédio da edição da Lei Complementar nº 73/1993, que instituiu a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União, dispondo acerca de sua organização, estrutura, funcionamento e carreiras (BRASIL, 1993).

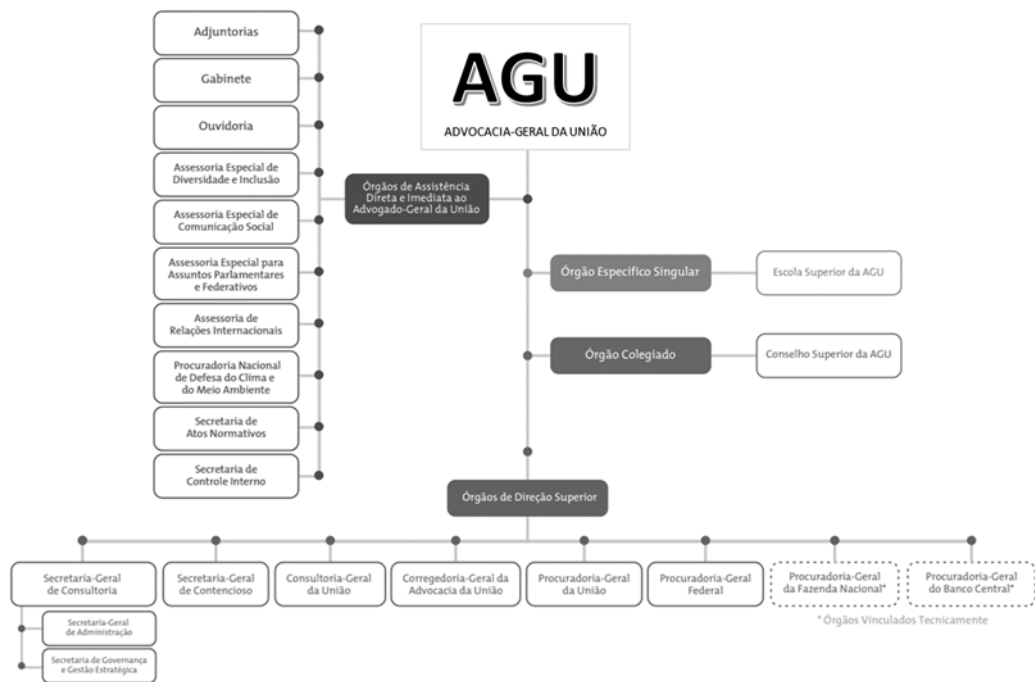
A presença da AGU é observada em diversas esferas e órgãos, conforme a atividade. No que diz respeito às atividades de consultoria e assessoramento jurídico, além do órgão centralizado na Consultoria-Geral da União, a AGU está presente em todos os Ministérios por meio das Consultorias Jurídicas e da 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).

No contexto da representação judicial e extrajudicial, a União é representada no Supremo Tribunal Federal (STF) pela Secretaria-Geral de Contencioso da AGU, que também presta auxílio ao Advogado-Geral da União na representação dos Ministros de Estado e do Presidente da República. A Procuradoria-Geral da União atua nos tribunais superiores, como o Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho e Tribunal Superior Eleitoral, e por meio das suas Procuradorias-Regionais e Procuradorias da União nos tribunais regionais e estaduais, bem como em outras unidades do Poder Judiciário em todo o país. No que se refere à dívida ativa da União, a representação judicial e extrajudicial é realizada pelas unidades da Procuradoria da Fazenda Nacional. Já as Autarquias e Fundações Públicas Federais, órgãos da administração federal indireta, são todas representadas judicialmente e extrajudicialmente pela Procuradoria-Geral Federal, seja por meio de seus órgãos de execução centralizados, seja pelas Procuradorias Federais Especializadas ou em

conjunto com as Autarquias e Fundações. No caso específico do Banco Central do Brasil, a Procuradoria-Geral do Banco Central, que também faz parte da AGU, atua nesse sentido (AGU, 2023).

Por fim, a AGU também desempenha um papel junto ao Tribunal de Contas da União, Conselho Nacional de Justiça, Conselho Nacional do Ministério Público e Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, por meio do Departamento de Assuntos Extrajudiciais. Essa abrangência da atuação demonstra que a AGU está presente em todas as atividades jurídicas que envolvem a União, tanto na sua forma centralizada como nos órgãos que atuam de forma indireta, como as Autarquias e Fundações Públicas Federais (AGU, 2023).

Ilustração 1: organograma da Advocacia-Geral da União



Fonte: <https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao> acessado em 26/08/2023.

A AGU é composta pelos Advogados da União, Procuradores da Fazenda Nacional, Procuradores Federais, Procuradores do Banco Central e servidores técnico-administrativos e tem por chefe o Advogado-Geral da União (BRASIL, 1993). O ingresso nas carreiras da Advocacia-Geral da União ocorre mediante nomeação em caráter efetivo, após a aprovação em concurso público de provas e títulos, seguindo a ordem de classificação. Os membros efetivos da Advocacia-Geral da União são lotados e distribuídos pelo Advogado-Geral da União (BRASIL, 1993).

De acordo com os dados extraídos do Relatório de Gestão 2022 ⁵, a composição da força de trabalho na AGU apresenta um quadro em que 57% dos profissionais são do sexo masculino – 5.654 – e 43% do sexo feminino (4.251) (AGU, 2022).

Em relação à etnia, há uma predominância de pessoas autodeclaradas brancas (6.671), seguidas por pardos, que somam 1.940 e pretos, com 331. É importante destacar que 751 pessoas – no universo feminino e masculino – foram registradas como etnia “não declarada” (AGU, 2022).

4.2. Dos cargos de liderança na Administração Pública Federal

As Funções Comissionadas Executivas (FCE) e os Cargos Comissionados Executivos (CCE) são posições de confiança na Administração Pública Federal, instituídas a partir da publicação da Lei nº 14.204/2021, que simplificou a gestão de cargos e de funções de confiança na Administração Pública Federal (BRASIL, 2021).

De acordo com a Constituição, em seu art. 37, inciso V:

as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (...) (BRASIL, 1988).

Assim, na Administração Pública Federal, as Funções Comissionadas Executivas (FCE) são ocupadas exclusivamente por servidores efetivos, enquanto os Cargos Comissionados Executivos (CCE) podem ser ocupados tanto por servidores quanto por não servidores efetivos da instituição.

Anteriormente à publicação da Lei nº 14.204/2021, os cargos em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) possuíam níveis que variavam de 1 até 6. Os níveis 1 e 2 eram mais relacionados a atividades operacionais. Já o 3 era atribuído aos coordenadores. O nível 4 geralmente equivalia a coordenador-geral; o 5 a diretor e o 6 a secretário nacional ou presidente e fundação. Havia ainda os Cargos de Natureza Especial

⁵ Disponível em https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/rg22_dia_30_03_2023_16h30_em_pag_simples.pdf e acessado em 02/10/2023

(NES) que incluíam os secretários especiais, os ministros de estado, os secretários executivos, entre outros cargos.

Após a Lei nº 14.204/2021, a classificação das funções e cargos comissionados é determinada de acordo com os diferentes níveis estabelecidos pelo Decreto nº 10.829/2021 (BRASIL, 2021). De acordo com o Decreto, os Cargos Comissionados Executivos – CCE e Funções Comissionadas Executivas – FCE são constituídos por três categorias: direção (Código 1), assessoramento (Código 2) e direção de projetos (Código 3). Há uma quarta categoria para as Funções Comissionadas Executivas – FCE: assessoramento técnico especializado (Código 4), não sendo esta última considerada cargo de liderança (FCE 4.01 a FCE 4.13) (BRASIL, 2021).

Quadro 6: Categorias de Cargos em Comissão Executivos – CCE e Funções Comissionadas Executivas – FCE.

Categoria Direção	Categoria Assessoramento	Categoria Direção de Projetos	Categoria Assessoramento Técnico Especializado
CCE 1.18	-		
CCE 1.17 / FCE 1.17	CCE 2.17 / FCE 2.17		
CCE 1.16 / FCE 1.16	CCE 2.16 / FCE 2.16	CCE 3.16 / FCE 2.16	
CCE 1.15 / FCE 1.15	CCE 2.15 / FCE 2.15	CCE 3.15 / FCE 3.15	
CCE 1.14 / FCE 1.14	CCE 2.14 / FCE 2.14	CCE 3.14 / FCE 3.14	
CCE 1.13 / FCE 1.13	CCE 2.13 / FCE 2.13	CCE 3.13 / FCE 3.13	FCE 4.13
CCE 1.12 / FCE 1.12	CCE 2.12 / FCE 2.12	CCE 3.12 / FCE 3.12	FCE 4.12
CCE 1.11 / FCE 1.11	CCE 2.11 / FCE 2.11	CCE 3.11 / FCE 3.11	FCE 4.11
CCE 1.10 / FCE 1.10	CCE 2.10 / FCE 2.10	CCE 3.10 / FCE 3.10	FCE 4.10
CCE 1.09 / FCE 1.09	CCE 2.09 / FCE 2.09	CCE 3.09 / FCE 3.09	FCE 4.09
CCE 1.08 / FCE 1.08	CCE 2.08 / FCE 2.08	CCE 3.08 / FCE 3.08	FCE 4.08
CCE 1.07 / FCE 1.07	CCE 2.07 / FCE 2.07	CCE 3.07 / FCE 3.07	FCE 4.07
CCE 1.06 / FCE 1.06	CCE 2.06 / FCE 2.06	CCE 3.06 / FCE 3.06	FCE 4.06
CCE 1.05 / FCE 1.05	CCE 2.05 / FCE 2.05	CCE 3.05 / FCE 3.05	FCE 4.05
CCE 1.04 / FCE 1.04	CCE 2.04 / FCE 2.04	CCE 3.04 / FCE 3.04	FCE 4.04
CCE 1.03 / FCE 1.03	CCE 2.03 / FCE 2.03	CCE 2.03 / FCE 2.03	FCE 4.03
CCE 1.02 / FCE 1.02	CCE 1.02 / FCE 1.02	CCE 3.02 / FCE 3.02	FCE 4.02
CCE 1.01 / FCE 1.01	CCE 1.01 / FCE 1.01	CCE 1.01 / FCE 3.01	FCE 4.01

Fonte: Decreto 10.829/2021

Este mesmo decreto, apresentou a relação entre os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS), de Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE), Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FECE) (BRASIL, 2021).

Considerando a modificação efetuada pela Lei nº 14.204/2021, a tabela abaixo demonstra a equivalência dos CCE e FCE com os antigos cargos em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e Natureza Especial (BRASIL, 2021).

Quadro 7: Tabela de Equivalência entre os Cargos de Liderança

Nível do cargo em comissão, da função de confiança ou da função gratificada	Nível correspondente de cargo comissionado executivo – CCE ou de função comissionada executiva – FCE
NE	Nível 18
DAS/FCPE – 6	Nível 17
DAS/FCPE – 5	Níveis 15 e 16
DAS/FCPE – 4	Níveis 13 e 14
DAS/FCPE – 3	Níveis 10 a 12
DAS/FCPE – 2	Níveis 7 a 9
DAS/FCPE – 1	Níveis 5 a 6
FG - 1	Níveis 3 e 4
FG - 2	Nível 2
FG - 3	Nível 1

Fonte: Decreto 10.829/2021

Para garantir a confidencialidade das participantes da pesquisa, optamos por categorizar, no Quadro 1, os cargos existentes na estrutura governamental em duas principais categorias de liderança: Cargos de Média Liderança e Cargos de Alta Liderança. Na categoria média liderança, englobamos os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) nos níveis 1 a 4, juntamente com seus equivalentes CCE (Cargos Comissionados Executivos) e FCE (Funções Comissionadas Executivas) nos níveis 1.05 a 1.14 e 2.05 a 2.14. Já na categoria de alta liderança, incluímos os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) nos níveis 5 a 6, juntamente com seus equivalentes CCE (Cargos Comissionados Executivos) e FCE (Funções Comissionadas Executivas) nos níveis 1.15 a 1.18 e 2.15 a 2.18. Esta mesma classificação foi adotada pelo relatório intitulado “Perfil das Lideranças no Governo Federal Recorte de Gênero”⁶.

4.3. Dos Cargos de Liderança na Advocacia-Geral da União

A Instituição é chefiada pelo Advogado-Geral da União, cargo de livre nomeação pelo Presidente da República que goza do *status* de Ministro de Estado (BRASIL, 1988).

No âmbito da Advocacia-Geral da União, a Lei Complementar n.º 73, de 10 de fevereiro de 1993, estabelece que o Presidente da República nomeará, mediante indicação do Advogado-Geral da União, os titulares dos cargos de natureza especial de Corregedor-Geral da Advocacia da União, de Procurador-Geral da União, de Consultor-Geral da União, de

⁶ Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/arquivos/RLPLiderancaGenerov.20230328.pdf> Acessado em 02/10/2023

Secretário-Geral de Contencioso e de Secretário Geral de Consultoria. Da mesma forma, a mesma lei define a nomeação dos titulares dos cargos em comissão de Corregedor-Auxiliar, de Procurador Regional, de Consultor da União, de Procurador-Chefe e de Diretor-Geral de Administração (BRASIL, 1993).

É essencial destacar que esses cargos não são mais considerados como cargos de Natureza Especial desde a promulgação da Lei nº 14.204, em 16 de setembro de 2021. Agora, eles são enquadrados como Cargos Comissionados Executivos 1.18 (BRASIL, 2021).

Os titulares dos cargos em comissão de Consultor Jurídico são nomeados mediante indicação do Ministro de Estado, do Secretário-Geral ou titular da Secretaria da Presidência da República, ou do Chefe do Estado Maior das Forças Armadas e, mediante indicação do Ministro de Estado da Fazenda, o titular do cargo comissionados executivos (1.18) de Procurador-Geral da Fazenda Nacional (BRASIL, 1993).

São escolhidos dentre os membros efetivos da Advocacia-Geral da União o Corregedor-Geral, os Corregedores-Auxiliares, os Procuradores Regionais e os Procuradores-Chefes. O Presidente da República pode delegar ao Advogado-Geral da União competência para prover, nos termos da lei, os demais cargos, efetivos e em comissão, da instituição (BRASIL, 1993).

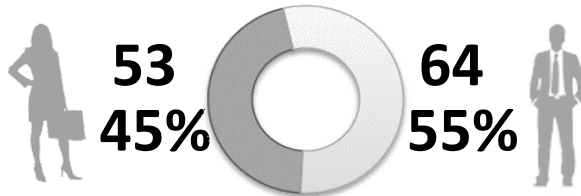
Assim, embora o sistema de ingresso na Advocacia-Geral da União garanta a igualdade de tratamento entre os membros de uma mesma carreira por meio de concurso de provas e títulos, é importante destacar que as funções desempenhadas na administração pública estão intrinsecamente ligadas tanto às escolhas profissionais individuais quanto ao campo político. Conforme já explicitado, a ocupação desses cargos, especialmente os mais altos (DAS 05 e 06 e seus equivalentes), é de livre provimento pelo titular do órgão em questão, o qual também utiliza critérios políticos para tal nomeação (ABREU; MEIRELLES, 2012; SOUSA et al., 2019).

Atualmente, na Advocacia-Geral da União, existem 1.175 funções e cargos comissionados executivos distribuídos entre carreiras jurídicas e técnico-administrativas⁷. Dentre essas posições, 641 são ocupadas por homens e 534 por mulheres (AGU, 2022). De acordo com o Decreto nº 10.829/2021, dentre esses cargos e funções comissionadas, 1.112 são

⁷ É importante ressaltar que não estão englobados os cargos ocupados por membros da Advocacia-Geral da União na Procuradoria Nacional da Fazenda Nacional ou na Procuradoria Geral do Banco Central. Isso ocorre porque esses órgãos são apenas vinculados tecnicamente à AGU. Adicionalmente, os membros atuantes junto às Consultorias Jurídicas dos Ministérios, às 27 Consultorias Jurídicas nos Estados da Federação e nas Consultorias das 156 Autarquias e Fundações Públicas Federais não são considerados. Isso se deve ao fato de que esses cargos fazem parte da estrutura dos Ministérios, Autarquias e Fundações.

classificados como cargos de liderança. Analisando a composição dos ocupantes de cargos de liderança sobre o recorte de gênero, observa-se que a ocupação feminina corresponde a 45% do total (AGU, 2022).

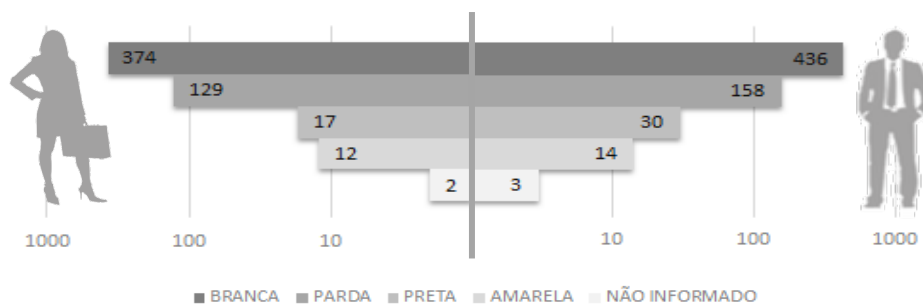
Ilustração 2: Ocupação dos cargos e funções de liderança por gênero.



Fonte: Elaboração própria

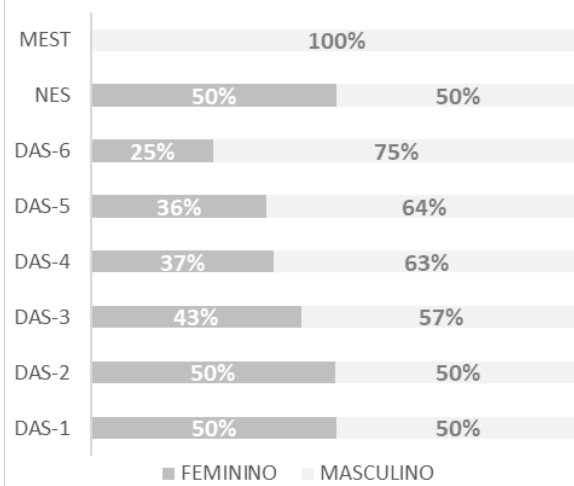
Em relação à ocupação dos cargos e funções de liderança por gênero e raça, o quadro a seguir demonstra a diversidade étnico-racial na liderança da AGU, mas também evidencia desigualdades. Os homens brancos ainda ocupam a maioria das posições de liderança.

Ilustração 3: Ocupação dos cargos e funções de liderança por gênero e raça



Fonte: Elaboração própria.

Analisando a distribuição dos cargos de liderança, com recorte de gênero, nos diversos níveis, observa-se que foi atingida a equidade nos cargos de Natureza Especial (NES ou CCE 1.18) e na média liderança (nível 1 a 4 – CCE ou FCE de 1.05 a 1.14 e 2.05 a 2.14). Contudo, nos cargos de alta liderança (nível 5 e 6 – CCE ou FCE de 1.15 a 1.17 ou 2.15 a 2.27), a sub-representação feminina persiste.

Ilustração 4: Ocupação dos cargos e funções de liderança por níveis e gênero

Fonte: Elaboração própria.

Os dados indicam que, quanto mais elevado o nível do cargo ou função, maior é a participação de homens brancos, refletindo uma desigualdade de gênero nas posições de tomada de decisões na Advocacia-Geral da União. Essa observação enfatiza a necessidade contínua de promover a igualdade de gênero e a diversidade em todos os níveis da instituição, a fim de garantir uma representação mais equitativa e inclusiva em suas lideranças e na tomada de decisões organizacionais.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa, os quais são fundamentados nas declarações das entrevistadas. Os resultados são contextualizados e comparados com as três categorias de análise pré-definidas, juntamente com uma categoria que emergiu durante o processo de pesquisa, todas detalhadas no Capítulo 3. Ao mesmo tempo, conduzimos as discussões que relacionam as falas das entrevistadas com o referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

O capítulo está estruturado em quatro subseções, cada uma predominantemente relacionada a uma das quatro categorias de análise. No entanto, é importante destacar que essas categorias não são mutuamente exclusivas, pois há interseções significativas entre elas, criando uma rede complexa de interconexões e influências mútuas (RORIZ, 2023).

Embora nem todas as entrevistadas tenham abordado todas as sub-categorias em suas respostas, todas discutiram, de alguma forma, cada uma das categorias finais. Isso estava dentro das expectativas e foi tratado naturalmente, uma vez que a metodologia empregada buscava evitar qualquer influência nas respostas das entrevistadas. Algumas sub-categorias foram discutidas de forma sistemática, devido à sua relação direta com as perguntas e com o problema de pesquisa. Outras sub-categorias foram discutidas com base nos temas emergentes nas respostas das entrevistadas (RORIZ, 2023).

É relevante destacar que, ao longo deste capítulo, optamos por transcrever as falas das entrevistadas de forma literal. Essa escolha visa apresentar as percepções, compreensões e sentimentos das entrevistadas, da maneira mais fiel possível, conforme foram expressados durante as entrevistas (RORIZ, 2023). Além disso, para analisar a questão da sub-representação feminina sob a ótica da perspectiva relacional em Bourdieu (2021), adotamos a transcrição de trechos mais extensos das entrevistas. Essa decisão teve como objetivo acentuar as contradições e nuances presentes nas respostas das entrevistadas, garantindo uma compreensão abrangente e objetiva das questões complexas que investigamos, assegurando que não ajustamos os dados para se adequarem à nossa interpretação.

Por fim, é importante destacar que, na interpretação e discussão dos resultados, a análise em diferentes níveis de manifestação empírica às vezes levou a interpretações que se repetiram ao longo do processo (SAFFIOTI, 1969).

5.1. Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança

Essa categoria refere-se a ações voluntárias e esforços direcionados pela Advocacia-Geral da União (AGU) com o objetivo de promover a igualdade de gênero e a representação feminina em posições de liderança dentro da Instituição.

Um aspecto repetidamente mencionado pelas entrevistadas diz respeito a tentativa de a Instituição nomear mulheres, visando a promoção da equidade de gênero, para os cargos e funções de confiança da Instituição. Essas iniciativas foram observadas a partir da gestão que teve início em 1º de janeiro de 2023. Todas as entrevistadas fizeram um comentário sobre essa iniciativa, notando-se que foi uma prática amplamente divulgada.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança:</p>	<p>Eu acho que agora a gente está vendo uma mudança maior, essa questão, essa busca por mulheres. Senti muito isso nesse governo. Tem que ser mulher. Tem mulher? Vamos botar mulher? Bota mulher. Negro. Não tem negro não? Bota negro. É um espaço sabe, uma preocupação que a gente não via muito. E 10</p> <p>Sim, esse cargo que eu estou agora. Não tenho nenhuma dúvida. O Ministro tinha dois currículos o meu e o de um de um outro colega e ele disse: eu preciso de você porque eu estou sofrendo uma pressão por mulheres na equipe. E 04</p>

Através da prática mencionada, ser mulher também se constituiu em um indicativo para a permanência no cargo, independentemente da mudança na gestão, como indicado pela entrevistada 01:

Meu convite de manutenção no cargo foi isso. Não sei se você acompanhou o processo de exoneração dos cargos em janeiro, mas **o indicativo que se tinha para permanecer nos cargos é que fossem mulheres.** Porque seria mais fácil justificar a permanência. **E 01**

Por meio da análise das entrevistas, observou-se que esta prática de prospectar mulheres para cargos de liderança na Instituição não se limitou apenas à Direção Central. Essa abordagem também foi implementada em diversos órgãos da AGU localizados nos estados, bem como em relação a cargos em outras entidades em que membros da Advocacia-Geral da União se fazem presentes, tais como Ministérios, Autarquias, Universidades, etc ⁸.

⁸ Conforme Capítulo 4: A presença da AGU é observada em diversas esferas e órgãos, conforme a atividade (AGU, 2023).

Agora, isso eu tenho absoluta certeza de que aconteceu muito nesse governo, especialmente. A gente viu isso muito claramente aqui. Aqui na AGU. Houve um pedido para ter uma proporcionalidade na AGU. **Até em nível regional. E 21**

Não foi possível medir a eficácia dessa prática no contexto desse estudo, tanto devido ao seu caráter recente quanto à necessidade de dispor de dados numéricos (como em um estudo de coorte) para avaliar seu impacto em comparação com administrações anteriores. No entanto, conseguimos examinar como essa prática foi recebida pelas líderes.

Questionadas sobre a inclusão de mulheres em cargos de liderança, nossas entrevistadas relataram percepções positivas e evidências de melhoria decorrentes da prática institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança na Advocacia-Geral da União. Elas notaram um crescimento significativo na representação feminina em posições de destaque e expressaram sentir-se valorizadas e incluídas na organização. No entanto, isso contrasta com a realidade de que as mulheres continuam sendo sub-representadas nos cargos mais altos⁹. Nas palavras das entrevistadas:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança:	Eu acho que melhorou bastante. Eu acho assim, pelo menos ali onde eu estou vivendo. Eu acho que. Eu acho que dos meus oito anos, quase nove anos, de AGU, eu acho que sim. Melhorou muito. E mais do que isso, a gente está vendo pessoas. Eu estou vendo pessoas realmente competentes, que deveriam mesmo estar e assumir os papéis que sabe onde estão. E 27
	Na AGU, eu acho que a gente tem um cenário positivo. Eu não tenho estatísticas pra dizer se é meio a meio, se é maioria, se é uma minoria, muito drástica. Mas pelo que eu vejo aqui na sede, eu estou sempre. Eu estou muito próxima dos órgãos de direção e em reuniões de dirigentes, como eu substituo o diretor, então eu sempre vou nos comitês de governança, reunião de dirigentes, etc e eu vejo que nesses altos cargos a gente tem um equilíbrio, em geral. Na gestão passada, deu uma desequilibrada. Isso eu percebi que tinham mais homens, a maioria. Nessa já teve um equilíbrio, mas, por exemplo, na gestão passada tinham mais homens nos postos máximos. O PGU, o PGF, o CGU, O PGR, o ministro, o SGCS eram homens. Mas se você ia no “subs” [substitutos] ou nas coordenações gerais, nas diretorias você vê muitas mulheres. Então assim, no âmbito da AGU, eu, particularmente, acho que temos um avanço. E 28
	Eu acho que elas estão cada vez mais crescendo mais dentro da AGU e eu acho isso muito positivo. E 26
	Eu me sinto valorizada nesse sentido, sabe? Porque eu estou sendo incluída, né? Eu não tenho essa percepção de exclusão, não. E 22
	Eu acho que tenho a sensação de que está bom. Eu não acho que eu não sei como avaliar isso, se estaria ruim. E 25

⁹ Conforme Ilustrações 2, 3 e 4.

Uma explicação plausível para a melhora percebida é que a equidade alcançada nos cargos de Nível Especial (CCE 1.18), que representam o escalão hierárquico mais alto na Instituição após o Advogado-Geral da União, pode ter criado uma impressão enganosa de inclusão no ambiente organizacional. Estudos experimentais têm demonstrado que a simples presença de programas de diversidade em uma organização pode gerar o que é conhecido como uma “ilusão de justiça” entre grupos elitizados, mesmo quando há evidências claras de discriminação (KAISER *et al.*, 2013). Uma das participantes destacou a intenção da Instituição em alcançar a paridade nos cargos de Natureza Especial:

Eu acho que desta vez a decisão de eu ser “líder”, me ajudou, o fato de ser mulher. Eu nunca tinha sentido isso antes. Acho que isso nunca tinha acontecido. Mas neste momento eu acho que pesou sim, porque **o Ministro tinha uma premissa de que ele queria o mais próximo possível da paridade, se possível, a paridade nos (cargos) de Natureza Especial.** E ele conseguiu, né? Ele botou três natureza especial mulheres e três homens. **E 07**

Entretanto, a igualdade alcançada nos cargos de Natureza Especial, nos quais há a presença, atualmente, de três mulheres e três homens, contrasta com a persistente disparidade nos demais cargos de alta gerência, o que pode indicar uma prática superficial de diversidade, conhecida como "*diversity washing*"¹⁰ (FRAGA *et al.*, 2022).

Uma entrevistada, inclusive, ponderou que, dentro desses cargos, os mais estratégicos na sua visão, como Consultor-Geral da União, Corregedor-Geral da União e Procurador-Geral da União, além do cargo máximo de Advogado-Geral da União e seus substitutos, ainda são ocupados por homens. Na fala da entrevistada:

Mas quando a gente chega na Direção Central, a gestão atual está fazendo um esforço, mas, ainda, **os postos mais chaves da Instituição não estão com mulheres.** **E 24**

Isso corrobora o entendimento de Hirata (1999) de que os trabalhos mais centrais são frequentemente destinados a homens. A escolha de mulheres para os cargos menos representativos também sugere que essas mulheres podem estar sendo utilizadas como *tokens* (símbolos) (KANTER, 2008).

¹⁰ *Diversity washing* é um termo que se refere a uma prática na qual uma organização ou empresa tenta dar a aparência de ser inclusiva, diversa e comprometida com a igualdade de gênero ou outras formas de diversidade, sem efetivamente implementar mudanças substanciais em suas políticas ou cultura interna (FRAGA *et al.*, 2022). Entretanto, como destacado adiante, esta não foi a única prática que a Instituição adotou para o alcance da equidade de gênero.

Nossos resultados também mostraram que outras participantes, em menor número, não foram tão otimistas em relação à inclusão de mulheres em papéis de liderança. Enquanto a maioria demonstrou satisfação, houve um grupo que apresentou sentimentos mais reservados ou desfavoráveis em relação à questão. De acordo com essas entrevistadas:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança:	Eu acho que a gente ainda tem um caminho muito grande. E 08
	É pouca ainda, né? Tem pouca. Queria mais. E 15
	Acho uma tragédia a situação da AGU assim. E 07

Uma minoria reconheceu a presença de mulheres em posições de liderança em níveis gerenciais, mas observou que essa representação diminuiu consideravelmente nos cargos mais altos da hierarquia, o que corresponde a situação real.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança:	Precisamos de mais mulheres, sobretudo na alta gestão. Acho que a gente tem ali até o nível de Regional, nós estamos bem servidos. E 24
	Olha, eu acho que no país é diferente em relação a Brasília. No país, acho que as colegas acabam assumindo mais Coordenações Regionais, pelo menos nas regionais do [nome do órgão] é assim. A gente vê que tem muitas mulheres envolvidas mesmo nos cargos regionais. E 01
	Nesses pequenos cargos, nessas pequenas funções, não há muita diferença assim. Eu acho que é bem democrático. Mas nos cargos de liderança a gente vê poucas mulheres. Tanto que pode haver até no próprio governo, aí a própria composição atual, como na composição anterior, eu acho que tinha poucas mulheres. E 20

Os dados apresentados na Ilustração 4, que aborda a ocupação dos cargos e funções por níveis e gênero, confirmam as observações anteriormente feitas pelas entrevistadas, demonstrando a maior facilidade das mulheres em ocupar cargos de nível de coordenação. Os dados são consistentes com estudos anteriores que mostraram que essa tendência pode estar associada ao fato de que os cargos de média gerência muitas vezes oferecem maior compatibilidade com a conciliação entre trabalho e família (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). É importante notar que a possibilidade de exercer esses cargos por meio do teletrabalho, conforme estabelecido pela Portaria Normativa AGU nº 03/22 (BRASIL, 2022), pode ser um fator adicional que contribui para essa tendência.

Além disso, essas posições, ao valorizarem habilidades interpessoais, características comumente associadas às mulheres, como a comunicação e o trabalho em equipe, tornam a

incongruência entre o papel de gênero e o papel de liderança um pouco menor (EAGLY; KARAU, 2002). No entanto, vale ressaltar que, a representatividade feminina em certas categorias de nível médio (correspondentes aos antigos DAS 01 e 02) acaba por confinar as mulheres em posições com uma proporção maior de tarefas administrativas e menor poder de decisão (BERMÚDEZ-FIGUEROA; ROCA, 2022; CAPELLE *et al.*, 2007).

Essa categoria denominada “Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança” emergiu a partir das respostas fornecidas pelas entrevistadas quando questionadas se acreditavam terem sido escolhidas para cargos de liderança como forma de representar a inclusão e diversidade na organização.

Através dessa pergunta, buscamos obter uma compreensão sobre a sensibilidade da organização em relação às questões de gênero. No entanto, os dados coletados revelaram informações ainda mais abrangentes. Um número significativo de participantes compartilhou suas perspectivas e opiniões acerca das práticas de inclusão adotadas pela Instituição. Essas respostas forneceram *insights* valiosos sobre a percepção das entrevistadas em relação às iniciativas existentes e suas sugestões para melhorias, além de uma visão das entrevistadas acerca da política de cotas como uma alternativa para a inclusão de mais mulheres em cargos de liderança.

Como mencionado, a maioria das entrevistadas reconheceu que as mulheres eram propositalmente convidadas a ocuparem esses cargos para alcançar um equilíbrio entre homens e mulheres na liderança da Instituição. Em sua maioria, elas perceberam essa prática como positiva, entendendo que convidar mais mulheres era um passo na direção certa, reconhecendo que a representatividade desejada não emerge de maneira espontânea. Como uma entrevistada ilustrou:

Talvez a gente ainda não tenha uma equivalência numérica absoluta, mas **o simples fato dessas mulheres terem sido lembradas foi bem inovador. E 12**

Entretanto, entre as 28 mulheres entrevistadas, a maioria, um total de 15 delas, não acreditava que sua nomeação tivesse ocorrido devido ao fato de serem mulheres, embora estivessem conscientes da ostensividade da prática e a considerassem positiva. Elas argumentaram que suas qualificações, mérito e histórico na Instituição foram os principais fatores considerados para a sua nomeação. Essas mulheres valorizaram a conquista de suas posições com base em seu desempenho e trajetória profissional.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança:	Eu não tenho dúvida da minha qualificação e eu acho que eu fui escolhida por ter essa qualificação. Eu sou doutora pela [nome da universidade]. Tenho 30 anos de casa, tenho um excelente trânsito entre as carreiras e na esplanada. Conheço muita gente. Então, eu tenho uma experiência que agrega. Mas eu acho que para essa função eles precisavam de uma mulher e eles deram a “sorte” de ter uma mulher negra ali disponível. E 08
	Não (não fui nomeada por ser mulher). Porque a trajetória que eu construí até chegar no cargo de liderança foi muito essa, partindo do nada, foi degrau a degrau, fui crescendo e percebi que na gestão mais recente existiu essa postura declarada de se optar por mulheres em cargos importantes , ou seja, queriam que realmente existisse essa diversidade, que mulheres ocupassem cargos importantes. E 06
	Nessa gestão agora está sendo uma pauta muito forte. Mas eu acho que o meu trabalho tem superado isso. Eu acho que a escolha é muito mais pelo trabalho que eu venho desenvolvendo do que ter sido escolhida devido a cota. E 03
	Como eu vim da gestão anterior, eu tenho certeza absoluta de que eu fui porque eu era a pessoa mais indicada , mesmo que eu já tenha passado por vários níveis aqui dentro da [nome do órgão]. Eu era a sucessora natural, eu era a substituta do [nome do cargo]. Então, no meu caso não. Mas isso está acontecendo muito claramente nessa nova gestão que foi inaugurada agora, esse ano. E 21

Uma das entrevistadas, servidora do corpo administrativo da Advocacia-Geral da União, compartilhou sua percepção de que sua nomeação não ocorreu devido ao fato de ser mulher. Ela argumentou que o cargo que ocupa poderia ter sido preenchido por um membro e não necessariamente por um servidor do corpo administrativo. Portanto, ela acredita que, se foi selecionada para a posição, mesmo sendo servidora, é porque demonstrou competência suficiente para desempenhar as responsabilidades do cargo. A fala da entrevistada sugere que, em sua percepção, a questão relacionada às desigualdades existentes entre membros e servidores é mais premente na Instituição do que a questão de gênero.

Então, por isso que quando você perguntou assim você acha que você já foi colocada só por ser mulher? Eu falo assim: **Não, isso eu tenho certeza de que não sabe, porque poderia ser de um advogado esse meu cargo. De uma advogada, de um advogado.** Então eu tenho certeza de que sempre assim o meu crescimento foi por mérito. **E 27**

Outras 7 mulheres reconheceram o fato de que ser mulher foi considerado durante o processo de nomeação, mas enfatizaram que suas qualificações e habilidades também foram levados em conta. Elas ressaltaram a importância de suas competências para ocupar as posições de liderança para as quais foram escolhidas.

Apenas uma minoria, representada por 6 mulheres, acreditava que a sua nomeação no cargo de liderança ocorreu em virtude de serem mulheres, sem fornecer observações adicionais, sugerindo estarem confortáveis com a prática adotada. Assim, enquanto algumas entrevistadas acreditam que ser escolhida com base no gênero pode diminuir sua credibilidade, outras consideram que a escolha baseada no gênero é uma forma de reconhecimento da diversidade e da necessidade de representação equitativa na organização.

Nesse sentido, a fala da Entrevistada 18, confirma os achados de White, Argo e Sengupta (2012) que, em seu estudo, demonstraram que todas as pessoas desejam sentir-se positivas sobre si mesmas, mas respondem de maneira diferente sob a ameaça de identidade social. Aqueles com níveis mais baixos de autoestima coletiva, preferem uma estratégia de autoproteção, dissociando-se da associação ao grupo. No entanto, aqueles com níveis mais altos de autoestima coletiva manterão sua participação no grupo sob ameaça de identidade social.

Então eu vejo, não vejo como um descrédito. Só estou aqui. Pelo menos assim eu me sinto super capaz. Então não acho que o fato de ser mulher e estar ali, eu só estou ali porque eu sou mulher, não porque eu tenho competência. **Já, já acho que eu tenho competência e sou mulher e precisava da mulher. Então juntou as duas coisas, né?** Talvez uma colega que se sinta menos experiente e se sinta desconfortável com a posição de: ah precisamos colocar mulheres por isso que você foi escolhida, né? Não tenho essa sensação de demérito. E 18

Embora a maioria das entrevistadas evite associar sua nomeação ao fato de serem mulheres, quando questionadas sobre as medidas que a organização poderia adotar para promover a igualdade de gênero, algumas mencionaram a implementação de uma política de cotas como uma possível abordagem. Essa resposta está em linha com o fato de terem considerado positiva a prática adotada pela instituição em convidar mulheres para os cargos.

As entrevistadas reconhecem as cotas como um meio de criar oportunidades de liderança para as mulheres que se encontram fora do que elas chamaram de “círculo de gestão”. Este círculo refere-se ao grupo de pessoas responsáveis pela tomada de decisões e gerenciamento de uma organização. Para elas, as cotas permitiriam que mulheres talentosas e capacitadas, que possam ter sido excluídas do processo de seleção tradicional, tenham uma chance justa de ocupar posições de destaque.

Esses resultados contradizem as conclusões do estudo de Hryniewicz e Vianna (2018), no qual as participantes demonstraram desaprovação em relação à implementação de políticas de cotas. Muitas entrevistadas ressaltaram, contudo, que essa política não deve ser dissociada de outras ações e estratégias complementares. Essas mulheres enfatizaram a importância de que

a implementação de cotas seja acompanhada por programas de capacitação que visem desenvolver habilidades e competências necessárias para a ocupação de cargos de liderança. Além disso, destacaram a importância da análise de currículos de forma imparcial, levando em consideração as qualificações e méritos individuais, sem o viés de gênero. Como uma das participantes resumiu:

Então acho que tem que ter a cota, mas tem que ter a **cota associada aos critérios objetivos de avaliação** de quem possa ser um bom gestor (...)
E eu acho que tem que ter, tem que ter uma política de representatividade, tem que ter a porta. Mas também a forma de acesso, a escolha das mulheres gestoras, das mulheres gestoras negras, tem que ser feito por critérios que sejam critérios objetivos. E 02

Ao afirmarem que a política de cotas não pode ser desvinculada de programas de capacitação ou análise de currículos, as entrevistadas, inadvertidamente, reforçam estereótipos de que as mulheres não são adequadas ou suficientemente competentes para a liderança. Tais ações, que enfatizam a importância do mérito como base fundamental para o progresso profissional, simultaneamente sustentam a noção subjacente de que as mulheres podem não estar naturalmente aptas para assumir funções de liderança (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Nossos resultados corroboram, nesta parte, o estudo de Hryniewicz e Vianna (2018), no qual as participantes, apesar de expressarem desaprovação em relação às cotas, argumentam que a meritocracia é o único meio válido para alcançar cargos executivos.

O ideal meritocrático é apresentado com um mecanismo estratégico através do qual a igualdade de oportunidades é assegurada. Através de uma ênfase apenas nos talentos e esforços feitos pelos indivíduos, sente-se que a oportunidade está disponível para todos, pois a diferenciação entre os indivíduos com base em sua pertença ou não a grupos particulares se torna irrelevante e injusta (SIMPSON; KUMRA, 2016).

Este ideal demanda que o mérito seja objetivo e definível independentemente de características pessoais. Aqueles com mérito serão recompensados por seu talento e contribuições e aqueles que não têm sucesso não o fazem por causa de práticas organizacionais injustas ou discriminatórias, mas sim como resultado de uma falta de mérito (SIMPSON; KUMRA, 2016). Isso é visto como ajudando a criar um “campo de jogo igualitário”, destinado a garantir que oportunidades justas estejam disponíveis para todos os indivíduos e grupos, onde as decisões são baseadas na capacidade individual e/ou na aprovação de qualidades técnicas em concorrência aberta (SIMPSON; KUMRA, 2016).

Entretanto, é importante ressaltar que, embora a meritocracia defenda a igualdade e oportunidades justas, ela não leva em conta que homens e mulheres partem de pontos diferentes dentro do nosso sistema social e enfrentam trajetórias e obstáculos distintos ao longo de suas carreiras, em especial a diferenciação no lar, onde as mulheres têm muito mais responsabilidades, o que já torna diferente seu posicionamento quanto ao trabalho (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Conforme ressaltado por Hryniewicz e Vianna (2018), a sugestão de que uma mulher pode alcançar o sucesso se ela for “suficientemente competente” implica que, devido à sub-representação atual das mulheres em cargos de liderança, nenhuma mulher é automaticamente considerada suficientemente competente para tais papéis. Para Simpson e Kumra (2016), a maior proporção de homens em cargos de alta administração e liderança na maioria dos contextos organizacionais corrobora a noção de que há um alinhamento demográfico e simbólico entre o corpo masculino e a identidade de gestão. Essa desigualdade de gênero é evidenciada pela percepção de que educação, habilidades e realizações passadas, que compreendem critérios-chaves para o mérito, são vistos como aderentes a um corpo neutro, com a sugestão de que as mulheres devem trabalhar arduamente para superar as barreiras enfrentadas, conforme discutido por Simpson e Kumra (2016).

Três outras entrevistadas expressaram uma visão diferente, argumentando que a política de cotas não seria apropriada. Essa atitude poderia ser compreendida à luz da hipervisibilidade e da pressão sobre as mulheres líderes para se distanciarem de suas colegas femininas em ambientes dominados por homens como discutido por Kanter (2008) e Derks, Van Laar e Ellemers (2016). Nesse contexto, a recusa em apoiar políticas de cotas sugeriria uma tentativa dessas mulheres de se destacarem individualmente em um ambiente competitivo e hostil, ao invés de fortalecer coletivamente as oportunidades das mulheres, o que estaria em consonância com estudos de Nunes e De Lima (2021).

Contudo, muito embora não apoiem a política de cotas, elas defendem a implementação de medidas estruturais e a criação de um ambiente que encoraje e apoie o desenvolvimento e o reconhecimento de mulheres como líderes. Elas sugerem que a instituição deveria se concentrar em promover condições que incentivem as mulheres a aspirarem os cargos de liderança e condições de trabalho favoráveis para as mulheres. Nesse ponto, reconhecem que questões estruturais podem afastar as mulheres da liderança, tais como a maior responsabilidade pelas tarefas domésticas, corroborando as ideias desenvolvidas por Hoyt (2010).

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança:</p>	<p>Porque não adianta estar na cota apenas por ser mulher, mas por ser competente. E eu acho que é isso um ponto que a gente tem que ter muito cuidado. No momento em que a gente estabelece a cota e traz uma mulher apenas por ser mulher, a gente pode estar correndo o risco de dar margem a críticas, de dizer assim, ela só está lá porque a mulher. Não, ela está lá porque ela é competente, que até então não tinha sido vista ou lembrada. Eu acho que é mais nesse sentido que a gente tem que trabalhar. Cota pode ser um aspecto institucional, mas eu acho que antes da cota a gente teria que fazer um levantamento interno e identificar quais mulheres querem ser líderes. Eu acho que a gente não tem um mapeamento do quantitativo de mulheres que querem se dispor a estar na liderança ou na alta liderança, porque são coisas distintas. E 24</p> <p>Mas também não acho que a gente deva ter sabe ter uma postura que deva ter, por exemplo, cota para mulher. Acho que mais inferioriza do que ajuda.(...) porque eu acho que eu acho que a gente tem que conseguir os espaços porque a gente mostra que a vaga está disponível e a gente tem mérito para estar ali e não para preencher uma cota. (...)Não acho legal essa imposição. Eu acho que tem que dar mais oportunidade, seleção, mas acho que as mulheres têm que querer também. Se conscientizar de que é importante, né? Acho que a principal maneira de ajudar a mulher que está em cargos de liderança não é colocando cota para isso e dando condições de ela ter, por exemplo, onde deixar os filhos para poder trabalhar. E 23</p>

A partir dos relatos das entrevistadas podemos inferir que elas expressam uma ambivalência em relação às cotas como um mecanismo de promoção à igualdade de gênero. Muitas delas afirmaram serem favoráveis às cotas, porém, sentem um certo desconforto em relação a essa política. Observamos que essa ambivalência surge do receio de prejudicar a legitimidade das políticas de cotas e das preocupações quanto à percepção do grupo dominante em relação a tais esforços, como demonstram as falas das entrevistadas. Na perspectiva da entrevistada 14:

Eu fico um pouquinho incomodada, talvez por um desconhecimento. Quando a gente ouve assim: não, mas. Vamos buscar alguém para esse cargo aqui: ah, mas tem que ser mulher! Isso me incomoda um pouco. O porquê eu não sei te explicar. Mas porque eu acho que acaba sendo uma coisa assim: **Ah não, ela foi, teria outros homens mais capazes, mas ela foi porque precisa ser uma mulher. Mas, por outro lado, eu reconheço a importância de que a gente chegue lá, de que a gente quebre esse ciclo de só os homens assumindo os cargos.** Então, se para isso a gente precisa desse momento de: vamos colocar a mulher porque tem que ser mulher, porque aí a gente vai conseguir mostrar o nosso trabalho, vai conseguir se reafirmar e aí entrar nessa roda de visibilidade, de convites, que seja. (...) **Porque eu acho que fica ali um pouco aquele estigma de que não era competente o suficiente, mas foi porque era mulher.** Isso reafirma um discurso machista, entendeu? Mas, não dá para ter tudo isso. A gente tem que caminhar por algum lugar. **E 14**

Apesar de compreenderem a necessidade da política, as mulheres líderes da AGU, em sua maioria, não desejam que sua seleção para o cargo esteja vinculada à política de cotas. Mesmo considerando que tal política seja uma medida crucial para promover a igualdade de gênero e garantir a representação das mulheres em posição de liderança, as mulheres que ocupam essas posições almejem ser reconhecidas por seu talento, capacidade e realizações pessoais, e não apenas como “cotistas”.

Na mente de muitos, a ação afirmativa tornou-se fortemente associada ao tratamento preferencial, o que sugere padrões de qualidade mais baixos. De fato, a pesquisa indica que os indivíduos associados à ação afirmativa são manchados com um estigma de incompetência e não são vistos como dignos das posições que ocupam (HEILMAN, 2001). Conforme ressaltado por uma das participantes:

Mas não gostaria de ser lembrada só para suprir ou ocupar um lugar de cota. **E 02**

Também por parte das líderes da AGU, existe a preocupação com o estigma associado à nomeação baseada em políticas afirmativas, o que soa como uma “reserva de vagas” para mulheres. Como já ressaltado, ser nomeada em virtude de uma política de cotas pode gerar questionamentos e dúvidas sobre a capacidade e mérito da mulher, levantando suspeitas sobre sua competência e deixando uma sombra de dúvidas em relação às suas realizações. Essas mulheres temem que serem rotuladas como “cotistas” possa afetar negativamente sua identidade profissional, colocando-as em uma posição de desvantagem perante seus pares (GLASS; COOK, 2020b). Nossos achados corroboram os resultados do estudo de Glass e Cook (2020b), no qual os participantes evitaram grupos, indivíduos ou iniciativas que arriscassem reforçar seu *status* de símbolo.

Algumas mulheres também mencionaram preocupações sobre as possíveis repercussões negativas caso uma mulher nomeada em virtude de uma política de cotas não tenha um desempenho satisfatório. Essas preocupações estão relacionadas ao receio de que tal situação possa ser interpretada como um fracasso não apenas individual, mas também representativo de todas as mulheres, reforçando estereótipos negativos e prejudicando a imagem do gênero como um todo. Essa dinâmica pode ser compreendida à luz da teoria do *token* de Kanter (2008), que argumenta indivíduos em situação de minoria, como as mulheres em cargos de liderança, frequentemente enfrentam pressão para representar e/ou falar por todos os membros do grupo. Essa expectativa, referida por Puwar (2004) como ônus da representação,

pode aumentar pressões de desempenho para esses indivíduos porque tira sua individualidade e reforça seu *status* de estranho.

Mas tem que ter cuidado. **Porque se a gente colocar as mulheres em cargos de gestão, só porque são mulheres e sem atentar para o currículo, para a carreira que ela desenvolveu, para as habilidades que ela tem e para os cursos que fez, do preparo que ela tem para ser gestora, pode ser que daqui a alguns anos isso seja um fator negativo, sabe? Gere, gere uma interpretação equivocada do potencial da mulher.** Isso também para os negros e para a mulher negra (...) os cursos que fez, as habilidades que ela desenvolveu ou o trabalho que ela já teve na carreira, **para gente não ter uma interpretação ruim em torno disso. E 02**

Nos resultados da pesquisa de Glass e Cook (2016), o medo do fracasso se estende não somente às suas preocupações relacionadas às suas próprias carreiras, mas também ao impacto que esse fracasso pode ter sobre as mulheres ou minorias que virão depois delas. Essa mesma preocupação é compartilhada por muitas líderes da AGU, as quais consideram essa responsabilidade uma parte crucial de seu papel.

Eu acho que a gente se cobra mais. Principalmente num ambiente como a AGU. Eu acho que a gente fica mais naquela. Eu não posso falhar. **E 27**

Políticas direcionadas de contratação e promoções podem ser eficazes para diversificar as organizações, mas a implementação dessas medidas pode requerer a superação de uma resistência significativa, mesmo por parte de algumas mulheres que se beneficiariam dessas políticas. Devido ao pressuposto cultural amplamente difundido de que as mulheres são menos competentes do que os homens, essa abordagem específica parece subverter o ideal de meritocracia (WILLIAMS; KILANSKI; MULLER, 2014).

Uma entrevistada iniciou sua fala nessa linha de pensamento, no entanto, logo após ela refletiu que a dúvida e o desconforto em relação às cotas emergem devido à nomeação direcionada de mulheres. A fala demonstra que nossas convicções privadas e crenças implícitas ainda dependem muitas vezes dessas associações estereotipadas sem que, na maioria das vezes, percebamos que esse é o caso (ELLEMERS, 2018).

Isso até questiona quem chegou por mérito. Então, por exemplo, no meu caso, se eu cheguei por mérito, porque eu não sou cota, agora estaria sendo questionado por que se está querendo trazer a cota. Mas não importa. **Na verdade, não importa como você chegou, o que importa é que você de fato chegou. Eu acho. Eu não me vejo, nesse caso, como indicada por ser mulher. Sei que existiram indicações por serem mulheres, mas acho que essas indicações são importantes.** E volto a dizer, só existe essa dúvida. Você foi indicada porque é mulher, porque a liderança

feminina é sempre questionada. **Porque se fosse homem, você não estaria questionando ah foi indicado por ser homem?** Porque é o natural, é indicado por ser homem. Isso mesmo. **E 06**

As pessoas muitas vezes têm dificuldade em reconhecer que essas crenças mais sutis e implícitas podem também espelhar visões estereotipadas de homens e mulheres. Contudo, é importante notar que os estereótipos de gênero implicitamente aceitos dessa maneira têm o potencial de minar intenções declaradas de tratar homens e mulheres com igualdade (ELLEMERS, 2018). Por exemplo, a crença implícita de que as mulheres são menos competentes pode levar algumas pessoas a questionar a eficácia das cotas ou a duvidar da capacidade das mulheres nomeadas por meio delas (ELLEMERS, 2018).

Os homens têm o direito de ocupar papéis de liderança, enquanto o acesso das mulheres a essas posições é frequentemente questionado (GLASS; COOK, 2020b). Dessa forma, enquanto a figura da mulher como líder não estiver firmemente estabelecida no imaginário coletivo, políticas afirmativas são extremamente necessárias para permitir que mais mulheres alcancem essas posições e desfaçam a imagem equivocada de que a mulher não é capaz.

Mas foi visto recentemente assim de fato, casos que pessoas que foram mantidas em cargos tal vamos manter, porque aqui, ou então nós precisamos de uma mulher, já que tem tantos homens, nós precisamos de uma mulher. **E eu acho que isso tem que ser pensado mesmo. A gente vê que agora, até para compor banca ou mesa, mesa de qualquer evento que tenha, sempre se pensa: quem vai ser a mulher? E tudo bem, eu acho que tem que se pensar enquanto isso não for natural, tem que ser forçado mesmo. Tem que estar alguém pensando quem é, qual é a cota, qual é a cota da mulher, qual é a cota do negro, qual é a cota do diferente, né?** Então você vai pensando até que vai chegar o momento e vai ser natural, assim como é do homem branco. **E 06.**

Como podemos ver a seguir, a fala da entrevistada 28 também corrobora esse entendimento. Para ela, a questão real é porque mulheres não estão sendo selecionadas naturalmente para esses cargos se elas são competentes.

E eu não sei se eu gosto muito dessa justificativa, sabe? Eu acho que assim, para mim a questão da inclusão tem que ser: **por que não tenho mulheres, se elas são competentes?** E não: ah, preciso colocar uma mulher para então eu dizer que eu estou sendo inclusiva ou que estou abrindo espaço para a diversidade. Eu acho que a pergunta é: você não colocou uma pessoa que era competente por ela ser mulher? **E 28**

Durante as entrevistas, uma das participantes mencionou a Portaria Normativa da AGU nº 81, datada de 20 de janeiro de 2023, que instituiu um Grupo de Trabalho com o propósito de obter contribuições de organizações da sociedade civil e poderes públicos para a regulamentação da Procuradoria Nacional da União em Defesa da Democracia (BRASIL, 2023). A entrevistada observou que todos os doze nomeados para esse Grupo de Trabalho pelo Advogado-Geral da União eram homens. Embora essas nomeações não se refiram diretamente a cargos de liderança, a ausência de diversidade nas indicações reforça a percepção de que a inclusão de mulheres em posições de destaque não é algo naturalmente considerado.

Não é uma coisa automática (a indicação de mulheres). Vide a Portaria da AGU que publicou só com homem. **Eu realmente fiquei assim: cara, é uma coisa que a gente tem que estar lembrando o tempo todo. E vai me dizer que não tem uma mulher competente?** Então, de fato, a gente ocupa muitos espaços ainda nesta “cota”, né? Para lembrar que tem que ter mulher, porque se deixar no natural, você não é lembrada. **E 05**

As entrevistadas parecem conscientes de que as questões de gênero afetam o desempenho e a permanência das líderes da AGU em seus cargos. A maioria delas, inclusive aquelas que não apoiam a política de cotas, defende que a questão central reside em dificuldades estruturais. Elas acreditam que a questão da liderança feminina só será verdadeiramente resolvida quando a Instituição abordar e resolver essas dificuldades estruturais que afetam as mulheres. Somente assim, na perspectiva de nossas participantes, a organização poderá colher os benefícios de sua diversidade, como evidenciado na declaração a seguir:

Então você põe a cota, a mulher é escolhida, mas ela tem que fazer reunião as 08h00, ela tem que fazer reunião as sete da noite, ela tem que trabalhar as nove, ela não vai conseguir se sustentar no cargo. Então talvez uma **cota com mais medidas para que ela fique mais perene.**” **E 17**

Nossas participantes reconhecem a importância de proporcionar condições igualitárias para que as mulheres possam desenvolver suas carreiras. Nesse sentido, a inclusão da diversidade requer a criação de um ambiente de trabalho onde as pessoas sejam valorizadas e apreciadas por quem são (FERDMAN, 2014).

É importante destacar que a iniciativa de se convidar mais mulheres para assumir cargos de liderança não é a única na busca pela equidade de gênero na Instituição. No início de 2023, o Decreto nº 11.328, de 1º de janeiro de 2023, aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da AGU, resultando na

criação da Assessoria Especial de Diversidade e Inclusão, um órgão de assistência direta e imediata ao Advogado-Geral da União (BRASIL, 2023). A AGU também avançou na implementação de ações de igualdade racial e de gênero em âmbito institucional por meio da Portaria Normativa nº 85/2023 (BRASIL, 2023). Esta portaria criou o Comitê de Diversidade e Inclusão da AGU, um colegiado composto por membros e servidores com a missão de propor ferramentas e iniciativas de acolhimento, empoderamento, respeito e inclusão de minorias, que foi implementado em junho de 2023. Isso sugere que as iniciativas de promover a igualdade de gênero na AGU não são apenas superficiais, mas incluem medidas concretas, representando um compromisso real com a promoção da diversidade e inclusão.

Eu acho que a AGU já deu um primeiro passo em relação a essa questão. Foi criada a Assessoria de Diversidade. Foi criada a Coordenação de Qualidade de Vida no Trabalho, que vários projetos que estão inseridos hoje dentro da AGU como estratégicos, levarão em consideração essa questão de igualdade de gênero. **E 22**

Apesar dos esforços institucionais para convidar mais mulheres a ocuparem cargos e posições de liderança, é importante destacar que surgiram relatos que evidenciaram a percepção das entrevistadas em relação à recusa de convites e à baixa participação feminina nessas posições. Esses relatos aparentemente estão em contraste com a perspectiva anteriormente expressada pela maioria das entrevistadas, que, quando questionadas sobre a inclusão de mulheres em cargos de liderança, relataram percepções positivas e evidências de melhoria com a prática institucional adotada. No entanto, é importante reconhecer que, embora possa ter havido melhorias, essas ainda não foram suficientes para alcançar a equidade de gênero.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança:</p>	<p>Eu mesmo aqui na [nome do órgão] não consegui colocar muitas mulheres. Eu brinco que é esse ponto assim realmente ficou devendo, apesar de eu ter feito convites e eu não ter conseguido. Ou falta de liberação ou o colega não quis mesmo. Eu consegui mais para coordenadores do que para coordenador geral. Coordenador é embaixo, é um cargo menor. E 01</p> <p>Uma foi saindo, pedindo para sair, foi trocando e acabou que as opções que eu tive no momento eram homens. Então, hoje, é assim, toda minha equipe está masculina, só estou eu de mulher. Então sei que não é a melhor representatividade, mas isso foi acontecendo assim. E 03</p>

Tais relatos corroboram os dados trazidos na Ilustração 4, que demonstram que a prática ainda não surtiu os efeitos esperados nos níveis abaixo dos antigos cargos de Natureza Especial (atual CCE 1.18). Nos cargos equivalentes aos antigos DAS 06 e 05, que juntamente

com os cargos de Natureza Especial constituem a alta liderança da Instituição, os homens continuam sobrerrepresentados com 75% nos cargos equivalentes aos antigos DAS 06 e 63% nos equivalentes aos antigos DAS 05.

A percepção relatada pelas entrevistadas sobre a recusa de convites, corroborada pelos dados da Ilustração 4, destaca a complexidade da situação e a possível existência de obstáculos que ainda precisam ser superados. Consideramos, portanto, essencial confrontar as barreiras e desafios que ainda afetam as mulheres no acesso e na manutenção desses cargos. Como mencionado anteriormente pelas entrevistadas, mesmo quando alcançam posições por meio de cotas, não há garantia de permanência devido às adversidades e obstáculos decorrentes da questão de gênero.

5.2. Barreiras e desafios à liderança feminina

Esta categoria refere-se aos obstáculos e dificuldades específicos enfrentados pelas mulheres da AGU no contexto profissional e familiar, que podem limitar sua ascensão e permanência em cargos de liderança.

O recrutamento intencional de mulheres para ocupar posições de liderança na AGU, realizado pela atual gestão, que teve início em 01 de janeiro de 2023, é um passo importante para promover a igualdade de gênero. No entanto, mesmo diante desses esforços, há uma discrepância significativa na representatividade de gênero em cargos de alto e médio escalão, conforme dados que constam da Ilustração 4.

A soma desses dois fatores é um indício que, embora não existam barreiras formais para o avanço das mulheres, ainda persistem obstáculos, mesmo que sutis, em relação à ascensão profissional feminina. Tão sutis que, durante as entrevistas, sete das participantes, ao serem questionadas sobre as principais barreiras enfrentadas por elas na busca e manutenção dos seus cargos, afirmaram, explicitamente, que não as encontraram em sua trajetória profissional.

O fato de algumas mulheres não perceberem as barreiras em suas próprias trajetórias reforça os resultados encontrados por Santos, Tanure e De Carvalho Neto (2014). Esses pesquisadores observaram em seu estudo que as mulheres que já ocupavam cargos de alto escalão não reconheciam o quão evidente eram as barreiras do “teto de vidro”.

Das 28 entrevistadas, seis mencionaram a falta de interesse em ocupar posições de liderança como a razão para não terem visualizado barreiras à sua ascensão. Essas mulheres não parecem ter se sentido limitadas ou enfrentado obstáculos específicos em suas carreiras. Uma entrevistada expressou esse sentimento ao dizer:

Assim como a posição de liderança, ela não era um objetivo, eu não percebia como barreira. **Eu não almejei cargos. Eu fui sendo conduzida.** Aquilo foi entrando na minha vida por gosto. Mas eu nunca fiquei desejando um cargo. Então eu não consigo visualizar barreiras, porque não existe algo, não existia um objetivo. A questão veio. Eu não. Nunca me senti preterida por um homem. **E 24**

Por outro lado, uma dessas entrevistadas mencionou que a sua percepção de ausência de obstáculos estava relacionada ao fato de ser solteira. Isso sugere que, de acordo com essa participante, as mulheres solteiras têm igualdade de oportunidades em relação aos homens no acesso aos cargos na AGU. Ela compartilhou sua perspectiva ao afirmar:

Eu acho que aqui na AGU não, para ser bem sincera. Eu acho que **porque eu sou solteira.** Eu acho que eu já enfrentei na minha vida pessoal por ser chefe e isso é uma coisa bem real assim de sentir. **E 25**

Um pequeno grupo de entrevistadas, composto por apenas quatro mulheres, indicou que não estavam ativamente buscando posições de liderança, mas acabaram assumindo cargos de chefia devido ao seu envolvimento em setores ou projetos nos quais ninguém mais demonstrava interesse. Ao lidar com um projeto que mais ninguém se interessava, a entrevistada 06 conseguiu progredir em sua carreira:

Para chegar ao cargo que ocupo hoje, como eu te falei, foi uma coisa natural, construída, que **eu peguei um projeto que ninguém queria e aí está muito característico da mulher, ou seja, nenhum homem queria.** Tinham passado cinco pessoas já, inclusive uma mulher e ninguém queria tocar o projeto. A partir do momento que eu cheguei e que eu fui tocando o projeto aos poucos, eu fui ascendendo nos cargos. **E 06**

A percepção compartilhada pelas entrevistadas de que foram designadas para posições que outras pessoas evitaram se alinha ao fenômeno do “penhasco de vidro”, proposto por Ryan e Haslan (2005). Esse fenômeno sugere que as mulheres frequentemente são direcionadas a cargos precários e arriscados, como também verificado por Simpson e Kumra (2016). Em nossa amostra, as entrevistadas foram promovidas a cargos de liderança durante a criação da “Super

Receita”¹¹. A criação da “Super Receita” foi um processo de fusão de órgãos de arrecadação e fiscalização de impostos, que resultou em uma reestruturação significativa nas operações e dinâmicas internas dessas instituições, trazendo desafios complexos e incertezas, em especial para os líderes das equipes. As entrevistadas compartilharam suas experiências de liderança durante esse período de transformação organizacional, revelando os desafios que enfrentaram:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Barreiras e desafios à liderança feminina:</p>	<p>Não teve estratégia alguma para falar a verdade. Foi totalmente circunstancial (...) ela falou assim: Eu preciso que você seja minha substituta. Eu falei: Não, não, doutora. Você não entendeu. Eu só venho aqui. Eu gosto de atender o público. Eu quero só aprovar esse formulário novo. Ela falou: Não dá. Porque o Sub era um colega, tinha acabado de sair da Procuradoria. Ela falou: Ninguém mais quer. Eu não dou conta sozinha. Eram 150 procuradores. Eu não dou conta sozinha. Eu preciso da sua ajuda. Aí eu fiquei assim. Fiquei com um pouco, um pouco de dó dela, porque ela estava absolutamente sozinha e ela foi honesta comigo. Por outro lado, um pouco ok, eu gosto. Nunca tinha sido chefe de nada. Eu falei: Vamos lá, vamos tentar. Se eu gosto de. Aí. Isso foi setembro. Quando foi novembro, ela recebeu um convite para assumir uma Coordenação no órgão central e me deixou lá. Eu falei: Não, perai, eu só queria ser sub. Agora eu já sou Procuradora Chefe interina. Eu fiquei um ano e meio lá e ninguém me nomeou titular. Então eu não tinha substituto. Porque eu era muito jovem. Eu fiquei um ano e meio lá, eu cortei um dobradão, sabe? Aí depois disso, aí as coisas aconteceram porque eu, cara, eu segurei aquele negócio de um ano e meio, recebi toda a Previdência, porque foi na época da Super Receita, o pessoal saiu de lá quando saiu de lá, as pessoas, inclusive os colegas antigos, que brigavam com todo mundo, estava tudo apaziguado, estava todo mundo numa paz, uma festança e pronto. Aí a fama, a fama, falou por mim. E 04</p> <p>Eu sempre brinco que o [nome do Chefe] ele viu em mim uma gestora, uma líder que eu não via, porque eu pessoalmente sempre fui uma pessoa muito, muito tranquila, sem muitas características de liderança. E aí uma circunstância fez com que eu recebesse o primeiro convite. E como eu te falei, a questão da Super Receita me levou para um cargo. E aí me deu. Eu sempre gostei muito de trabalhar, eu sou muito operacional, sabe? Eu gosto do projeto, eu gosto de fazer as coisas acontecerem. E o gestor nem sempre tem esse perfil operacional. E uma coisa foi levando a outra, uma coisa foi levando a outra e eu comecei a gostar. Então assim, todos os cargos que eu assumi me trouxeram uma satisfação pessoal muito grande. Então não é uma coisa assim: ah não. Assumi aqui, mas nem queria. Não é isso. Mas eu também não busquei. E 14</p>

Conforme descrito no referencial teórico, as mulheres podem ser mais propensas a aceitar esses cargos por receio de que oportunidades comparáveis não se materializem no

¹¹ A Lei n 11.457/2007 surgiu do Projeto de Lei n. 6.272/2005, de iniciativa do Presidente da República. Objetivou-se reorganizar a Administração Fazendária Federal e criar a Secretaria de Receita Federal do Brasil, apelidada então de “Super Receita”, pela fusão da Secretaria da Receita Federal e da Secretaria da Receita Previdenciária. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/medida-provisoria-n-258-que-cria-a-super-receita/142365> Acessado em 02/10/2023.

futuro. Além disso, há evidências de que as competências necessárias dos líderes podem variar dependendo do contexto organizacional, especialmente em momentos de crise, nos quais qualidades estereotipadas como femininas podem ser particularmente valorizadas, conforme constatado por Glass e Cook (2016). Embora não tenham vivenciado pessoalmente obstáculos em sua trajetória em direção à liderança, as entrevistadas reconhecem a existência dessas barreiras para outras mulheres.

De início, cumpre ressaltar uma barreira específica identificada pelas participantes para as mulheres assumirem cargos na AGU: a ausência de incentivo financeiro para as líderes que fazem parte das carreiras de Advogado da União, Procurador Federal e Procurador da Fazenda Nacional, cujos subsídios são limitados pelo teto constitucional¹². Essa restrição, entretanto, não se aplica às servidoras do corpo técnico-administrativo. Tal limitação financeira pode afetar a motivação e o interesse das mulheres em ocupar cargos de liderança na Instituição, de acordo com a visão das entrevistadas. Suas perspectivas sobre essa questão são expressas a seguir:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>Hoje, o cargo ele não tem valor monetário agregado, então você trabalha sem ganhar nada a mais. Aquele (advogado) que está fazendo processos iguais todos os dias ganha a mesma remuneração que um líder. Então isso faz com que a procura pelos cargos sejam de fato porque a pessoa ou gosta ou quer assumir esse desafio. E 06</p> <p>Não tem nenhum homem deixando de querer ter poder, não. A falta do retorno financeiro pela liderança, eu acho que ela gera o efeito contrário. É mais difícil para uma mulher socialmente justificar que ela está privando o tempo familiar e tal. Porque como para as mulheres é muito difícil você dizer assim: não, eu gosto muito de trabalhar. Eu vejo isso muito, olha que engraçado. A relação com os filhos. As pessoas terem mania de dizer para os filhos. Eu preciso trabalhar e é por isso que eu saio de casa. E aí eu acho que a mulher precisa mais dessas justificativas. De não, eu vou, mas aí eu ganho mais. Isso é importante porque eu pago uma escola melhor. A renúncia da parte da qualidade de vida com a família, o tempo familiar, renunciar o tempo familiar e não ganhar nada mais do que isso. Até pra justificar pro marido, pra quem tem essa, né? E 07</p>

De acordo com a perspectiva da maioria das entrevistadas, a recusa de algumas mulheres em assumir cargos de liderança está principalmente relacionada à decisão individual das próprias mulheres, corroborando a perspectiva teórica de Van Vianen e Fischer (2002) de

¹² O teto constitucional é o limite máximo estabelecido pela Constituição Federal para a remuneração dos servidores públicos, incluindo os membros da Advocacia-Geral da União. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/sobre-o-teto-remuneratorio-ou-teto-constitucional-principais-consideracoes-crfb-88-doutrina-e-stf/924858945>. Acessado em 02/10/23.

que as mulheres têm a responsabilidade por suas próprias trajetórias, impulsionadas por suas próprias motivações, aspirações e escolhas pessoais.

Nas narrativas dessas mulheres, a percepção das barreiras não é associada a fatores culturais ou estruturais, mas sim construída internamente pela própria mulher. Segundo as participantes da pesquisa, nesses casos, caberia a própria mulher superar normas culturais que afetam a prontidão das mulheres em assumir tais cargos. A falta de autoconfiança é apontada pela entrevistada 02 como um fator fundamental que impede a progressão de carreira das mulheres:

E tem uma também que eu acho que é a da própria mulher. Eu venho conversando com algumas mulheres sobre isso, né. A gente. Tanto que aceitei o cargo, um dos motivos foi esse. **A gente reclama tanto que não tem espaço. Quando vem um convite, a gente normalmente se coloca num lugar inferior. Será que vou ter condições de topar? Será que eu vou ter condições de assumir esse cargo? Quanto tempo eu vou conseguir? Então, acho que existe essa necessidade também da gente ter essa aceitação.** Então, quando vem a oportunidade de a gente agarrar aquela oportunidade, segue. Às vezes a gente percebe entre as colegas isso, né. Convida uma colega para participar de um ou de um cargo importante na direção central, por exemplo e, geralmente, a colega não se sente preparada. E a gente nunca está preparado totalmente. **E 02**

No seguinte trecho, observa-se uma contradição nas palavras da mesma entrevistada:

A gente precisa enfrentar. Então, acho que tem os mesmos óbices de sempre. Eu acho que a questão cultural, o machismo, existe mesmo, mas a gente também, as próprias mulheres têm que ultrapassar. Porque nós fomos criadas assim também. **Então a gente tem que ultrapassar a culpa, né? Você deixa muitas vezes a parte familiar prejudicada de alguma maneira, né? Então, a falta de apoio em casa, não é o meu caso. Eu sempre tive apoio em casa, isso é um fator, mas é uma exceção. Então já vi colegas mulheres exercendo cargo importante e precisando desistir, deixar aquele cargo por conta de questão familiar, marido, filho reclamando. E 02**

A fala da entrevistada 02 corrobora as descobertas de Schuh *et al.* (2014) sobre a motivação de poder entre as mulheres. No entanto, é importante observar que existe uma vertente paralela na literatura que argumenta que as barreiras individuais na forma de disparidades de gênero na educação, falta de autoconfiança e ausência de aspirações gerenciais têm suas raízes nos papéis sociais prescritos e nas expectativas de gênero que se desenvolvem desde a infância (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021).

A entrevistada parece estar ciente dessas barreiras culturais, mas ao colocar a ênfase na necessidade de que as mulheres ultrapassem a culpa, ela parece subestimar o impacto das estruturas e normas sociais que contribuem para a desigualdade de gênero. Neste contexto, a

reflexão da entrevistada ilustra um dilema recorrente, onde, apesar do reconhecimento das barreiras culturais, a responsabilidade de superar esses desafios ainda é muitas vezes atribuída as escolhas individuais das mulheres, omitindo o impacto das estruturas e normas sociais que moldam essas experiências.

A maioria das entrevistadas, atualmente em exercício de cargos de liderança, compartilhou que foram criadas em ambientes familiares onde não havia distinção de gênero e que receberam o incentivo de seus pais para cultivar a autoconfiança. Isso pode ter contribuído para uma visão positiva de si mesmas, um aspecto que, de acordo com diversos estudos, como os de Day e Harrison (2007), Derue e Ashford (2010) e Fitzsimmons e Callan (2020), desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das capacidades de liderança. Nas próximas falas, as entrevistadas compartilham suas experiências relacionadas a esses aspectos influenciadores:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Na minha infância eu tive eu tenho um irmão mais ou mesma da mesma idade e primos do sexo masculino, sabe? Então eu tive uma convivência muito grande na minha infância com pessoas do sexo masculino. (...) A minha mãe foi um grande incentivo. Meus pais eram separados, então minha mãe sempre falou assim, do tipo: tenha seu emprego, tenha o seu dinheiro para você não depender de homem algum. E 18
	Eu gosto de dizer a origem das coisas né. E eu acho que também eu ter chegado aonde eu cheguei veio da minha família. Minha mãe é uma mulher muito independente, sempre foi. E 10
	Eu sempre trabalhei, sempre estudei. E tive mãe, também é importante, o meu histórico é de uma mãe que sempre trabalhou e estudou. Tinha um horário de trabalho, também. Foi diretora de escola. Então para mim era normal, a mulher com aquela, com aquele posicionamento. Mas eu não acho que aconteça com todas as mulheres. Eu tive esse privilégio, de conviver com uma mulher que também estudou e trabalhou a vida toda. E 02

No entanto, como a própria entrevistada 02 observou, a socialização das mulheres não é uniforme. Algumas compartilham a influência de famílias que as encorajaram à independência, enquanto outras não tiveram essa experiência, o que pode explicar a recusa de convites por parte delas.

Além disso, é relevante destacar que, apesar dos incentivos familiares, as mulheres também podem internalizar avaliações negativas e estereótipos que prevalecem na sociedade (BOURDIEU, 2021a). Essas pressões podem levá-las a limitarem-se e a recusarem oportunidades de avanço devido ao receio de não alcançarem o sucesso (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021). A visão da entrevistada 06 e 11 podem ser entendidas à luz desse fenômeno:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>A mulher tem o receio da exposição do cargo de liderança, de você estar ali sendo vista. Você está ali exposta. E para a mulher sempre é difícil ela se expor. Exatamente porque existe toda uma castração em relação a gente, né? A mulher correta é aquela que não se expõe, é aquela que não tem opinião, é aquela que está quietinha, recolhida. E 06</p> <p>Ele (o líder) está sempre se questionando. Ou talvez as mulheres façam isso mais que os homens, né? Mas eu acho que é isso. Às vezes você se sente inseguro. Enfim, é isso. Assim você. Será que eu vou dar conta? Isso eu me pergunto todos os dias. E 11</p>

Os estereótipos têm o potencial de moldar uma realidade própria por meio do processo de confirmação de expectativas, o qual pode prejudicar o desempenho das mulheres em contextos que estão sujeitos a tais estereótipos (LEWELLYN; MULLER-KAHLE, 2020). Conforme descobertas de Barbosa e Oliveira (2021), mesmo as mulheres que já ocupam cargos de liderança podem duvidar de suas próprias habilidades, interpretando sua posição como resultado de circunstâncias casuais ou de estarem no lugar certo e na hora certa.

Essa visão pode lançar luz sobre o motivo pelo qual as sete entrevistadas mencionadas anteriormente talvez não tenham reconhecido os obstáculos que enfrentaram em suas trajetórias. A fala da entrevistada 08, que também disse não almejar ser líder, corrobora essa perspectiva:

Eu fui chamada para ser [nome do cargo], porque os Ministros me conheciam e eles estavam fazendo uma troca muito grande na equipe. Mas então é assim, tem uma questão de sorte. Tá, eu tinha a meu favor todo um currículo, uma experiência já prévia e experiência de conhecer a casa. **Eu já tinha 12 anos de AGU, conhecia bem a casa, mas foi uma questão de sorte. E 08**

Nossos resultados revelaram a presença do “fenômeno da impostora” entre as mulheres líderes da AGU. O “fenômeno da impostora”, como conceituado por Barbosa e Oliveira (2021), se manifesta por meio de sentimentos de fraude, que vão além da sensação de inadequação. Ele também reflete pressões sociais e expectativas que pode levar mulheres a duvidarem de suas próprias conquistas. Houve uma quantidade significativa de relatos nessa direção, onde mulheres, apesar de seus sucessos, ainda questionam suas próprias capacidades. Suas experiências aprofundam nossa compreensão sobre esse fenômeno:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
-----------	------------------------

<p>Barreiras e desafios à liderança feminina:</p>	<p>A gente sempre está se questionando se a gente está totalmente preparado e totalmente e com todas as ferramentas de conhecimento técnico das habilidades mesmo, que a gente tem que desenvolver e exercitar todos os dias para lidar com a equipe, para desenvolver, para engajar as pessoas, enfim, tudo isso. E você está sempre se questionando e se cobrando de estar fazendo tudo certo, enfim. E 11</p> <p>A gente se questiona em relação a nossa capacidade de ser líder, independente de outras coisas que a gente tem na vida, porque senão a liderança ia ser muito igual nas empresas lideradas por mulheres que não são mães, por exemplo. E a gente vê que esse não é o problema. A maternidade não é o único problema, né? Então eu acho que falta isso. Eu acho que falta a gente encorajar as mulheres a serem líderes, porque aí eu vejo que até uma questão cultural. A gente está acostumada a ter um homem, assim. A figura masculina na nossa casa. Quem é que dá o suporte? Quem dá segurança? E isso acaba refletindo em todos os nossos ambientes. E 27</p>
--	--

A declaração da entrevistada 04 se alinha às descobertas de Dantas e Pereira (2021), as quais enfatizam que as mulheres tendem a se candidatar a novas posições somente quando acreditam atender a todos os critérios exigidos para o cargo. Ela menciona a demanda do cargo de liderança e como as mulheres frequentemente se cobram mais do que os homens em situações similares. Essa autocrítica exagerada pode ser resultado do fenômeno da impostora. Nas palavras da entrevistada:

Eu acho que demanda, o cargo de liderança, ele demanda da mulher uma energia muito grande assim. Você tem que estar sempre um passo à frente. Você tem que ter sempre pensado em tudo. Você tem que estar sempre. E talvez seja um pouco cultural isso quando está numa reunião e o Ministro pergunta para um outro Secretário e ele não sabe, ele diz que não sabe e pronto. Vai ver o que que é, vai perguntar para a equipe. Se ele me pergunta e eu não sei, me dá uma sensação de, assim: caramba! Como é que eu não estou preparada? Mas às vezes não tem nada a ver. Às vezes a reunião era sobre um outro assunto. Às vezes o Ministro viu uma coisa no jornal e perguntou, sabe? Se você está despreparado? Ok, mas se você não estava nem na tua, no teu radar. E eu fico: ai meu Deus do Céu! Pensar o que acontece. Por quê? Como é que eu faço? Me dá uma sensação de culpa que eu acho que é uma coisa cultural assim, sabe? (...) Eu acho que os homens lidam melhor com aquela, aquela história que inclusive já vi em pesquisas, esse negócio, essas propagandas, de que a maioria dos homens diz que está 100% preparado para um determinado cargo. **E as mulheres, por mais que sejam mais bem preparadas do ponto de vista de currículo e tal, nunca acham que estão preparadas para assumir o cargo. Sempre acham que podiam fazer melhor. Sempre acham que tem que fazer um curso, um outro curso antes de assumir. Então acho que os homens lidam melhor com isso sim, sem dúvidas. E 04**

A falta de autoconfiança representa um obstáculo para o engajamento das mulheres na autopromoção, resultando em sua dificuldade em aproveitar oportunidades de desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho e em destacar sua significativa contribuição para a organização. Ademais, em ambientes organizacionais, crenças negativas sobre o desempenho

ou a eficácia de mulheres podem afetar negativamente suas aspirações de progressão na carreira (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021). Como resultado, elas enfrentam uma falta de experiência considerada essencial para progredir para cargos de alta gestão (TAPARIA; LENKA, 2022).

É importante destacar que a entrevistada 06 expressou o desejo de ocupar uma posição de maior responsabilidade que havia ficado vaga. No entanto, mesmo tendo interesse, ela não se colocou disponível para essa oportunidade específica, corroborando os estudos de Cook e Glass (2014) e Santos, Tanure e De Carvalho Neto (2014), que apontam que mulheres frequentemente hesitam em buscar oportunidades de liderança, mesmo quando têm a capacidade necessária. Como a entrevistada 06 mencionou:

Mas eu não me coloquei no sentido de que acho que eu sou apta, que é a minha vez e tal. **Eu não me coloquei. E hoje, refletindo, eu não sei por que se realmente eu não acreditava em mim, porque todo mundo, ninguém estava acreditando, porque eu iria acreditar, mas ninguém estava achando que eu seria capaz.** Ninguém cogitou o meu nome porque eu iria cogitar, né? E o outro ponto é, talvez eu gostasse também do que eu fazia. Isso era fato. **E 06**

Essa modéstia de gênero também pode ser explicada pela existência dos estereótipos. As características que promovem redes proativas e instrumentais para benefício próprio estão em forte contradição com os estereótipos femininos, mas se alinham com os estereótipos masculinos (HOYT, 2010).

Conforme mencionado pela entrevistada 01, as barreiras que as mulheres enfrentam em sua ascensão não se restringem à questão da autoconfiança. Ela também enfatiza que muitas mulheres optam por buscar um equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais, o que está alinhado com a teoria da preferência proposta por Hakim (2006). Em suas palavras:

Eu vejo isso muito claramente e muitas mulheres se colocam: ah, eu não quero porque eu tenho família. Ok. **Você não quer. Não, porque você tem família, porque você é mãe, então você não quer. É premissa aceita, né? Agora você dizer que você não pode porque você tem família?** Não! Eu vejo muitas mulheres que conciliam, mas em estruturas familiares com que o homem já tem uma cabeça muito mais avançada, de divisão de tarefas. Então, a maternidade eu acho que é uma barreira, às oportunidades, à aceitação, porque a mulher, muita mulher, eu noto isso. Existe uma insegurança de ser colocada à prova. Ah, mas eu vou ter que me desgastar, eu vou ter que me colocar na berlinda, eu vou ter que me posicionar de forma muito. **Tem muitas mulheres que não gostam, porque é cansativo para elas, entendeu?** Eu noto isso, embora sejam mulheres extremamente capazes. **E 21**

Por um lado, a entrevistada reconhece que muitas mulheres enfrentam a pressão social de não buscarem oportunidades de liderança devido à maternidade e às responsabilidades

familiares. Por outro lado, a entrevistada também observa que há mulheres que conseguem conciliar essas responsabilidades de forma eficaz. No entanto, ela mesma ressalva que essas mulheres conseguem em estruturas familiares onde a divisão de tarefas é mais equitativa. A entrevistada, portanto, reconhece que a capacidade de conciliar carreira e maternidade não é uniforme e varia de acordo com as circunstâncias individuais e a igualdade (ou não) de divisão de responsabilidades em casa.

Dentre as mulheres que recusam os convites para posições de liderança, é possível que algumas tenham internalizado a ideia de que precisam fazer uma escolha entre a carreira e a maternidade, o que sugere a persistência de estereótipos de gênero e desigualdade no ambiente de trabalho, bem como a crença de que a maternidade pode prejudicar o progresso profissional. Essas falas confirmam a visão de Ellemers (2018) de que o estereótipo feminino limita as opções de carreira das mulheres, visto que as crenças sobre os comportamentos típicos de uma boa mãe ou de uma boa profissional influenciam as escolhas relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os trechos a seguir ilustram essa perspectiva:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Então eu acho que em outros tempos já recusei cargo por conta da questão familiar de filho pequeno. E 02
	Do que eu vejo das colegas é mais uma opção delas do que uma falta de oportunidade. Então, por exemplo, eu estava lá no [Nome do órgão] e a colega saiu de licença maternidade, ela mesma optou para não retornar, né? Quando eu voltar, quando acabar a minha licença, não quero ficar em cargo de chefia. E ela ficou sem cargo de chefia até agora. Aí, nessa gestão, ela assumiu agora um cargo [Nome do órgão]. Ela falou assim: Ah, agora que minhas filhas já estão maiorzinhas, eu estou querendo assumir novos desafios. Então tem algumas colegas com filhos que eu vejo que teve uma opção, uma fase mais de pré-escola. Não, não aceitar o cargo em comissão. Estar mais disponível em casa. E depois, quando a criança já está maior, aí voltam a aceitar. Mas é uma opção mesmo, pessoal, não vi como uma imposição. E 18
	Maternidade. Eu acho que pela questão da disponibilidade do tempo mesmo. A gente é criado para achar que só a gente sabe fazer as coisas. Não adianta ter ajuda de babá, não adianta ter pai que ajude porque só você sabe fazer o leite certo, que sabe dar o remédio certo. Então você, no máximo, confia na sua mãe para lhe ajudar. E 23
	Porque às vezes até a mulher ela se coloca nessa posição, assim, um pouco: Ah, eu agora sou mãe, eu quero. Sabe isso. É como se fosse. Pelo amor de Deus. Não me leve a mal, mas é sim uma desculpas entre aspas, como se fosse uma “licença poética”. De falar assim: Ah, eu posso ser menos porque agora eu sou mãe, sabe? Ou posso menos, porque eu tenho que cuidar do meu marido, sabe? E 27

Várias entrevistadas relataram que deixaram de assumir cargos ou abandonaram posições que estavam exercendo devido ao nascimento dos filhos. Essa perspectiva está

alinhada com a pesquisa de Rocha-Coutinho (2005), que indica que as mulheres que desejam priorizar a maternidade frequentemente optam por reduzir ou até mesmo interromper (temporária ou permanentemente) suas carreiras profissionais. O trecho a seguir ilustra essa escolha:

E aí, depois que eu tive a minha filha, que ela estava maior, fui convidada para assumir o cargo de [nome do cargo]. Eu havia sido convidada antes, **mas eu preferi não assumir que eu estava com a filha recém-nascida. Então, eu abri mão para poder cuidar da minha filha e tive uns problemas também na gravidez e preferi não, não assumir.** E depois, quando minha filha já estava maior, eu resolvi assumir a [nome do cargo] e aí a gente conseguiu fazer com a equipe, fizemos um bom trabalho lá. **E 26**

Na seguinte declaração da entrevistada 24, fica evidente como fatores estruturais e culturais podem influenciar a escolhas de mulheres em suas carreiras, destacando a importância de considerar esses aspectos ao analisar suas trajetórias profissionais. Em suas palavras:

As mulheres não querem também. A alta liderança ela demanda muito, muito. A gente não tem sábado, domingo. É ministro chamando e reunião totalmente fora do horário. **Então as mulheres, elas acabam não querendo.** Claro que agora tem se tentado criar uma cultura na casa de encerramento. Você dando o horário. Ninguém mais chama. Respeita o pós horário. Eu acho que isso está tentando ser criado, mas ainda é algo que espanta as mulheres. **E 24**

Essa perspectiva está em linha com as descobertas de Gino, Wilmuth e Brooks (2015) de que as mulheres demonstram uma maior propensão a antecipar implicações negativas associadas à busca por posições de poder. A escassez de mulheres em posições de alta liderança pode, na verdade, ser o resultado de escolhas limitadas que elas são forçadas a fazer, devido à uma série de obstáculos ao longo de suas carreiras, conforme constatado por Biroli (2018).

Relacionando as respostas coletadas e corroborando os estudos de Abreu e Meirelles (2012), o que os dados sugerem é que as mulheres muitas vezes optam por priorizar a vida familiar, o que não necessariamente implica que elas prefiram essa escolha. Isso pode significar que, à medida que assumem a principal responsabilidade pelas tarefas domésticas e cuidado com os filhos, elas deixam de lado oportunidades de progressão em suas carreiras se isso comprometer a qualidade de vida na sua casa.

A falta de compreensão sobre esses desafios enfrentados pelas mulheres, evidenciada pela percepção de recusa de convites para cargos como uma decisão pessoal, demonstra a ausência de consciência por parte das entrevistadas de que a divisão sexual do trabalho possui

um caráter estrutural que vai além das escolhas individuais das mulheres e homens. Ela constitui estruturas que são ativadas devido à desigual responsabilização de ambos pelos afazeres domésticos, criando condições propícias para a sua reprodução. Conforme destacado por Biroli:

essas estruturas são parte integrante das possibilidades de ação, uma vez que restringem alternativas, incitam julgamentos que são apresentados como baseados em diferenças biológicas (...), e fundamentam formas de organização da vida que são consideradas naturais ou necessárias, alimentando, assim, essas mesmas estruturas e garantindo sua reprodução (BIROLI, 2018, p. 44).

Durante a entrevista, uma das participantes expressou dúvidas quanto à razão por trás da pergunta quando foi questionada sobre como equilibrava suas responsabilidades entre trabalho e vida familiar.

Essa pergunta de certa forma, ela já é uma pergunta meio cilada, sabe? Até te sugeriria fazer uma autocrítica sobre a própria pergunta e o modo como se apresenta os resultados dela. Porque essa é uma pergunta que só é feita para mulheres. **Se você estivesse entrevistando lideranças masculinas, você não perguntaria. Ninguém pergunta pro Flávio Romã Vice AGU. Ô Flávio, como você concilia? Para o ministro Messias? Ministro, como você está conciliando o seu papel de pai com profissional?** E eu tenho que responder essa pergunta. A premissa dessa pergunta já é uma premissa de. Hum, que foda, hein? Como é que você tá dando conta, né? E a verdade é que é isso sim, eu costumo dizer que eu estou fazendo o que os homens sempre fizeram. Que é dividir essa função do cuidado com outras pessoas. **E 07**

A participante da entrevista realizou uma análise crítica sobre o papel social esperado das mulheres na sociedade que, independentemente das funções e do trabalho que desempenham fora de casa, ainda são vistas como responsáveis pelas atividades de reprodução da vida doméstica (BIROLI, 2018). Posteriormente, a mesma entrevistada reconheceu que as tensões entre maternidade/parentalidade e trabalho remunerado são vivenciadas de maneira diferente por homens, tanto em termos de demandas práticas quanto nos julgamentos direcionados a cada um quando desempenham os papéis de mãe e pai, corroborando as descobertas dos estudos de Duarte *et al.* (2009). De acordo com o relato da entrevistada 07:

Há uma expectativa social muito grande de que as mulheres sejam boas mães e que as mulheres assumam uma parte relevante dos cuidados com a casa, mesmo que elas trabalhem fora. Então acho que essa é uma barreira pesadíssima. Enquanto a gente não a superar, no sentido de que os homens se sintam efetivamente corresponsáveis e não ajudantes das mulheres com a casa e com os filhos. **E 07**

Essa disparidade, tanto em termos de demandas práticas quanto de julgamentos sociais, justifica o fato de que a pergunta seja direcionada exclusivamente às mulheres. No entanto, é crucial enfatizar que essa abordagem não busca essencializar as mulheres ou perpetuar estereótipos relacionados à divisão sexual do trabalho. Pelo contrário, o objetivo da pergunta é compreender com as mulheres enfrentam essa disparidade e quais são os ônus associados a essa situação para elas.

Em nossos próprios resultados, a desigualdade na divisão do trabalho doméstico e de cuidado também emergiu como uma justificativa para a discrepância de representação de gênero nos cargos mais elevados da Advocacia-Geral da União, apoiando as conclusões do estudo realizado por Ramos, Pita e Ferreira (2022) e Abreu e Meirelles (2012). De acordo com a entrevistada 12:

Esses cargos são muitas vezes demandados de uma forma desigual e é muito complicado para as mulheres, principalmente para as mulheres que têm filhos, que não têm muitas vezes uma divisão igualitária de trabalho em casa, que não tem o marido que apoie, que precisam chegar às 18h00 em casa. Ainda assim, a gente encontra várias mulheres que conseguiram, com muito sacrifício, alcançar. E 12

As normas sociais estabelecem expectativas que atribuem às mulheres o papel principal nas tarefas domésticas e no cuidado dos filhos, enquanto a participação dos homens nessas atividades é vista como opcional e secundária. Essa dinâmica resulta em uma maior liberdade de escolha para os homens em relação ao envolvimento nas tarefas domésticas. Vários estudos destacam que as mulheres frequentemente carregam uma carga desproporcional de responsabilidades familiares, tanto após se tornarem mães quanto em relação às suas famílias de origem (BIROLI, 2018; CARDOSO; LOUREIRO, 2008). Essa disparidade foi destacada pela entrevistada 14, que compartilhou esse aspecto com base em sua própria experiência pessoal:

A cobrança é muito maior em cima das mulheres. E essa coisa de você, porque é maior em todos os sentidos, não só a profissionalmente. Se espera da filha mulher que cuide mais dos pais, se espera da mãe que cuide mais dos filhos, se espera da mulher que cuide mais da casa. **Sempre se espera mais das mulheres do que dois homens. Então essa parte da cobrança é diferente.** Acho que é. Vejo lá o meu marido e a irmã dele. Embora ele seja um excelente filho, participe muito, acaba sempre tendo uma cobrança maior na irmã. Eu tenho uma irmã, então a gente é mais ou menos a mesma coisa, mas se espera mais das mulheres, então fica mais pesado. **E 14**

Da mesma forma, as dificuldades e culpas experimentadas são significativamente mais acentuadas entre as mulheres do que entre os homens (MARRY *et al.*, 2015). Mesmo que as mulheres sejam capazes de equilibrar satisfatoriamente os papéis de maternidade, vida familiar e trabalho, o exercício da liderança exige uma rotina que contrasta com as expectativas sociais em relação ao cuidado dos filhos e às responsabilidades diárias relacionadas à vida doméstica. Frequentemente, essas mulheres são erroneamente acusadas de egoísmo por desejarem alcançar múltiplos objetivos. Existe a crença de que o sucesso profissional e a ascensão na carreira levam as mulheres a negligenciarem parte de suas responsabilidades familiares, conforme constatado por Cardoso e Loureiro (2008).

As entrevistadas que têm filhos compartilharam seus esforços para equilibrar o trabalho com as responsabilidades familiares. Algumas delas expressaram preocupações morais por não atenderem aos papéis profissionais e de mães nos níveis esperados. Provavelmente, estas entrevistadas estão reagindo a expectativas sociais internalizadas, como por exemplo, a ideia de que as mulheres são as principais cuidadoras da família e que sua prioridade deve ser a maternidade (ELLEMERS, 2018). Essa internalização pode levar ao sentimento de culpa ou de não estarem cumprindo adequadamente seus deveres como mães.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Barreiras e desafios à liderança feminina:</p>	<p>E isso é você de fato tentar dividir da forma mais equilibrada o seu tempo, mas em alguns momentos a culpa ela vem. É algo que a gente tem sentido a não estou dedicando, não é nem, não é nem um sentido de quantidade de tempo e mais de qualidade, porque a liderança ela cobra muito de você e ela te estressa muito em diversos aspectos. (...) E aí a qualidade dentro de casa, às vezes ela cai porque você está sempre cansada, você está sempre estressada, você está sempre. Mesmo que você esteja presente, o tempo qualitativo não é bom. Então, assim, esse equilíbrio, você está sempre lembrando. Olha, agora esse momento é o momento de estar aqui dedicado, dedicado à família. É o momento de estar um pouco longe do telefone, longe dos problemas. Eu acho que é um exercício de você estar sempre se policiando. Mas não é simples, não é algo simples. Se você de fato pretende fazer as duas coisas em conjunto, porque você pode fazer como vários homens fazem. Eu não tô nem aí pra isso. É assim. Família em segundo plano. E 06</p> <p>A gente carrega uma culpa muitas vezes, né? Que os homens não carregam em relação a tudo que você renuncia a tempo com os filhos. Enfim, o modo como você é avaliada, julgada socialmente por estar trabalhando muito sendo mãe, né? Tem um monte de coisa que é que é desafio no cotidiano. E 07</p>

É crucial ressaltar que a extensa delegação dos cuidados diários de filhos pequenos a terceiros não implica que esses cuidados não sejam motivo de preocupação para as mães (MARRY *et al.*, 2015). Além disso, a transmissão de valores e a definição de limites não são

facilmente transferíveis, impondo uma carga adicional sobre as mulheres (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Desse modo, elas quase exclusivamente carregam a “carga mental” dessas responsabilidades, mesmo quando existem recursos materiais para auxiliá-las (MARRY *et al.*, 2015). Isso envolve planejar a rotina diária da família, lembrar de compromissos escolares, médicos, atividades extracurriculares das crianças, gerenciar as responsabilidades da casa, supervisionar a educação e o desenvolvimento das crianças, etc. As entrevistadas 09 e 20 compartilharam o seguinte:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>E aí, claro, quando as pessoas, quando tem filhos e essa organização familiar ainda recai muitas vezes, hoje a gente já vê muitas mulheres que dividem quase que igualmente com seus maridos a responsabilidade, mas assim ainda é muito pouco. A grande maioria são as mulheres que cuidam. Ah, eu levo o filho para o colégio e tal e busca, cuida da refeição, cuida das milhões de presentinho que tem para a festinha e tudo, tudo é a mãe faz a fantasia. Hoje é o dia do brinquedo, não sei das quantas e não tenho brinquedo. Então assim, isso é eu, é quase que incompatível com o nível de exigência de tempo e disponibilidade. E não é só a disponibilidade de estar aqui, é a disponibilidade mental. Tu tens que estar pensando em coisa séria, nos problemas da República. E 09</p> <p>Tanto a sociedade questiona. Como os próprios filhos. A presença. A escola exige muito presença da família, mais da mulher. Acho que a questão da maternidade, aquele contato direto com as crianças sempre. Eles cobram mais a presença da mãe, da mãe nas reuniões, nos eventos, mais do que do pai, né? A mãe vai viajar a trabalho. Hum você vai viajar a trabalho? A minha própria sogra uma vez me questionou: você vai pra trabalho? Quando eles eram menores, né? Eu vou a trabalho. Vai deixar seus filhos pequenos? Meu pai questiona isso. Você vai deixar seus filhos? Eu vou, pai, é o meu trabalho assim né? E 20</p>

Em consonância com Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), neste estudo, a maioria das entrevistadas que eram mães relatou sentir um grande cansaço físico e mental, enfatizando a falta de tempo para cuidarem de si mesmas, uma vez que precisavam lidar com diversas responsabilidades. Ao ser questionada como conciliava trabalho e família, a entrevistada 23 respondeu:

É nunca ter tempo livre. É considerar que todas as suas atividades de lazer vão ser sempre atividades de lazer com o filho. No meu caso, com a minha filha. Se eu quero ler um livro, ela tem que ler comigo, ela vai se sentar ao lado para ler também. Eu quero ler, ela vai ler também. **Eu tento fazer tudo o que eu tenho que fazer profissionalmente nos horários em que ela não está comigo. Ela está na escola, ela está no inglês, ela está esporte. E eu estou trabalhando. Quando ela chega, eu tenho que ficar com ela, se não tiver uma coisa assim urgente.** Eu tento botar para dormir toda noite, ler um livro junto, rezar junto, tomar o ponto antes da prova. Faço tudo isso, faço questão de fazer. Também meu marido não tem muito tempo. É difícil. **E 23**

A fala da entrevistada 23 reflete, como mencionado por Babic e Hanzes (2021), de que as mulheres investem esforços significativos em suas carreiras, nem sempre obtendo benefícios proporcionais.

É notável que a experiência das entrevistadas que não tem filhos em relação à conciliação do trabalho e a vida pessoal pode diferir significativamente daquelas que têm filhos. A entrevistada 28 compartilhou que, embora ela experimente desafios ao equilibrar trabalho e vida pessoal, a situação pode ser ainda mais complexa para aquelas que têm família e filhos. Na perspectiva da entrevistada, o conflito entre trabalho e família é amplificado quando se têm filhos, corroborando as descobertas de Hoyt (2010).

Isso reflete uma diferença importante nas dinâmicas de trabalho e vida pessoal entre esses dois grupos. A ausência de filhos pode proporcionar uma maior flexibilidade e disponibilidade de tempo para as pessoas, permitindo que elas se dediquem mais horas ao trabalho ou às suas responsabilidades profissionais. No entanto, isso não significa que não existam desafios para essas mulheres. A entrevistada 28 mencionou que, mesmo não tendo filhos, enfrentou dificuldades para equilibrar seu tempo e desconectar-se do trabalho. Ela relatou a sua experiência:

E eu sinto que eu passei uma dificuldade, até passei por uma dificuldade de equilibrar trabalho e a vida pessoal. **Talvez se eu tivesse uma família, filhos, eu tivesse sofrido mais assim, para tentar equilibrar o tempo que eu dedico.** Porque eu acabava ultrapassando o horário mesmo de trabalho ou pensando muito sobre, sabe? **E 28**

As descobertas no campo demonstram que a maternidade, em especial, apresenta desafios à ascensão das mulheres na AGU. Primeiramente, como visto, o fato de ter filhos pode impactar a disponibilidade de tempo e energia das mulheres para dedicarem-se integralmente à carreira, principalmente nos primeiros anos de vida dos filhos. Essa realidade pode representar um obstáculo à busca de oportunidades de promoção e crescimento pessoal. Nas palavras da entrevistada 04:

Depois que a [nome do filho] nasceu, aí sim eu comecei a repensar. E repensar. Tem alguém me esperando em casa. Então eu não posso engatar aqui numa reunião ou numa. Se fosse só o marido. O marido entende que você vai atrasar um pouco. **E 04**

De acordo com Betiol e Tonelli (1991), apoiadas por Hirata e Kergoat (2007), as mulheres enfrentam dificuldades em se libertar do conceito arraigado de serem idealizadas como donas de casa e valorizadas ideologicamente nesse papel, o que torna desafiador introduzir novos padrões comportamentais em relação ao trabalho. Esta visão limitada pode levar a discriminação e a oportunidades de carreiras negadas ou restritas para mulheres mães, como demonstra a fala da entrevistada 07:

Muita gente começou a cogitar o meu nome para um cargo ainda mais alto do que esse que eu estou e como era um cargo dentro de um órgão da Presidência da República, que é um lugar em que o ritmo de trabalho é muito pesado. Nas mesas dos tomadores de decisão, várias pessoas colocaram o fato de que eu sou mãe e tenho um filho pequeno como uma questão de que eu não poderia ser cogitada para a vaga. E eu escutei esse relato de três pessoas que são minhas amigas. Elas estavam nesse espaço e escutaram. As pessoas não sabiam que (elas) eram minhas amigas e que, portanto, chegaria a mim, sabe? Então, Ministros do atual governo, debatendo o tema e chegaram à conclusão de que não podiam cogitar o meu nome, o que era uma pena. Eu considero essa uma certa. Uma coisa de subestimar, porque, enfim, não me permitiram que eu fizesse a escolha. **Já partiram do princípio. Bom, como ela é mãe, ela não vai ter condições de equilibrar essas duas funções de mãe, de filho pequeno e chefe de uma área desse tamanho nesse órgão.**

Vou até dizer, provavelmente eu não teria aceitado se tivessem me convidado. Mas não é disso que se trata, entendeu? É de não ser convidada. Porque eu ser convidada e dizer: não, obrigada. Aí é uma segunda questão, né? Qualquer pessoa com filho pequeno pode tomar essa decisão. Mas o fato de meu nome aparecer na mesa e as pessoas dizerem: Sem dúvida ela é um bom nome para esse cargo, mas o fato de que ela é mãe de filho pequeno torna impossível a gente fazer esse convite. É impressionante. **E 07**

Esse mesmo sentimento é compartilhado pela entrevistada 05, que destaca o olhar externo em relação à profissional que é mãe. Ela percebe que, após ter filhos, as coisas mudaram um pouco, o que ressoa com a experiência relatada pela entrevistada 07 e com a da entrevistada 25 que relatou não sentir barreiras em sua ascensão, possivelmente devido ao fato de ser solteira. Nas palavras da entrevistada 05:

E eu acho que quando você é uma profissional sem filhos. Você está ali e as pessoas te olham muito pau a pau, entendeu? **Mas depois, quando você tem filhos, eu acho que as coisas mudam um pouco.** E acho que também. Um dia, eu voltei até um pouco frustrada para casa, porque eu acho que o ambiente de Ministério, até pela política, por estar muito próximo, é um ambiente que ele cultivava essa coisa de como é bom estar até mais tarde e trabalhar até 22h00. Ah eu vou liberar esse processo 22h00. 22h00 e já estou quase dormindo, sabe? Eu botei meus filhos na cama porque eu acordo 06h00, sabe? Mas assim é o ambiente. Uma vez eu tive que vir aqui às 22h00! **E 05**

As mulheres, portanto, enfrentam desafios significativos devido à maneira como a maternidade é percebida nas configurações de trabalho. A visão das entrevistadas corrobora os estudos de Ellemers (2018), pois quando as mulheres se tornam mães, é comum que as pessoas presumam que cuidar dos filhos se torne a sua principal prioridade, o que por vezes leva à percepção de que estão menos comprometidas com o trabalho. No entanto, quando os homens se tornam pais, essa transição geralmente não afeta negativamente a forma como são vistos como profissionais dedicados. Como observado por Hirata e Kergoat (2007), há um prêmio para homens que vivem como beneficiários do trabalho de cuidado realizados pelas mulheres.

Diversas pesquisas têm demonstrado que mulheres que são mães no ambiente profissional tendem a ser percebidas como menos competentes, uma realidade que não se aplica aos homens que se tornam pais (ELLEMERS, 2018). Aos homens é permitido que o trabalho interfira na vida familiar, chegando ao ponto de colocar a carreira acima das obrigações familiares. Por outro lado, às mulheres é exigido que priorizem a família (CARDOSO; LOUREIRO, 2008). Essas expectativas de gênero reforçam a ideia de que a responsabilidade pela conciliação recai principalmente sobre as mulheres (MARRY *et al.*, 2015).

Como resultado, muitas vezes as pessoas mostram uma menor disposição para contratar, promover ou apoiar o desenvolvimento de carreira das mulheres que são mães em comparação com homens que são pais ou profissionais sem filhos, o que cria mais um obstáculo na jornada de ascensão das mulheres (ELLEMERS, 2018).

A própria gravidez, como um indicativo claro da sexualidade feminina é frequentemente associada a estigmas e preconceitos negativos (CARDOSO; LOUREIRO, 2008). Um exemplo dessa mentalidade é compartilhado pela entrevistada 12, que relembra ter sido questionada sobre seus planos de ter filhos antes de ser considerada para uma posição profissional:

Olha, eu já fui questionada se eu ia ter filhos num convite, antes de um convite, mas isso foi nos anos 2000. **Se eu planejava ter filhos antes de ser convidada para uma determinada posição.** Eu atribuo isso a uma, era uma chefia muito antiga, né? Uma pessoa de outra geração. Isso foi logo no início da carreira que eu era bem jovem. **E 12**

Atualmente, a entrevistada percebe que essa questão possa ter mudado, possivelmente porque não lhe fazem mais esse tipo de pergunta. No entanto, é válido considerar que a sua idade atual pode ser um fator para a ausência desses questionamentos e, não necessariamente, uma mudança no ambiente profissional. Ela mesma brincou sobre o “lado bom” de envelhecer.

Duas outras entrevistadas, com filhos ainda pequenos, compartilharam experiências semelhantes que ocorreram poucos anos atrás, sugerindo que esse viés de gênero ainda persiste nas organizações, podendo ser intencional, conforme observado na pesquisa de Ramos, Pita e Ferreira (2022):

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Barreiras e desafios à liderança feminina:</p>	<p>Por exemplo, quando eu tive meu primeiro filho e entrei de licença maternidade, voltei. Eu estava num cargo de chefia e aí, depois de dois anos e meio, eu engravidei de novo e aí meu chefe me ligou e me disse assim, mas você está grávida de novo? Eu falei mais assim como assim de novo? Qual o problema do de novo? Qual o problema do de novo, entendeu? Então, eu acho que esse é um preconceito que ele revelou sem querer. Aí depois ele até me ligou Desculpa, não era essa, eu não sei. Mas assim ele revelou sem querer uma visão que é de muitas, muitos homens, né? Então é como se eles dessem uma oportunidade para você e você se afasta por uma licença maternidade. Então existe um ar, né? Existe alguma coisa por volta porque você é mulher e você pode engravidar a qualquer momento. Você pode sair a qualquer momento. Você tem as suas outras prioridades com os filhos, e eles sempre deixam você. Os homens sempre pensam que você não está 100% disponível e você pode falhar a qualquer momento. E essa é uma prova disso. E mesmo esse meu chefe, na época, ele é uma pessoa que ele é muito humano, mas ele escapou um pensamento dele assim como assim de novo? Quer dizer, você vai se afastar de novo, né? Então você tem essa. E eu acho que isso não aconteceria de uma mulher. Não ouviria de uma mulher, porque ela pensa, eu acho também. Pode ser que viesse mais assim. Eu pensaria sempre que não, mas é um direito que a pessoa tem e o momento em que ela vai se afastar, que é muito curto perto de todo o trabalho de uma vida. O que é seis meses de afastamento? Perto de trabalho de 30, 40 anos? Não é nada. E 26</p> <p>Sabe o que uma colega, não foi nem um colega. Uma colega falou? Só não pode engravidar de novo. Assim, de graça. De graça. Eu tomei uma dessas de graça, entendeu? (...) Com a [nome da filha], eu já estava no conselho quando eu voltei, eu já pedi exoneração e aí é engraçado porque uma coisa quando eu estava grávida eu ouvia de algumas pessoas que disseram: não, mas quando a sua filha nascer você vai entregar o cargo. Você vai ter que se dedicar a sua filha. Não faz sentido você assumir cargo. E. E assim foi. Entreguei o cargo porque na verdade era muito desgastante quando eu voltei. E 05</p>

Essas situações refletem como as interações entre o calendário profissional e o calendário de nascimento dos filhos podem ser particularmente desafiadoras para as mulheres. Estudos como o de Marry *et al.* (2015) evidenciam que a maternidade pode ter um impacto mais pronunciado nas carreiras e nas escolhas profissionais das mulheres. Comumente, os avaliadores partem do pressuposto de que mães possuem obrigações domésticas que as tornam inadequadas para avançar em posições de alta demanda (EAGLY; CARLI, 2007). Assim, enquanto os homens não planejam sua parentalidade em função da carreira, as mulheres se deparam com os desafios adicionais ao tentar conciliar as demandas profissionais e a chegada

dos filhos. Os resultados deste estudo corroboram essas descobertas, destacando as barreiras e pressões que as mulheres enfrentam nesse cenário:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Nenhum homem deixou de ser pai. Os senadores, deputados, presidentes, sejam presidentes de empresas, sejam presidentes da República. Nenhum homem deixa de tomar a decisão de ser pai quando ele quer ser pai. A imensa maioria desses homens dos nossos líderes fazem essa opção de serem pais. Eles não deixam de fazer essa opção, né? E 07
	E tem a questão da maternidade. Eu vejo para um pai, um homem. É muito mais fácil assumir um cargo, basta querer. E a mulher pensa duas vezes antes de assumir. Eu mesma, só assumi a chefia da [nome do órgão] agora que meus filhos estão maiores. Antes, quando eles eram menores, eu não tinha disponibilidade para viajar pelo fato deles serem muito dependentes. Hoje eles já são independentes relativamente, fazem muitas coisas sozinhos, conseguem se arrumar. Então a gente não precisa dar total atenção. Comida, eles comem sozinhos e quando a criança não. Bebê, bebê você tem que dar comida, tem que estar bem disponível. Eles ficam doentinhos, né? Mas é isso. E homem não. Os homens, eles não pensam muito nisso. Eles assumem um cargo conforme seu interesse pelo cargo. Eles não deixam de assumir por um filho. E 20

Uma entrevistada levantou a questão de que o trabalho não deve ser o fator determinante na decisão de uma mulher em se tornar mãe. Essa narrativa ressalta a importância de as mulheres terem autonomia sobre suas escolhas reprodutivas. No entanto, ao reconhecer que a maternidade pode ter um impacto significativo na vida e nas oportunidades de carreira das mulheres, fica evidente que nem sempre as mulheres têm a capacidade de exercer plenamente essa autonomia. Mais uma vez, é perceptível que algumas mulheres não estão plenamente conscientes da influência que as estruturas sociais e as normas de gênero exercem sobre suas escolhas, limitando sua autonomia na tomada de decisões (BIROLI, 2018). Além disso, muitas não questionam as práticas organizacionais existentes que podem reforçar essas limitações (BOURDIEU, 2021a). Na visão da entrevistada 01:

Olha, acho que tu tens que pensar e avaliar o que tu queres. Quer ter filho? Não quer ter filho? A AGU não pode ser impeditivo de tu não ter filho. Não é pelo fato de tu querer ficar mais disponível pra AGU que tu tens que tomar essa decisão. **Tem que tomar essa decisão pelo que tu acreditas para tua vida. Porque filho muda completamente a vida da gente. Mas essa é uma decisão que o trabalho não pode tomar por ti.** Tu não podes deixar isso acontecer. Apesar de às vezes eu me questionasse em relação ao segundo. Eu mesma não faço isso, sabe? Mas porque quando o meu filho nasceu eu acho que eu tinha quase que meus 37 anos. E meu marido tem 50 anos, então a gente demorou mais para ter, teve filho mais tarde. Acho que isso também pesa nessa decisão do segundo, mas com certeza assim acaba. **E01**

Essa mesma entrevistada, postergou o momento da maternidade em função dos cargos que ocupava, corroborando com os achados de Marry *et al.* (2015), nos quais as mulheres demonstram preocupação em encontrar o melhor momento para ter filhos. Isso envolve evitar ter mais do que “um filho no trabalho”, a fim de não perturbar excessivamente a organização do trabalho e comprometer suas chances de promoção. Em alguns casos, as mulheres chegam a planejar a gravidez entre dois cargos para minimizar o impacto em suas carreiras. Esse adiamento da maternidade muitas vezes acontece para preservar a trajetória profissional (MARRY *et al.*, 2015). A questão da conciliação é essencial para as mulheres desde a chegada dos filhos, quando buscam minimizar os impactos em suas carreiras (MARRY *et al.*, 2015).

A entrevistada 01 expressou sua vontade de não assumir o cargo em virtude de seu desejo de engravidar, demonstrando um compromisso em equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares. Ela expressou essa perspectiva da seguinte forma:

Eu nesse momento eu dizia que eu não queria ser [nome do cargo] por que eu realmente queria engravidar né? E aí eu estava então nesse processo de compromisso um pouco em casa, de tocar um pouco o compromisso em casa e deixar um pouco essa função de chefia. E01

Os primeiros anos de avanço na carreira profissional coincidem com o período biologicamente mais propício para a maternidade. Após 35 anos, a fertilidade feminina diminui significativamente (VIRTALA *et al.*, 2006). Portanto, as mulheres nessa faixa etária, que ainda não tiveram filhos e já alcançaram sucesso na carreira, enfrentam uma pressão intensa justamente quando as demandas da empresa aumentam em relação ao seu compromisso como o trabalho.

A renúncia a maternidade é muitas vezes impositiva uma vez que as mulheres percebem a gravidez como uma ameaça ao poder que desejam alcançar dentro das organizações (CARDOSO; LOUREIRO, 2008). De acordo com Rocha-Coutinho (2005), mulheres que possuem grandes ambições e desejam alcançar o topo da hierarquia profissional podem enfrentar dificuldades em conciliar a maternidade com suas aspirações. Segundo Ellemers *et al.* (2012), as mulheres em posições de liderança são mais propensas do que os homens em tais posições a serem solteiras ou sem filhos. Isso ocorre porque quanto mais elevada a função ou cargo ocupado pela mulher, menor pode ser sua disponibilidade para se dedicar à vida pessoal e familiar.

Para a entrevistada 09 não havia outro modo de ascender profissionalmente senão renunciando à maternidade. Sua fala reflete as complexas interações entre as expectativas

sociais de gênero e as oportunidades profissionais, destacando como esses fatores influenciaram suas escolhas em relação à maternidade e à carreira.

Se eu tivesse crescido hoje, pessoas que estão entrando com 25, 30 nessa perspectiva, talvez ele não fizesse se eu não tivesse feito essa escolha (de não ter filhos). O que para mim era tão óbvio, pelas minhas referências familiares e de coisas que não, que não era compatível, que eu ia ter que pedir dinheiro para o meu marido para cortar meu cabelo, comprar roupa nova como a minha mãe fazia (...). Eu escolhi direito porque era o que pagava bem, tinha os melhores concursos. E 09

A experiência compartilhada pela entrevistada apoia as descobertas de Hryniewicz e Vianna (2018), que destacaram que, para uma mulher equiparar-se, pelo menos em alguns aspectos, a um homem casado e com filhos, frequentemente é necessário optar por não se casar e decidir não ter filhos. Em nossa amostra, a escolha de permanecer solteira (21% das entrevistadas) ou sem filhos (32%) também se constituiu em uma alternativa para essas mulheres alcançarem tais posições.

Após o término das entrevistas, duas participantes compartilharam informalmente sobre suas experiências com o congelamento de óvulos. Uma delas, que está na faixa dos 40 anos, optou por congelar seus óvulos devido à priorização de sua carreira e, no momento, nem ela ou seu companheiro têm planos para ter filhos. A outra participante, mais jovem, considera o congelamento de óvulos como uma opção devido ao fato de não ter encontrado a pessoa adequada para formar uma família. Esses achados reforçam as descobertas prévias de Carvalho Neto; Tanure e Andrade (2010), que indicam o adiamento da maternidade entre as mulheres, levando-as a uma gravidez em uma idade mais avançada. Além disso, mulheres em posições de liderança, que dedicam a maior parte do dia ao trabalho e enfrentam uma sobrecarga adicional, especialmente aquelas com filhos, têm experimentado maiores desafios do que seus colegas masculinos na busca por um parceiro estável e/ou na manutenção de relacionamentos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). A fala da entrevistada 25, solteira, também corrobora esses achados:

Mas aquela coisa meio que você coloca o trabalho em primeiro lugar e a sua vida pessoal acaba ficando em segundo plano. E 25.

As histórias sobre a saída para a licença maternidade lançam luz sobre as injunções que pesam sobre as mulheres para conciliar carreira e vida familiar, confirmando o quanto o registro legal de um direito não é suficiente para garantir sua eficácia (MARRY *et al.*, 2015).

Durante o período de licença maternidade, uma das entrevistadas enfrentou o desafio adicional de lidar com o assédio e a discriminação relacionada à maternidade. Sua fala revela a complexidade das questões relacionadas aos direitos das mulheres no mercado de trabalho.

Essa até considero que é uma situação de assédio que eu vivi dentro da AGU, também em relação à maternidade, quando eu tive meu primeiro filho no quarto mês da licença, eu ainda em licença, eu recebi um telefonema do meu chefe da época dizendo. Olha, o cargo que você é, cargo em comissão, que se ocupava, que você ocupa entre aspas, mas está licença. **Agora que você virou mãe, eu tive uma ideia. Eu vou trocar o seu cargo por um cargo inferior, porque o fulaninho para poder assumir a equipe [nome da equipe].** (...) Aí o fulano me ligou e falou Fulaninho, pra topar ser coordenador do [nome da equipe], faz questão de um cargo desse nível que é o seu. Eu não tenho esse cargo disponível. Atual nível de coordenação [nome da equipe] é um cargo nível um, então eu pensei em trocar. Eu vou te dar o DAS nível um, o fulaninho fica com DAS nível três para ele poder topar ser coordenador do [nome da equipe] (...) Ele decidiu me rebaixar. E aí ele me ligou no meio da licença maternidade para dizer que estava fazendo isso. Enfim, tem até um debate jurídico se ele poderia fazer isso no meio da licença, né. Mas ele virou e falou olha, eu estou fazendo isso porque agora que você é mãe. Se eu te rebaixo, eu posso tirar algumas atribuições de você pra aliviar e assim você ter mais tempo para exercer a sua maternidade. **E 07**

Em contraste com as conclusões de Abreu e Meirelles (2012), que afirmam que as mulheres enfrentam barreiras mais significativas no setor público do que na iniciativa privada ao buscarem avanço profissional, as mulheres na AGU têm uma visão distinta. Elas destacam que, embora desafios persistam, o serviço público apresenta vantagens e garantias de proteção trabalhista para as mulheres, em consonância com os estudos de Marry *et al.* (2015) e Bermudez-Figueroa (2021). Entretanto, as falas sugerem que as entrevistadas confundem a estabilidade de emprego no setor público com a progressão de carreira. A estabilidade no serviço público não significa necessariamente que elas não encontrarão limites em sua ascensão. As participantes destacaram o seguinte ponto:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Barreiras e desafios à liderança feminina:</p>	<p>O concurso público acaba sendo uma forma mais fácil da gente se defender, porque, querendo ou não, a gente fica menos exposta, pela estabilidade que o cargo público nos dá, do que na iniciativa privada. Então, a mulher acaba muito mais exposta. Inclusive quando engravida, quantas que perdem o emprego? Talvez, se você pensar: não, eu acho que que realmente acho que no privado elas acabam mais expostas do que no público exatamente por essas questões que envolvem o papel de mãe. Não, que no público a gente não seja, mas talvez no público é mais fácil para nós nos colocarmos em posição de cobrar esse papel. E 01</p> <p>A impressão que eu tenho, conversando com as amigas que são da iniciativa privada é que esse dilema da maternidade é ainda mais pesado. Então, na iniciativa privada, especialmente nessa área da advocacia, eu tenho amigas que</p>

	<p>tiveram um mês de licença maternidade porque estavam em cargos altos. E aí, obviamente, isso impacta muito. Eu tenho amigas que decidiram não ser mães porque sabem que a barra seria muito pesada na iniciativa privada, então isso pesou no nível de renúncia profissional que implicaria ao nível de renúncia a um padrão mínimo de maternidade, fez com que elas acabassem pesando contra a decisão de ser mãe. É bastante significativa a diferença do serviço público para o privado. E 07</p>
	<p>E então, eu percebo que a mulher era da iniciativa privada, sim, ela tem mais dificuldade. A gente tem uma série de possibilidades: de tirar licenças, que elas não têm. E 08</p>
	<p>Mas, eu acho que na iniciativa privada as exigências que se fazem, inclusive de forma expressa, são muito mais cruéis com as mulheres. E nós, embora a gente escute muitas coisas estranhas e passe por experiências também, que às vezes não são muito agradáveis, de qualquer maneira, a gente tem uma. Primeiro as nossas garantias de tirar a licença. Se engravidar, vai tirar licença maternidade. Se adoecer, pode ficar doente. Tudo isso eu acho que que já nos coloca numa posição melhor, pelo menos nesse sentido, né? E 15</p>

Não existem estudos ou dados que demonstrem claramente que o nascimento de um filho tenha um impacto negativo na capacidade das mulheres de trabalhar (MARRY *et al.*, 2015). Na verdade, nossos achados indicam o contrário, sugerindo que a maternidade pode contribuir de forma positiva para a vida profissional das mulheres. A maioria das entrevistadas com filhos relatou ter feito ajustes em sua vida profissional após a maternidade, incluindo a manutenção de um horário fixo de trabalho, evitar horas extras, principalmente aos finais de semana, dedicar um tempo exclusivo à família e reduzir as viagens a trabalho, em consonância com os resultados de Rocha-Coutinho e Coutinho (2011).

A literatura destaca os aspectos positivos da maternidade na vida profissional, enfatizando que as mulheres ganham uma motivação maior e uma preocupação em desempenhar bem o seu trabalho, principalmente porque, a partir do momento em que se tornam mães, têm alguém que depende delas (Rocha-Coutinho, 2005). Na perspectiva da entrevistada 10, ela se tornou mais eficiente após se tornar mãe, pois a chegada dos filhos trouxe mudanças positivas em suas prioridades:

É mais difícil para a gente. Eu fui muito tempo casada e sem filhos, né? Eu tenho 17 anos de carreira e eu estou casada e minha filha mais velha tem dez anos. Eu tive oito anos de vida profissional, casada. Você tem muito mais tempo. Para fazer hora extra. Tem implicações com o marido, mas você faz, você se dedica mais, sabe? Mas eu vou dizer assim é difícil. Não vou dizer que não. Na minha experiência, eu fiquei mais eficiente depois que eu tive filho. Porque tem que produzir, sabe? **Meu tempo é menor, então ela tem que produzir mais no mesmo tempo.** Eu não posso fazer tanta hora extra, eu tenho que criança para buscar. Eu tenho que levar no psicólogo. Não posso ficar aqui até 20h00 todo dia. Então tem que ser muito mais eficiente. Eu fui me tornando mais eficiente e usando melhor meu tempo. (...). Mas que é mais difícil. É mais desafiador? É. Porque você tem que dar conta de três tipos de relação: a sua

profissional, a sua matrimonial e a sua parental. Ao mesmo tempo, em equilíbrio, então, é mais difícil e mais difícil. Não tenho dúvida que é mais difícil. Eu tenho amigas que não têm filho, que desempenham, que trabalham até 01h00, trabalham até duas e eu não posso fazer isso. Eu não posso me dar ao luxo de trabalhar até 01h00, porque eu acordo às 05h30. Então. Mas ao mesmo tempo assim me ajuda, me ajudou ter um equilíbrio, sabe? Eu vejo que essa minha amiga, em especial, está no cargo de liderança também, lida pior com a pressão. Assim, fica muito dedicada só naquilo. E aí acho que desequilibra os outros pratinhos, sabe? Acho que tem que ter um equilíbrio. A vida não pode ser você trabalhar 14h00 por dia, todo dia. **E 10**

A entrevistada 16 destacou a relevância desse tema, expressando o seu empenho em ser um exemplo de que é possível superar os desafios e conciliar ambas as esferas. No entanto, é essencial reconhecer que essa perspectiva não representa a realidade de muitas mulheres. A necessidade de compreender e valorizar a inclusão da maternidade no ambiente de trabalho permanece, como ela mesma expressou:

Acho que sim. Acho que esse tipo de coisa é muito importante. E eu me esforço muito, sabe, pra que isso, pra que isso seja um exemplo de que dá pra fazer, que a gente consegue, que não é, não há um problema de ser mãe. **Eu tenho dois filhos pequenos, eu sou presente na vida dos meus filhos. Se tem um horário, uma natação, à tarde uma apresentação das crianças, eu vou na apresentação, depois eu volto. E eu acho que a gente precisa entender que isso faz parte. E 16**

Os argumentos das entrevistadas desafiam a norma do “trabalhador abstrato ideal” ao reconhecer que as mulheres, ao se tornarem mães, podem trazer uma abordagem mais eficiente para as suas responsabilidades profissionais, ainda que não estejam sempre disponíveis.

Não obstante, esse equilíbrio delicado entre carreira e vida doméstica é uma constante fonte de conflito para as mulheres (MARRY *et al.*, 2015), uma vez que o ambiente doméstico tem sido socialmente construído como um espaço feminino (BIROLI, 2018). Nesse contexto, Bourdieu (2021a, p. 126) afirma que:

As mulheres que atingiram os mais altos cargos (chefe, diretora em um ministério, etc.) têm que ‘pagar’, de certo modo, por esse sucesso profissional com um menor sucesso na ordem doméstica (divórcio, casamento tardio, celibato, dificuldades ou fracassos com os filhos, etc.); ou, ao contrário, que o sucesso na empresa doméstica tem muitas vezes por contrapartida uma renúncia parcial ou total a maior sucesso profissional (BOURDIEU, 2021a, P. 126).

Através das experiências compartilhadas pelas entrevistadas, é possível observar o constante conflito entre as demandas profissionais e as responsabilidades domésticas que as mulheres enfrentam. Suas vozes refletem as complexidades dessa balança delicada, ressaltando

os desafios de equilibrar carreira e família dentro de um contexto em que as normas sociais e as percepções de gênero desempenham um papel significativo. Uma das líderes femininas enfatizou a dificuldade na conciliação entre trabalho e família:

Eu abro mão de finais de semana, eu abro mão de estar com a minha família. Eu abro mão de várias coisas para poder estar neste cargo. Não. Não vou mentir, essa, essa é a minha realidade hoje. Eu gosto, sabe? Mas eu acho que é por isso que a mulher não fica muito tempo porque tem um peso, né? Tem a cobrança da família, do marido, principalmente as mulheres casadas. Acaba que tem essa cobrança. E eu converso com muitas que tem o mesmo sentimento que eu. O que você quer ao mesmo tempo ocupar o cargo, você quer se destacar, você quer mostrar que você pode, que você consegue, que você é competente, mas você sempre tem aquele sentimento de culpa que você está deixando. Você não vai conseguir ser perfeita em tudo. **Então você, alguma coisa, você abre mão para poder estar onde você está, entendeu? Falar que não: ah não, eu consigo conciliar. Assim, a gente é mãe, mulher profissional em busca de equilíbrio sempre. Só que falar que você está conseguindo esse equilíbrio, eu acho muito difícil.** Em algum momento você pare e pensa: estou deixando de lado a minha família ou eu não estou conseguindo entregar como eu deveria estar entregando no trabalho. E isso acontece com todas nós. E aí você abre mão de uma coisa ou de outra, né? E geralmente a gente acaba abrindo mão do trabalho, porque não abre mão da família. **E 26**

Para as mulheres que aspiram assumir cargos de liderança, a mobilidade geográfica representa um desafio adicional, como indicado por Marry *et al.* (2015) e Bishu e Headley (2020). Na AGU, os cargos de alta hierarquia e liderança estão, em sua maior parte, centralizados em Brasília, enquanto seus servidores estão distribuídos por todo o país. Portanto, para aqueles que não estão lotados em Brasília, assumir um cargo de liderança implica em mudar-se para a capital federal, uma vez que ainda não é viável exercer essas funções (acima do nível 03) por meio de teletrabalho¹³ (BRASIL, 2021).

Enquanto os homens tendem a se adaptar a esse padrão de mobilidade, muitas vezes acompanhados por suas esposas (mesmo que isso signifique sacrificar a carreira delas), as mulheres enfrentam obstáculos adicionais. Esses obstáculos incluem a resistência por parte do cônjuge, que muitas vezes é um gestor tanto no setor público quanto privado, bem como a diminuição do apoio da família de origem em caso de mudança geográfica, apesar da importância desse apoio para o cuidado dos filhos (MARRY *et al.*, 2015). As entrevistadas compartilharam suas reflexões sobre a mobilidade geográfica, afirmando o seguinte:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Acho que a maior dificuldade começa quando vem isso de mudança, porque não são todas, todos os maridos que aceitam esse processo de alteração de cidade, de acompanhar. Eu acho que isso traz um problema para as mulheres. Acho que

¹³ De acordo com a Portaria Normativa AGU nº 3, de 28 de janeiro de 2021.

	os homens se movimentam mais facilmente do que as mulheres quando envolve assumir cargos mais altos, e isso demanda a troca de cidade. E 01
	Agora sim, é raríssimo uma mulher vir com a sua família assim, né? É raro. E mesmo quando a mulher é chefe de família e isso não é raro. Muitas colegas que eu vejo assim. Era o meu caso. Eu ganhava três, quatro, cinco vezes mais. Depois que ele perdeu o emprego eu ganhava infinitas vezes mais. Mas assim, mesmo quando o homem ganha menos, é difícil ele seguir, mesmo que a mulher ganhe cinco vezes mais. E 09

Além disso, as mulheres frequentemente experimentam um sentimento de culpa devido à sua ausência e enfrentam a reprovação social quando optam pela mobilidade (MARRY *et al.*, 2015). Como mencionado anteriormente, mesmo quando as mulheres conseguem, em circunstâncias excepcionais, encontrar formas de equilibrar trabalho e vida familiar, seja através da parceria do cônjuge ou da assistência de uma rede de apoio remunerada, elas ainda não conseguem escapar do escrutínio e julgamento direcionados a elas quando assumem o papel de mães (CARDOSO; LOUREIRO, 2008). Essa foi a experiência vivida pela entrevistada 14 quando decidiu sair de sua cidade natal e assumir um cargo na Direção Central em Brasília, sem que os filhos e o marido a acompanhassem. Em suas próprias palavras:

Algumas vezes eu ouvi o seguinte: Nossa, mas você mudou para Brasília e suas filhas você abandonou as suas filhas? Então é esperar de você um comportamento que você talvez não esperasse de um homem. Acho que você não perguntaria a um homem: E aí, largou seus filhos, né? Então, isso é uma coisa que você nota. Acho que o mais importante é que não é uma coisa que seja maldosa. Por exemplo, a pessoa que me falou isso é um amigo querido. O objetivo dele não era, de alguma forma, me alfinetar ou me intimidar. Não! É algo tão natural assim que se espera esse comportamento. **Como uma mãe larga as crianças e vai assumir uma posição de destaque? Não, não pertence a esse mundo, né?** Então eu vi isso algumas vezes e deu para sentir ali claramente que era um comportamento que não se esperava de uma mulher, mas que se esperaria naturalmente de um homem. E 14

Na nossa amostra, duas entrevistadas se mudaram para Brasília para assumir cargos sem a companhia de suas famílias. Ambas mencionaram que tomaram essa decisão a fim de evitar interrupções na rotina dos filhos, como ter que mudá-los de escola, e devido às ocupações de seus cônjuges. Quando questionadas se homens de outras cidades que assumiram cargos em Brasília enfrentaram essa mesma situação, a entrevistada 02 relatou o seguinte:

Eu não conheço nenhum. Tem outro diretor aqui também que morava em outro estado, mas veio com a família toda. **Então o apoio ainda é maior, porque você vem com a família, então você tem uma casa, você tem um lar.** Estava conversando isso pela manhã, quando termina o expediente e volta para casa, eles têm a mulher e filhos esperando. Isso é mais comum. A mulher, inclusive, larga, abandona a sua carreira.

Os que eu conheço aqui, todos tem, tem mulheres com carreira, abandona a carreira para acompanhar o marido. Suponho que seja isso acontecer no sentido oposto. **E 02**

Nossos resultados são consistentes com as discussões encontradas na literatura, como apontado por Marry *et al.* (2015), que ressaltam como a mobilidade feminina é influenciada por um conjunto de circunstâncias menos frequentes para os homens. Isso inclui a consideração prioritária da carreira do cônjuge. Alinhado a esses achados, Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) destacam que as mulheres frequentemente optam por não mudar a residência devido às suas demandas profissionais, em contraste com uma tendência mais frequente no caso dos homens.

Nossas observações indicam que, na primeira lotação, geralmente quando as mulheres ainda estão solteiras, a mobilidade não foi considerada uma questão relevante. Além disso, constatamos que mulheres solteiras ou divorciadas apresentam uma tendência maior de mobilidade, ainda que tenham filhos. Um exemplo disso é a entrevistada 03, que estava divorciada na época e era natural do Nordeste. Ela compartilhou que tomou a decisão de se mudar para Brasília juntamente com seus filhos ainda pequenos, impulsionada pelo desejo de ser lotada em um órgão específico da AGU. Segundo o seu relato:

Tinha vaga no Norte, mas preferi ficar em Brasília porque eu vim com meus meninos pequenos. Eles eram. A gente teve que mudar para cá. Então um com cinco e outro com sete anos. **E 03**

Conforme relatado pela entrevistada 17, que ocupa um cargo de média liderança, a sua capacidade de assumir um cargo de liderança foi viabilizada principalmente devido à oportunidade de teletrabalho concedida pela instituição. Ela destaca como as iniciativas da organização voltadas para facilitar a conciliação entre trabalho e família têm um impacto positivo na promoção de mulheres para posições de liderança. A declaração da entrevistada 17 reforça as descobertas da pesquisa conduzida por Gonçalves (2022) na Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, a qual identificou que o teletrabalho exerce uma influência positiva, atuando como um incentivo significativo para a inclusão das mulheres em cargos de liderança. Em suas próprias palavras, a entrevistada 17 destacou a importância de formas alternativas de liderança na instituição:

O único, o cargo em Brasília, esse que eu ocupo, só remoto. **E o trabalho remoto, ele permitiu que eu assumisse um cargo a nível nacional.** Se não fosse isso, não assumiria. Eu não tenho condição de deixar a minha família aqui. Ele tocar a vida aqui

e eu ir e vir, que era uma coisa que eu fazia em [nome da cidade – se referindo a sua primeira lotação]. Eu ia e vinha e ficava de segunda a sexta. Quando vieram os filhos. Daí que tudo mudou. Nem botar um pé para fora de casa, viajar a cada dois, três meses. Eu preciso ter uma organização, um apoio muito grande, né? Eu conto com uma babá. As meninas, minhas meninas, elas têm quatro anos e meio, também não são muito grandes ainda. **E 17**

A pesquisa também destacou o importante, embora muitas vezes subestimado, impacto da conjugalidade na vida e na trajetória profissional, em consonância com os achados de Marry *et al.* (2015). No decorrer das entrevistas, a questão da conjugalidade surgiu da seguinte maneira:

Eu estava liderando um projeto de desenvolver um indicador novo e tal, e tinha uma colega que é hiper competente, interessada nesse tema, que mora fora de Brasília e o evento significaria uma imersão de cinco dias aqui em Brasília. E ela estava animadíssima, ficou superfeliz com o convite. **Quando ela foi conversar com o marido, ele disse que não tinha a menor condição de ela viajar e ficar cinco dias fora, o que para ele seria muito pesado cuidar das duas filhas de 9 e 7 anos.** Não estamos falando de bebês, estamos falando de crianças dessa idade, que ele não estaria disposto a segurar onda para ela cinco dias. E veja, um homem progressista. Não é bolsonarista, não. E ela não veio. Ela não participou desse processo. E um ano depois, quando ela foi convidada para um cargo em que o cargo seria de certa forma superior ao que ele ocupava e eles estavam no mesmo órgão, foi uma crise, tipo uma crise conjugal para ela, entre muitas aspas, para ele aceitar que ela pudesse aceitar esse cargo. **E 07**

Algumas entrevistadas evocaram o próprio cônjuge como uma trava ao seu excesso de investimento profissionais, sugerindo que, mesmo para mulheres que já são líderes, o casamento pode representar um desafio à sua carreira. Isso pode ser observado nas declarações a seguir:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>Mas o casamento, sim. Eu desisti de estudar no exterior porque tinha que manter aquele. Pode ser que hoje as mulheres já tenham uma educação diferente, mas a minha geração ainda é aquela coisa assim: a mulher mantém a casa, a mulher mantém o casamento. O casamento é um esforço, mas é um esforço, é um esforço mútuo. Só que no final, quem se esforça é mulher. Pra mim, sim. Eu acho que casamento impõe sim uma certa dificuldade, porque você tem que dar conta daquele casamento, da manutenção daquela família e mais se preocupar com os problemas que são imensos na hora de gerir algo. E 08</p> <p>Eu tenho um companheiro e está dificultando a minha vida profissional. Isso é, na prática mesmo. Que eu não estou dando conta das duas coisas. Ele se sente um pouco abandonado de vez em quando, mas não reclama não. Aí eu digo: quer que eu saia do cargo? Ele diz: Não, de jeito nenhum (risos). E 24</p>

Nossos achados também revelaram a persistência de representações tradicionais do masculino em nossa sociedade, até mesmo nas classes mais privilegiadas. A entrevistada 01 expressou que, mesmo quando as mulheres são independentes financeiramente, a violência conjugal pode ser uma realidade para algumas colegas. Essa preocupante realidade destaca como as normas de gênero podem perdurar, independentemente do *status* econômico das mulheres. Além disso, a entrevistada 10 destaca como as experiências tradicionais de gênero levam a uma divisão desigual do trabalho doméstico deixando as mulheres em situação de vulnerabilidade, conforme anteriormente constatado por Biroli (2018). Ambas as falas demonstram a complexidade das experiências individuais e como as normas de gênero podem persistir, mesmo em contextos mais privilegiados (BOURDIEU, 2021a). Elas compartilharam as experiências de outras mulheres dizendo:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Barreiras e desafios à liderança feminina:</p>	<p>Talvez a gente, como tenha um emprego bom e ganhe bem, tenha outra, consiga ter tempo. E mesmo assim, eu conheço colega que tem casos de violência conjugal, violência! Então que a gente acha que não acontece com a gente, mas acontece, né? Então, no geral, eu acho que papéis ainda na sociedade, eles ainda são muito diferentes, por mais que a gente tente, acho que a mulher ainda acaba muito mais sendo cobrada pelas funções de casa, filha, esse tipo de coisa. Para fugir um pouco desse papel e trabalhar mais, um mundo dividido de tarefas não é fácil. E 01</p> <p>Eu percebo que é muito raro os maridos se comportarem dessa maneira. Eles acham que eles têm que ser cuidados igual as crianças, né? Eu ouvi isso de uma líder, uma pessoa que já foi [nome do cargo], inclusive, uma Procuradora. Ah, eu vi essa semana passada, a gente fez um evento aqui. Ah eu tenho que arrumar o prato dos meus três filhos e do meu marido toda noite. Eu não rio, porque em respeito. Tenho que arrumar o prato. Eu arrumo jantar todo dia, toda noite, dos quatro, três filhos e o marido. E 10</p>

A fala da entrevistada 17 destaca um desafio significativo que muitas mulheres em cargos de liderança enfrentam, que é a falta de apoio ou reconhecimento em casa. A entrevistada menciona que essa situação a afeta profundamente. Isso demonstra o impacto psicológico das pressões e dúvidas que as mulheres sofrem em relação à sua capacidade de conciliar trabalho e família, além de reforçar que essa conciliação é socialmente vista como uma obrigação exclusivamente feminina, conforme destacado por Marry *et al.*, 2015.

Além, além dessa, dessa da questão do tempo, da jornada que eu falei. Uma outra barreira é em casa. Fugindo até do aspecto organizacional, passando para aspecto pessoal, é. Acho que todas as vezes que eu fui convidada pra um cargo pra assumir alguma coisa, eu chegava em casa e contava em casa: **marido, olha só, recebi um convite para ser coordenadora, para ser procuradora, chefe, substituta, para ser**

chefe de divisão nacional. Nunca vinha com aquele sorriso ou parabéns, aquele parabéns com a boca cheia não. Era a primeira frase era sempre: mas você vai dar conta? Fabrícia, toda vez. Toda vez. Tanto é que hoje é até difícil pensar. Eu vou chorar.[Pausa] Não achei que eu fosse chorar falando dessa parte, mas eu acho que é a barreira principal. É chegar em casa e não ter o apoio, pelo menos não de bate e pronto, porque depois você engole, você respira, passa um tempo e aí depois você conversa e aí o apoio vem. E 17.

Uma das entrevistadas, sem filhos, relatou uma experiência atípica em relação aos obstáculos resultantes da divisão sexual do trabalho, pois seu marido assume a maior parte das tarefas domésticas. Ela reconhece, corroborando os estudos de Sousa e Guedes (2016), que essa é uma situação pouco comum e não representativa da realidade da maioria das mulheres. Conforme destacado por Marry e Pochic (2017), é extremamente raro encontrar mulheres, por mais talentosas que sejam, que possam contar com o apoio incondicional de seus parceiros, os quais as liberam das responsabilidades da vida doméstica e forneçam apoio voluntário em sua carreira profissional. Ela mencionou:

Então essa coisa de ter que dividir o tempo com cuidar dos filhos e tal, não é uma coisa que eu, que faz parte da minha experiência. E eu tenho também a alegria, sorte e sei lá que meu marido faz a maioria das coisas lá em casa. Então assim ele toma muito à frente do serviço doméstico e tal, é uma pessoa muito organizada, então eu não, eu não sou sobrecarregada com esse, com esses cuidados de casa. **E isso eu reconheço que é uma circunstância própria minha, que não é a circunstância da maioria das mulheres e que me permite ter esse tempo, esses espaços de tempo, para que eu me dedique, além da liderança, à carreira acadêmica e tal.** Então, assim. Eu acho que o meu maior desafio aqui não é muito das minhas exigências de papel de gênero, mas sim das outras atividades que eu acabei colocando na minha vida. E 16

Dentro da nossa amostra, apenas três mulheres compartilharam que seus maridos, durante o período em que elas exercem cargos de liderança, assumiram uma parcela significativamente maior das responsabilidades domésticas em comparação com elas. Essa maior participação não se limitou ao cuidado com os filhos ou com atividades socialmente valorizadas, o que contrasta com as observações de Sorj (2004). Para essas mulheres, maridos mais progressistas, que colaboram e participam da vida dos filhos, sem adotar posicionamentos machistas, podem, inclusive, facilitar o papel de liderança da mulher. Em suas palavras:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Depende do marido e depende do apoio que você tem. Eu falo: eu só estou ocupando hoje, ao mesmo tempo que eu falo que é um desafio e você tem que abrir mão, e tem mesmo. Mas eu só abro mão porque eu tenho uma pessoa em casa que me ajuda, que faz as tarefas. Ele está em teletrabalho desde a pandemia

	<p>e eu tenho esse suporte em casa, porque se eu não tivesse, eu não conseguiria. Então acho que pode ser um empecilho mesmo, empecilho. Mas aí que eu vou te falar, a gente tem que saber lidar. As mulheres que conseguem não, elas deixam. Eu acredito que elas deixam, de alguma forma, elas renunciam a alguma forma. Ou elas têm uma estrutura muito familiar muito boa por detrás, para ajudar. Ou tem um marido, ou. Porque senão a gente não conseguiria não. E 22</p> <p>Eu tenho um casamento muito longo, o mesmo tempo de carreira que eu tenho, tenho de casamento. É, a gente foi reequilibrando os papéis e hoje a gente divide, né? Hoje eu vou dizer que meu marido está sendo tão apoiador do meu cargo que ele está fazendo muito mais do que eu. A menina está doente. Quem vai sair, parar de trabalhar, ir buscar a menina não sou eu, é ele. Está assumindo muito mais lá a gestão doméstica do que eu, porque eu passo doze horas fora de casa por dia, não estou em casa, não vejo a empregada. Quando a empregada chega, eu já saí há muito tempo. Quando empregada vai embora, eu não cheguei. E aí meu marido, que fica com cuidar das meninas também, né? E assim estudar, enfim. Então achamos, ele está entendendo que eu estou num cargo com mais responsabilidade, que o meu tempo é muito precioso e está acabando assumindo mais do eu na rotina. Mas é raro. E 10</p>
--	--

As narrativas apresentadas ressaltam a notável influência exercida pelos maridos nas escolhas e desafios profissionais das mulheres (MARRY *et al.*, 2015). Quando questionadas sobre a possível interferência da maternidade ou do casamento em sua progressão funcional, as entrevistadas, em sua maioria, destacaram como a resposta estava frequentemente ligada à postura adotada por seus companheiros.

Constatou-se que, para a totalidade das mulheres que ocupam posições de liderança na AGU, há a necessidade de uma rede de apoio remunerada (serviços domésticos) que lhes permitam desempenhar seu papel de liderança. Em particular, algumas dessas mulheres contam com maridos que estabelecem uma relação de parceria, ao menos, no cuidado com os filhos.

É notável que uma única entrevistada se mostrou enfaticamente convicta de que nem o casamento e nem a maternidade consistiriam em um obstáculo ou dificuldade para o avanço profissional. No entanto, quando abordada se enfrentou algum desafio ao ocupar uma posição de liderança, ela compartilhou o seguinte:

Eventualmente as coisas são feitas, são feitas para a gente não participar, sabe? As reuniões começaram em 20h00. É um contexto que para mim não faz sentido. E geralmente os ambientes são assim. É 20h00, todo mundo é homem e tem uma, duas mulheres, entendeu? E as mulheres já têm filhos crescidos. Então isso é um limitador. Durante o período que eu estava na [nome do órgão], as reuniões eram 20h00, meu peito jorrando leite, aquele negócio, e marcava 07h30 da noite a reunião. **Bem, mas assim sendo, eu só queria registrar que assim, quando vocês têm filhos, eles estão em casa. Qual é a ideia de a gente marcar sete meia da noite para começar uma reunião? Faz sentido?** Acho que a gente só vai trabalhar nos horários de expediente, não depois do expediente. Mas é uma lógica que é difícil de construir, né? **Mas eu posso reconhecer que a solução para mim passa pela divisão igualitária dentro de casa. Então, na minha casa eu dividia os dias da semana com meu marido.**

Segunda e quarta eu chego cedo. Terça e quinta ele chega cedo e a gente divide a sexta, porque ele também está num cargo de liderança, mas ele sai às 06h00, entendeu? Mas sim, eu falei com ele, falei não, meu trabalho é tão importante quanto o seu e está tudo bem. Vamos dividir. Tá, mas nem todo mundo tá disposto a fazer isso, né? **E 16**

Apesar de inicialmente não parecer reconhecer as dificuldades impostas pela maternidade, a entrevistada posteriormente ressaltou as limitações enfrentadas pelas mulheres em ambientes de trabalho que não levam em consideração as demandas familiares (MARRY *et al.*, 2015). O gênero é realizado quando há falta de limites entre trabalho e vida (ACKER, 2006). Acker (2006, p. 448) já argumentava que “oito horas de trabalho contínuo fora do espaço de convivência, chegada no horário, atenção total ao trabalho e longas horas se solicitado são expectativas que incorporam a imagem do trabalhador [masculino] desimpedido.”

A entrevistada destaca a falta de sensibilidade em relação aos horários das reuniões que coincidem com as responsabilidades familiares. Essa reflexão sugere que ela está consciente dos desafios que as mulheres enfrentam, mesmo que a sua própria experiência tenha sido diferente devido a arranjos particulares em sua vida pessoal. Entretanto, ao ressaltar a necessidade de divisão igualitária das responsabilidades domésticas como a principal solução, ela aponta para uma questão relevante, mas pode inadvertidamente deslocar parte da responsabilidade das organizações na promoção da igualdade de gênero e na remoção de barreiras para as mulheres em cargos de liderança.

Para lidar com esta questão do gerenciamento do tempo, uma quantidade significativa de entrevistadas mencionou que possuem arranjos específicos com a organização. As entrevistadas destacaram a importância da negociação de condições antes de assumir o cargo, assumindo a responsabilidade de buscar soluções que se adequem às suas próprias necessidades e às de suas famílias. Essa flexibilidade reflete a capacidade das entrevistadas de encontrar estratégias adaptáveis para equilibrar suas responsabilidades profissionais e familiares. Suas palavras evidenciam como a abordagem de conciliação trabalho e família pode variar dependendo da situação de cada pessoa:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>Mas esse combinado era com a gestão também, porque se assim, se eu estiver em reunião, eu tenho que sair para pegar os meninos. Assim. Eu tinha uma garagem que eu podia ter uma rotatividade de chegar e deixar, sair com essa flexibilidade. E 03</p> <p>Olha, eu tenho uma filha de um ano e quatro meses. Então assim eu vou estar sempre. Eu vou trabalhar muito, eu trabalho muito. Mas eu tenho uma limitação física. Eu não consigo estar aqui altas horas. E não consigo. Não tem problema. Você fique à vontade, se você precisar de outro perfil, mas isso é importante para</p>

	<p>mim e eu não tenho como me comprometer de estar aqui 20h00, 21h00, uma vez ou outra, tudo bem. Mas eu não, não tenho essa possibilidade. E ela falou: não. Eu não me importo com isso. Fica tranquila, você me entregando, vamos nessa. Mas assim eu sou realizada. É claro que se chegasse num momento que eu tivesse de escolher. Olha, não vai conseguir. Ou é um ou é outro. Eu ia escolher meus filhos e cuidar dos meus filhos, óbvio. Mas eu acho que é super conciliável. E quando você atinge também, hoje em dia eu estou num lugar bom. E nessa brincadeira, eu tenho quanto tempo de experiência? Sei lá, 14 anos, 13 anos. Tudo num setor muito específico, que não tem muitas pessoas. Então, essa expertise também, ela me deu meios, de eu impor também com um pouco minhas condições. O fato de eu ter ido para um lugar muito nichado, para um lugar muito isso, muito aquilo. Não sei que ter me especializado fiz. Depois eu fiz mestrado na pandemia, fiz em economia, para juntar, pra ser esse pacote, digamos, completo, faz com que eu tenha um poder maior de barganha para que eu também possa aproveitar os meus filhos e a minha família. E 05</p>
	<p>Não sei nem se é combinado. Eu simplesmente faço. Porque é muito objetivo, né? Chega o horário de buscar a criança na escola metade dos dias é minha, metade do meu marido. Vai ter que sair buscar, né? Não tem. Aí acontece. O ministro me liga, estou eu dentro do carro. Então ta ta ta ta ta ta ta ta. E 07</p>
	<p>Mas eu acho que tudo pode ser negociado, sabe? Eu acredito, Fabrícia, que a gente pode conversar sobre as coisas. Eu quando aceitei o cargo, conversei com o ministro e falei: olha com dois filhos pequenos, alguns dias da semana eu vou ficar com os meus filhos. Nos outros dias eu vou ficar aqui. Quando o senhor precisar, você me avisa, eu fico, mas eu não vou ficar todos os dias. E 16</p>
	<p>No meu caso, sim. No meu caso, por exemplo, meu filho sai do colégio às 06h00, então eu não tenho como cumprir o turno. Participar de reuniões depois de 06h00, eu não sou nem convidada. Se tiver alguma reunião, alguma coisa, já vai outra pessoa me representando por conta disso. E 19</p>
	<p>Agora eu acho que dificulta na medida em que acho que talvez hoje seja mais fácil, porque as mulheres antes elas tinham que estar aqui dentro o dia inteiro. E hoje é viável você vai ficar um expediente em casa, de manhã em casa, fazer umas reuniões on line. Antigamente não podia fazer isso. Você tinha que estar aqui dentro. E assim, você está com bebê de três meses, você quer dar um denguinho a ele, entendeu? E 21</p>

Constatou-se no campo que o fardo das responsabilidades domésticas impõe desafios adicionais a participação das mulheres em reuniões organizacionais informais ou redes sociais que, de outra forma, poderiam ajudá-las a acumular o capital social necessário para progredir na carreira (TAPARIA; LENKA, 2022). Por exemplo, o desequilíbrio de gênero nas atividades de *networking*, as quais são conhecidas por aprimorar a carreira, provavelmente decorre da realidade de que as mulheres dispõem de menos tempo disponível para se envolver em interações. A entrevistada 04 compartilhou uma perspectiva valiosa sobre a influência das responsabilidades familiares em suas escolhas de participação em eventos de *networking*. Segundo ela:

Ministro está lançando um livro, aí você tem que ir lá. Associação do “não sei o que” está fazendo um coquetel. Raramente eu vou nessas coisas. **Eu escolho muito no que ir para poder ter a possibilidade de estar com a minha filha à noite (...)** esses eventos são importantes porque tem muitas pessoas e é quando você faz o *networking*, quando as pessoas te encontram, te conhecem pessoalmente, você se

apresenta, né? Por exemplo, o Ministro X do STJ, tribunal onde somos os maiores litigantes vai lançar um livro. É importante você ir e aí o Ministro X ou o Ministro Y te conhecem, sabem que você é. Você foi lá prestigiar. Acho que faz um contexto importante. E se quiser, tem coisa para fazer todos os dias a noite em Brasília. Todos os dias têm convite para fazer um negócio. **E 04**

Este relato compartilhado pela entrevistada 04 respalda as descobertas de Greguletz, Diehl e Kreutzer (2019), cuja pesquisa revelou que as obrigações familiares e domésticas podem representar um obstáculo para as executivas participarem de eventos de *networking* realizados fora do horário comercial formal.

Como já mencionado anteriormente, a opção (não necessariamente preferência) pela vida doméstica pode contribuir para uma menor circulação pública de mulheres, o que por sua vez reduz a importância dos contatos estabelecidos e o número de convites recebidos, o que prejudica ainda mais suas perspectivas de avanço profissional (ABREU; MEIRELLES, 2012; BIROLI, 2018). Essa dinâmica ressalta como as barreiras enfrentadas pelas mulheres podem ter efeitos cumulativos e sistêmicos em suas carreiras, reforçando a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Além das limitações relacionadas à falta de tempo e ao acesso limitado a redes de contatos, um fenômeno identificado no contexto da AGU é a presença predominante de uma rede social informal composta por homens sêniores. Essa rede se baseia no desenvolvimento e utilização de conexões relevantes para o avanço na carreira, onde os membros compartilham informações estratégicas valiosas, como oportunidades de novos cargos, projetos em andamento e decisões gerenciais. Oakley (2000) denominou essa rede de “rede dos velhos” e a elencou como um dos obstáculos à liderança feminina.

Muitas participantes ressaltaram que o desafio da falta de *networking* ao longo de suas trajetórias profissionais estaria relacionado não somente a ausência de disponibilidade de tempo, mas também ao fato de os homens geralmente liderarem a iniciativa de criar e expandir tais redes, conforme constatado em pesquisa anterior conduzida por Marry e Pochic (2017). A importância das redes de sociabilidade masculina no contexto profissional é retratada nas falas abaixo:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Sexta-feira é o dia de eles se encontrarem desde sempre. E aí até eu falei assim: ô fulano, que dia você vai fazer um encontro que as mulheres possam ir? Por que sexta feira só é homem, né? Ele: não, mas é dos meus amigos, não é do trabalho. Eu falei assim: Não. Acontece que, uma vez que você virou titular, você botou todos os seus amigos aqui. Então o almoço de sexta feira ficou praticamente

	<p>um almoço de trabalho. Tirando um ou outro que não está ali subordinado diretamente a ele, todo mundo (da chefia) era do almoço de sexta feira. Eu falei: não, você tem que fazer pelo menos um almoço aí outro dia para englobar as mulheres. Então teve um dia só que rolou esse almoço, que foi uma ou duas mulheres. Mas, no geral, tem também esse distanciamento. Também, às vezes a depender da pessoa, você não se sente tão, tão confortável de ir para o almoço ou para um happy hour. E quando tem muito homem, se não é um ambiente com pessoas mais tranquilas. E 18</p>
	<p>E os ambientes ainda são muito masculinos. Os ambientes de liderança ainda são muito masculinos. Eu vivi isso na Direção Central, sem nenhuma crítica pessoal a ninguém. Mas assim a gente via como as rodinhas masculinas se formavam, como os assuntos eram discutidos naquelas conversas que não temos acesso, digamos assim. Eu brincava muito com [nome da chefia] e eu posso falar isso porque eu falei com ele e ele tinha um momento e claro que era totalmente aleatório, não era uma coisa pensada de engraxar o sapato. Então, toda quarta feira, 09h00, os meninos, os homens iam lá engraxar o sapato e aí lá se discutia, se despachava e as mulheres não tinham esse momento e eu brincava com ele: Vamos fazer aí o momento da manicure para que a gente possa também participar desse momento. E 14</p>
	<p>A mulher não é lembrada, porque ela não participa de grupos como o Clube do Charuto, que a Carmem Lúcia fala muito. Aqueles grupos pós trabalho, de conexões mais aprofundadas que os homens costumam ter, que é o futebol, o charuto, o bar depois do trabalho, o happy hour. A mulher, ela costuma não participar das atividades fora trabalho. Então ela acaba sendo esquecida por isso, porque ela não está ali. O nome dela não está acima. Ela não é amiga, não é amiga do bar. E 24</p>

Kanter (2008) já enfatizava o papel integrador ou excludente dessas redes de sociabilidade, onde líderes muitas vezes tendem a recrutar pessoas semelhantes a eles, e onde momentos de interação, como reuniões e pausas, muitas vezes se tornam exclusivamente masculinos, envolvendo conversas sobre esportes, consumo de bebidas e “brincadeiras” que excluem as mulheres. Essa tendência de exclusão das mulheres das redes informais tem implicações significativas na inclusão de mulheres em posições de liderança, como expressado pela entrevistada 15:

Para acessar dos cargos, eu acho que toda e qualquer mulher que ocupe um cargo na AGU, inclusive eu, essa coisa do olhar, eu acho que todas nós enfrentamos, **porque todas nós provavelmente fomos preteridas em algum momento em relação aos outros colegas. E 15**

Nas entrevistas realizadas, diversas participantes destacaram presença da “homofilia”, conforme descrito por Kanter (2008), como uma das principais barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar acessar e se a se envolver em redes eficazes. Suas palavras evidenciam

como essa dinâmica de confiança mútua pode dificultar o progresso das mulheres em direção a posições de liderança:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>Ela, e acaba que as pessoas que chegam ela tem um elo com uma liderança, assim, com confiança. Então vou chamar aqui para compor a minha equipe as pessoas que eu confio. E aí vem aquela barreira que eu consigo observar hoje, não tão pouco, mas que ainda existe como um universo masculino ainda está muito nessa parte de liderança. Então eles ficam entre eles, porque eles se confiam. Porque se conhece, eles convivem. E02</p> <p>Os homens fazem isso. Muito, muito. De se encontrar e se articular e um vai apoiando o outro. Lembra do nome do fulano e eles vão se protegendo. E tem uma frase de uma feminista que eu não esqueci qual que eu gosto muito, que ela fala assim. Os homens têm desejo sexual pelas mulheres, mas eles amam os outros homens. E07</p>

Invadir essas redes pode ser uma tarefa árdua, especialmente quando os homens concentram suas conexões em atividades tradicionalmente associadas ao universo masculino, conforme destacado pela entrevistada 18, respaldando as conclusões de Eagly e Carli (2007):

E como os homens estão nos cargos mais altos e quando eles têm que formar a equipe, **eles acabam se valendo das pessoas que lhes são mais próximas e essas pessoas mais próximas acabam sendo os homens.** E tá ali na panelinha é um pouco mais complicado porque essa panelinha é mais social, porque né, é aquela coisa você vai para um bar com um bocado de homem e tudo. **E 18**

Como observado por Eagly e Carli (2009), as redes de influência são predominantemente compostas por homens, um fato que foi corroborado pelos resultados da nossa pesquisa. A narrativa da entrevistada 09 lança luz sobre um desafio adicional enfrentado pelas mulheres que, mesmo tendo tempo disponível para se engajar em tais redes, precisam encontrar um equilíbrio delicado entre se inserir no ambiente profissional e não serem percebidas como “simpáticas demais”. Seu relato evidencia como a construção de redes profissionais e a busca de oportunidades de carreira são prejudicadas por preocupações infundadas sobre como as mulheres são percebidas, corroborando os estudos de Ellemers (2018). Em suas palavras:

Mas assim. Solteira e assim as vezes ter, **desafios assim você tem que, é o limite entre eu tenho que me inserir nesse ambiente, mas eu não posso ser simpática demais porque as pessoas vão achar que eu sou oferecida.** Se surgir um convite estranho, vai ficar relação horrível. Já passei assim por ter que ponderar, minha espontaneidade para não passar uma mensagem que eu que daqui a uns tempos eu vou ter que dar um coice. Ao longo da minha vida, algumas situações de ter que. Por ser

uma mulher, ah vai todo mundo, de às vezes, já me aconteceu, de estar em a situação de estar em um *happy hour* com o pessoal. Aí tem um monte de homem. A mulher liga. Esposa de qualquer um e tu estava falando. Psiu, fala baixo que eu disse que só ia ter homem, entendeu? Não pode ouvir que tem uma mulher na mesa, entendeu? Ah porque saber que a [nome] foi e vai dizer: Ah, porque não sei o que. Mas esta outra colega solteira que foi junto, sabe disso. Já assim, acho que. Então acontece. Hoje bem menos, mas. Eu também. As pessoas que convivo ou já me conhecem há quase 20 anos, então né? Então é porque ela me conhece, então até hoje muito menos. Mas já passei por isso. **E 09**

Uma das entrevistas trouxe à tona uma reflexão interessante sobre o fenômeno do favoritismo dentro do grupo, o qual resulta na preferência dos homens por promover e nomear outros homens. Ela levantou a seguinte questão: se as mulheres não são selecionadas devido a uma verdadeira preferência por homens ou se as mulheres com disponibilidade para acessar tais cargos encontram-se fora do círculo da liderança, o que as impede de receber tais convites. Conforme observado por esta entrevistada:

Então não sei até que ponto as pessoas (mulheres) que teriam disponibilidade não estão dentro do círculo social que permitam a elas serem convidadas e outras, nessas que não tem interesse, acabam que estariam mais próximas ou se realmente há uma predileção por homens. **E 18**

Esta reflexão está alinhada com evidências empíricas que sugerem que tanto o viés de gênero quanto as preferências intragrupo podem influenciar as decisões de contratação e promoção, limitando as oportunidades das mulheres no ambiente de trabalho (COOK; GLASS, 2014). Na realidade, pouco importa se os homens fazem isso estritamente por lealdade ao grupo, porque simplesmente se sentem mais à vontade entre os membros do grupo ou porque consideram os membros do grupo mais essenciais para a organização. A consequência é a super-representação dos homens em cargos gerenciais e na tomada de decisões, o que leva a reprodução de preconceitos de gênero e preferência de grupos que limitam o acesso de mulheres a cargos de chefia, conforme anteriormente constatado por Cook e Glass (2014).

Em adição a esses desafios, duas entrevistadas mencionaram que algumas líderes femininas também têm uma preferência por trabalhar com homens em vez de outras mulheres. Essa preferência sugere que essas profissionais talvez sintam dificuldades em se identificar com outras mulheres, podendo levar a uma seleção preferencial de homens para certas posições ou projetos, conforme constatado por Derks, Van Laar e Ellemers (2016). Essa dinâmica é exemplificada pela fala da entrevistada 02:

Já trabalhei com mulheres que eu falava essa mulher é machista. Tem um discurso machista. Inclusive com as colegas, com as mulheres, que priorizam os homens. Já, já, já tive situação assim. Eu cheguei a falar, comentar. É uma mulher machista que na verdade, na hora de fazer a interlocução com as colegas, tem um discurso diferente. **Quando falo de interlocução com os homens ou escolhe mais homens para trabalhar, ou um discurso que é muito comum, que é difícil trabalhar com mulher, que mulher fofoca muito, porque a mulher é muito sensível.** A própria mulher falando da mulher e isso é muito comum também. E de novo, faz parte desse círculo, dessa cultura. **E 02**

A fala da entrevistada 18 sobre a falta de parceria entre algumas mulheres, que talvez tenham subido na carreira por seus próprios esforços e não ofereçam apoio a outras mulheres, reflete a ideia de que mulheres bem-sucedidas podem ser vistas como uma ameaça à competência de outras mulheres, como apontado por Parks-Stamm, Heilman e Hearn (2008) em seu estudo.

Outro ponto também é que tem mulheres que não gostam de trabalhar com mulheres, né? Então ela chegou num posto de liderança, mas ela opta por colocar também em sua equipe homens. Eu já sou o contrário assim. O máximo de mulheres que eu conseguir colocar na minha equipe eu coloco. Eu estava na [nome do órgão], de quatro cargos de chefia, três eram de mulheres, logo abaixo, três era de mulheres e um era de homem. E ainda tinha um gay também. Então tinha uma diversidade maior. Na [nome do órgão] tem dois (cargos). Um (deles) pediram para eu não mexer, a outra é uma mulher. A outra que eu coloquei, coloquei como minha substituta, então ficou 50, 50. Esse colega deve se aposentar, então provavelmente eu devo colocar uma mulher também. **Acho que às vezes a falta de parceria de algumas mulheres, não sei, aquela questão de: ah óbvio que eu subi até aqui com meu esforço próprio, as outras que se virem.** Eu, de certa forma, na minha carreira profissional, sempre tive ao lado mulheres que tinham a visão oposta, que tinham esse interesse em colocar você, de convidar mulheres para integrar sua equipe e enaltecer suas qualidades e não menosprezar. **E 18**

No entanto, esses casos parecem ser isolados e não sugerem a ocorrência generalizada do fenômeno conhecido como abelha rainha na Advocacia-Geral da União. Aspectos separados do fenômeno da abelha rainha podem não ser prejudiciais ou mesmo serem vistos como uma resposta da abelha rainha em si mesmos. Por exemplo, muitas mulheres ambiciosas enfatizam que elas têm qualidades masculinas como ser competitiva e assertiva e muitas mulheres se sentem diferentes de outras mulheres. O fenômeno da abelha rainha se caracteriza pela combinação de vários aspectos: o distanciamento de outras mulheres, a adoção de traços considerados masculinos e a legitimação da existência da desigualdade de gênero. Além disso, está associado ao objetivo desse comportamento, que é alcançar o sucesso individual mesmo que isso signifique prejudicar outras mulheres (DERKS; VAN LAAR; ELLEMERS, 2016).

Por outro lado, as próprias entrevistadas 14 e 18 destacaram sua preferência por ter mais mulheres em suas equipes e seu histórico de trabalhar com mulheres que enaltecem umas às outras. Essa atitude exemplifica o cenário em que mulheres bem-sucedidas apoiam e valorizam outras mulheres, contrariando a tendência de menosprezo que algumas mulheres podem sentir em relação às colegas bem-sucedidas. Nossos achados corroboram os resultados de Arvate; Galilea e Todescat (2018) de que o perfil da líder abelha rainha parece ser um mito no serviço público. A entrevistada 14 compartilhou uma experiência recente que ilustra esse ponto:

Ano passado eu tive a felicidade de convidar a [nome da mulher convidada para o cargo], para assumir o [nome do setor], quando eu fui para o [nome do setor], quando eu assumi como Vice-diretora. E foi muito bom ver o crescimento profissional dela, uma colega mais nova, no quanto ela se viu motivada e eu acho que é mais ou menos por aí. A gente precisa se apoiar e gerar oportunidade. **E 14**

A entrevistada 09 percebe uma dinâmica diferente das demais entrevistadas nessa questão sobre a inclusão da mulher na esfera de gestão. Ela coloca o problema central no ingresso da mulher no que ela chama de círculo de gestão. Segundo a entrevistada, ao entrar nesse ambiente, as mulheres permanecem em foco e estabelece-se um ciclo contínuo de reconhecimento. Isso garante que a visibilidade conquistada dentro desse grupo de liderança perdure ao longo do tempo, independentemente do gênero. Para ela, após alcançarem o círculo de gestão, não há mais diferenciações entre elas e os homens. Na fala da entrevistada:

As pessoas quando chegam no lugar, elas estão sempre em cargos. É muito raro. Elas só deixam de ser se elas não querem mais. Muito poucos. Então, assim, porque aí você já entra num círculo de pessoas que te conhecem assim, a menos que tu tenhas assumido um e não deu conta assim. Não gostaram do teu trabalho, fica queimado. Mas em geral, quando tu assumes, se a pessoa chama mais pra isso, chama Isabel, que foi Isabel. Todo mundo lembra da Isabel para tudo. Então assim, sabe. O que às vezes pode acontecer a pessoa assim entrar, tipo começar a ter problemas de saúde, alguma coisa assim de depressão, de quando não dá conta e assim. E aí não consegui por essas questões se manter ou não querer. Ou, por exemplo ah, eu agora estou aqui nessa vida, vivendo 20 horas do meu dia bom, ah vou ter um filho bom, não consigo mais. Tem como eu ser sub, sabe se vai ter um filho, alguma coisa assim? Mas hoje esteja aí, mas talvez muito mais por opção às vezes está de não querer do que não ser convidada? É mais difícil convidar. Não, não vou chamar a mulher, ela tem dois filho. Dois filho pequeno. Nem vai querer. Às vezes nem chama que acha que não vai querer, né? Do que alguém que já foi, teve filho e é sempre lembrado depois que chega aqui. **Eu acho que você entra, digamos assim, para um rol que sempre lembra. E a minha e a minha percepção de. Bom, de tudo que eu vejo aí nesses anos que eu tô aqui na AGU, seja pra homem ou pra mulher, depois que você entra nesse grupo, você.** **E 09**

No entanto, é importante contextualizar essa perspectiva. Embora, sob a visão desta entrevistada, a dinâmica após o ingresso nessa esfera possa parecer imparcial em relação ao gênero, é crucial ponderar sobre os desafios adicionais que as mulheres enfrentam, como a conciliação entre carreira e responsabilidades familiares, que como já visto é uma questão predominantemente feminina (MARRY *et al.*, 2015). Tais desafios podem impactar a capacidade delas de se manterem engajadas de maneira ativa.

A entrevistada 01, nesse sentido, destaca como o padrão do “trabalhador ideal” em organizações dominadas por homens pode afastar as mulheres dos cargos de liderança, devido às demandas que não se encaixam em suas responsabilidades pessoais e familiares:

Muitas vezes as mulheres têm essa dificuldade, porque o ambiente, nesse ambiente masculino, de como Brasília foi formado, em que as coisas aconteciam de noite porque os homens estavam aqui sem a família. **E eu acho que esse ambiente se manteve muito ainda, que gera esse problema que afasta muito as mulheres dos cargos de liderança, pra não ter que ficar à disposição para esse tipo de questão.**
E 01

É importante destacar que em todas as entrevistas conduzidas, foi mencionada a importância de uma carga horária significativa para exercer um cargo de liderança. Foi enfatizada a necessidade de alta disponibilidade de tempo como requisito essencial, o que pode criar desafios para as mulheres que não possuem flexibilidade para delegar ou se afastar de suas responsabilidades domésticas. Essa observação está alinhada com a ideia de que profissionais e gestores são frequentemente avaliados com base em sua presença física no trabalho e em sua disposição de priorizar o trabalho e a organização em detrimento da família e dos amigos (ACKER, 2006). Essas conclusões também corroboram a pesquisa de Eagly e Carli (2007), que sugere que o avanço na carreira muitas vezes é mais acessível para aqueles que se dedicam mais horas ao trabalho. As participantes destacaram as dificuldades enfrentadas para lidar com essa alta demanda de tempo:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Não que as mulheres não e, principalmente aqui nas nossas carreiras, não que as mulheres não tenham oportunidades e tal. Mas tem uma dificuldade de você enfrentar, romper uma barreira, de você não ter a rede de apoio familiar ou a rede de apoio em casa. As nossas instituições acabam sendo muito cruéis. Te impõem um horário de trabalho que é muito puxado. E é isso. Eu acho que tem vários fatores, né?(...) vou embora por volta das 19h30, 20h00, eu vou para casa. Não significa que eu pare de trabalhar. Eu continuo trabalhando de casa, mas aí essa hora eu encerro aqui. A não ser que tenha uma reunião ou alguma coisa, que não é muito comum, por volta de 19h30, 20h00, eu vou para casa. Eu janto

	com a minha família e depois, se tiver alguma coisa para assinar, para ler, aí eu continuo. E04
	Dedicação além do horário. Eu acho que para ter uma posição de liderança é abdicar muito da vida pessoal, muito. Esse é o maior desafio para mim. Para mim, o maior desafio é abdicar da vida pessoal para poder ser lembrada para uma posição de liderança, para poder estar ali chamada e ser chamada. E 24
	Muitas vezes as mulheres têm essa dificuldade, porque o ambiente, nesse ambiente masculino, de como Brasília foi formado, em que as coisas aconteciam de noite porque os homens estavam aqui sem a família. E eu acho que esse ambiente se manteve muito ainda, que gera esse problema que afasta muito as mulheres dos cargos de liderança, pra não ter que ficar à disposição para esse tipo de questão. E 01

Oakley (2000) destacou em seu estudo que existem duas categorias de causalidade nas quais se enquadram as explicações e teorias relativas à falta de mulheres em cargos de liderança. Na primeira, as barreiras criadas pelas práticas corporativas decorrem de causas objetivas e, portanto, mais fáceis de mudar. Na segunda categoria, as causas comportamentais e culturais estariam enraizadas em explicações que giram em torno de questões de estereótipos. As entrevistadas perceberam a importância da colaboração da organização nesse sentido, reconhecendo que a própria estrutura organizacional pode influenciar o acesso e a progressão das mulheres em cargos de liderança. A percepção das entrevistadas lança luz sobre como as práticas corporativas podem tanto facilitar como obstaculizar o progresso das mulheres nesse contexto:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	Se você tem uma cultura de não marcar reunião ao meio-dia, porque a mulher e o homem também, mas enfim, que as pessoas possam ir buscar seus filhos na escola, que se você tem esse respeito pela pelo horário das pessoas, pela vida das pessoas, isso acaba gerando uma confiança da mulher assumir a liderança porque ela sabe que não vai ter reunião 06h30 da tarde e nem 08h30 da manhã que não vai ter reunião 12h30. E 04
	Uma, talvez a partir da própria, das próprias lideranças atuais mais essa questão em relação ao horário, a manter assim, tentar manter um padrão institucional que agregue mais as mulheres, assim que tenha sabe, tentar se evitar esse trabalho noturno, essa questão realmente de chamar assim para a instituição essas opções de tentar trazer mais, dar mais liberdade para as mulheres. Não ser um constrangimento. Algumas questões que deveriam ser mais naturais. E 01

É relevante observar que algumas unidades dentro da própria Advocacia-Geral da União já realizaram modificações em suas práticas em relação ao horário de reuniões. Uma entrevistada disse que em seu órgão de exercício não são marcadas reuniões fora do horário. Isso está em linha com o que Bermudez-Figueroa (2021) destaca em seu estudo, no qual

menciona que práticas específicas, como agendar reuniões ou treinamentos fora do horário de trabalho formal, podem parecer neutras em termos de gênero, mas tem impacto direto quando consideradas sobre a perspectiva de gênero.

Essas mudanças relatadas pelas entrevistadas indicam uma conscientização crescente sobre a importância de considerar as implicações de gênero nas práticas organizacionais. É relevante ressaltar que a disponibilidade de horário para membros e servidores da AGU pode variar dependendo da esfera e do órgão em que atuam, como ilustrado pelas experiências compartilhadas pelas entrevistadas:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>Olha aqui onde eu estou. Eu não. Eu não tive reuniões até muito mais tarde. Eu posso te dar alguns exemplos, tá? Ministério da Gestão, a ministra é mulher, tem um filho pequeno e elas combinaram de fazer reunião só até as 18h00. Então a consultora jurídica é mulher tem um filho pequeno, a ministra Ester é mulher, tem filho pequena, a chefe de gabinete, colega também, advogado da União, tem um filho pequeno. Elas fizeram uma combinação de horário de reunião. Mas onde eu estava antes eu não fazia a reunião até muito tarde. Eu marcava reunião até no máximo 17h00. E várias vezes eu ia para as reuniões no lugar das colegas que não podiam ir, ou eu ia sozinha para a reunião. Eu sempre me preocupei com isso. E 12</p>
	<p>O meio influencia a gente em quase tudo. Assim, se for um ambiente mais compreensivo, digamos assim. Eu acho que talvez hoje. Com as realidades e com a necessidade de as mulheres compatibilizarem a maternidade. Isso estimula. Isso faz com que elas se sintam à vontade para desempenhar. E não se sintam mal de às 06h00 dizer ou de dizer quando convocam uma reunião que não pode iniciar uma reunião as seis. Tem que começar as 5h porque eu tenho que fazer. Agora, se é um ambiente que que é tão voraz nesse sentido que não tem nem coragem de dizer não por que as 6h. Eu acho que o meio influencia muito e talvez hoje se eu tivesse os meus, eu vejo isso mudar. Eu vejo aqui hoje, aqui na [nome do órgão da AGU]. Olha, nós não vamos marcar, tem que terminar em tal horário, reunião, prazo. Porque a gente tem esse monte de procuradora. Porque elas às vezes buscam filhos. A gente já faz isso, que é que é natural. E tem que ser assim. Eu não tenho filho, mas eu digo eu tenho que ir par casa dar comida para o meu cachorrinho. E que também estou sozinha, né? Eu vim para cá só eu e ele. E 09</p>

Entretanto, o fato de as reuniões não serem agendadas fora do horário de expediente não implica necessariamente que o tempo disponível para desempenhar funções de liderança tenha diminuído, sugerindo que o modelo ainda não está totalmente adaptado para lidar com as questões relativas à limitação de tempo enfrentadas pelas mulheres, conforme constatado por Marry *et al.* (2015). Refletindo sobre as barreiras e desafios à liderança feminina, as entrevistadas compartilharam suas percepções sobre as pressões e demandas constantes que os líderes enfrentam em relação ao tempo e ao comprometimento com o trabalho:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Barreiras e desafios à liderança feminina:	<p>Porque assim, com a celeridade que foi dada ao mundo hoje, a gente acaba esquecendo das coisas muito rápido. Então, muitas vezes, se a gente não corre, não manda uma mensagem dizendo tem que fazer isso ou não recebe, até dá chefia imediata é para ver isso naquele momento, você acaba esquecendo e não faz. E 06</p> <p>Quanto mais alto seu cargo, mais você tem que abrir mão de sua vida. Sábado e domingo têm que responder, responder se está de férias, é demanda urgente chegando toda hora. É falta de previsibilidade, sabe? E 09</p>

Nesse cenário complexo, a entrevistada 15 compartilhou sua reflexão acerca das barreiras de gênero:

Eu acho que o primeiro problema que a gente tem na administração pública, mas talvez seja um problema da sociedade no geral, é que as pessoas não enxergam muito bem. É que quando as pessoas vão procurar alguém para ocupar tal cargo, as pessoas veem homens. Quando as pessoas vão procurar uma pessoa para citar numa peça processual, as pessoas veem homens, mas não significa que não existam mulheres que escreveram sobre isso ou que não existam mulheres que tenham habilidades e capacidades para isso. **Mas é um olhar viciado. E esse olhar viciado não é só no recorte de gênero, ele passa também pelo recorte racial.** Quantas vezes aqui, aqui na AGU a gente vê grupos de trabalho, não sei o que e quando você vê, não tem uma pessoa negra, não tem uma mulher. Por quê? Entendeu? Não, não é porque não tem, né? A gente tem muitas pessoas na AGU, muitas pessoas negras na AGU, que são extremamente capacitadas, muitas mulheres que são capacitadas. Eu acho que se eu fizesse um estudo, talvez isso aí seria um ideia mais para frente. Você fizesse um estudo do grau de escolaridade das mulheres na AGU e dos homens, talvez, as mulheres tenham até um grau de escolaridade superior na média dos homens, entendeu? **Mas nós não estamos olhando bem para isso. Então eu acho que a primeira, a primeira coisa, é uma coisa mais estrutural. Como é que a gente está olhando para eliminar as barreiras que impedem as mulheres de acessarem os cargos?** E talvez elas tenham a capacidade de ter um filho, um filho pequeno e ao mesmo tempo trabalhar em coisas extremamente estressantes que a gente está fazendo. Talvez elas tenham muito mais capacidade de coordenar uma equipe, entendeu? Inclusive nesse momento, porque nesse momento o cérebro dela está trabalhando assim. Pensando como: ah e se o menino fica doente? E se? É um cérebro que está totalmente descobrindo novas capacidades, novas habilidades, porque a gente não traz também esse mesmo cérebro para pensar aqui com a gente e dar um suporte para essa pessoa fazer isso. Mas não. Quando a gente chama. E eu digo assim, a gente, é a instituição. **Quando a instituição oportuniza, o que já é raro, coloca uma carga de trabalho impossível para essa pessoa e ela não vai se sair bem, entendeu? E ela vai se sentir. Aí você já criou outro problema para a pessoa, que a pessoa vai se sentir, que não está sendo, está fracassando no papel de mãe ou está fracassando no papel do profissional porque ela acha que não dá conta daquela carga e tal.** Então eu acho que. Eu acho que isso também é uma barreira muito, muito significativa. **E 15.**

Conforme descrito no referencial teórico, apesar das múltiplas barreiras que as mulheres enfrentam, o maior desafio está relacionado aos estereótipos que permeiam as organizações por meio de sua cultura e práticas discriminatórias (TAPARIA; LENKA, 2022)

Neste contexto, a entrevistada 15 destacou a necessidade de mudanças tanto na sociedade quanto (e principalmente) nas próprias organizações com o fito de promover a igualdade de oportunidades e valorização das mulheres. Ela aborda a questão da visão enviesada que prevalece ao selecionarem pessoas para os cargos, destacando que essa perspectiva distorcida está enraizada tanto no recorte de gênero quanto no racial. Ela também ressalta a importância de se reconhecer as capacidades das mulheres, inclusive em situações desafiadoras, como na conciliação do trabalho com a maternidade, sem negligenciar a discussão de se criar um ambiente que ofereça suporte e oportunidades adequadas, permitindo que as mulheres se desenvolvam profissionalmente sem sobrecarga.

Como discutido ao longo desta subseção, as mulheres enfrentam desvantagens cumulativas em termos de oportunidades para alcançar posições de liderança. Enquanto a metáfora do teto de vidro é comumente usada para descrever o fenômeno da sub-representação das mulheres na alta administração, a ideia do labirinto, proposta por Eagly e Carli (2007), parece ser mais precisa no contexto da AGU.

De acordo com as entrevistadas, as voltas mais fatídicas do labirinto rumo à liderança estão relacionadas às pressões das responsabilidades familiares (EAGLY; KARAU, 2002). Para as que já romperam o teto de vidro, a divisão sexual do trabalho, manejada através da delegação ou da parceria, pode até não se apresentar como um obstáculo significativo para a sua atuação pública. Entretanto, quando alcançam a posição de liderança, os desafios não deixam de existir. As mulheres na alta administração quase sempre ocupam um *status* simbólico e de invisibilidade como líder.

Nesse contexto, para superar esses desafios, muitas mulheres adotam estratégias que lhes permitem navegar pelo cenário de liderança, adaptando-se às expectativas culturais predominantes e, em muitos casos, enfrentando obstáculos adicionais para serem aceitas e reconhecidas em papéis de liderança. Na próxima subseção examinaremos tais estratégias e desafios associados.

5.3. Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar e se manter no espaço de liderança e desafios associados ao *status* simbólico e à incongruência de papéis

Esta categoria se refere às diversas abordagens, táticas e ações, conscientes ou não, empregadas por mulheres da AGU para alcançar e se manter nos cargos de liderança. Essas

estratégias são adotadas para superar os desafios e barreiras existentes, que muitas vezes são relacionadas a preconceitos de gênero e estereótipos arraigados na sociedade. Além disso, esta categoria se aprofunda nos desafios específicos enfrentados pelas mulheres líderes, resultantes das percepções distorcidas, estereotipadas e preconceituosas, assim como da necessidade constante de equilibrar as expectativas sociais de gênero com os deveres inerentes às funções de confiança.

A análise conjunta das estratégias utilizadas pelas líderes femininas com os desafios que enfrentam permite uma compreensão mais holística do cenário da liderança feminina. Isso não apenas nos ajuda a identificar as estratégias, como a compreender por que essas estratégias são necessárias. Ademais, examinar as estratégias sem considerar os desafios subjacentes pode resultar em uma análise superficial. Esta abordagem ampla e integrada, nos permite estabelecer uma relação de causa e efeito, o que ajuda a compreender mais profundamente a dinâmica da liderança feminina na AGU.

Um desafio que transcende o fato de uma mulher já ocupar um lugar de liderança é a questão da invisibilidade da mulher enquanto líder. Como ressaltado pela entrevistada 14, a sociedade “não enxerga” a mulher como tal. É crucial compreender que os sistemas culturais que estabelecem uma ligação entre liderança e masculinidade têm um impacto significativo na construção de preconceitos sobre os tipos de indivíduos capazes de desempenhar com sucesso os papéis de liderança (EAGLY; KARAU, 2002).

A concepção *think a manager – think a man* não se limita ao nosso contexto social (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Em diversos países do mundo, o tipo de comportamento necessário para o sucesso profissional parece incompatível com a forma como se espera que as mulheres se comportem com base em seu gênero (SCHEIN *et al.*, 1996). As organizações frequentemente refletem as normas predominantes na sociedade em geral (SYED; ÖZBILGIN, 2009), o que pode resultar em práticas discriminatórias e em um ambiente de trabalho que não valoriza as habilidades e capacidades das mulheres líderes.

As afirmações subsequentes ilustram como essa mentalidade perdura até os dias atuais, até mesmo no contexto da Advocacia-Geral da União:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>E era e era bem assim. Eram todos homens e eu mulher. E era impressionante quando eu falava, não era escutado. Quando eu falava para o meu colega, que era um homem, falar, ele era escutado. Mas eu estava tão disposta a passar as cláusulas que não tinha problema de não aparecer. Mas era meio triste como a gente percebia a forma diferente de tratar. E 16</p>

Por exemplo, tinha situações que eu chegava em algum ambiente com um colega que era o colega que estava cuidando do processo. **Eu era a chefe. E as pessoas sempre se dirigiam a ele para fazer as perguntas.** Ou, então, se dirigiam a ele como chefe e tal. **E 08**

Considerando a percepção da entrevistada 20 sobre as diferenças na aceitação de líderes homens e mulheres no cenário organizacional, é importante refletir sobre como a visão androcêntrica de liderança¹⁴ se tornou um padrão não questionado ao longo da história, dispensando a necessidade de justificativas explícitas, como defende Bourdieu (2021a). A entrevistada enfatizou essa questão de a liderança masculina ser autoevidente ao afirmar:

Mas a premissa de início, o início é, chega um chefe homem e todo mundo aceita. Chega a chefe mulher não. Ela precisa provar que ela tem todos os atributos para ela ser aceita. Ela não é aceita naturalmente. **E 20.**

As entrevistadas também reconheceram que as características regionais, dada a abrangência geográfica da Advocacia-Geral da União, com membros e servidores oriundos de todas as regiões, intensificam ainda mais os desafios relacionados ao reconhecimento de determinadas mulheres como líderes.

E eu acho que tem a ver também com uma coisa que eu não tenho assim total certeza, mas é um sentimento, que também tem a ver com características regionais, né? O Norte e o Sul do país eu acho que tem questões mais fortes, sabe? O Sudeste, eu acho que está um pouco mais fácil. Então, quando eu lido com colegas do Brasil todo, então já ouvi isso de outros colegas também. **Então a mulher nordestina, num cargo de liderança, vai sofrer muito mais.** Mais preconceito ainda, né? Eu sou do Rio. Então acho que se eu comparar com isso nas conversas que a gente tem, com colegas líderes do Nordeste, elas vão sofrer mais do que eu. E se você está lidando com um colega, uma líder nordestina, com um liderado do sul do país, mais ainda. **E 02**

Embora não seja um objetivo dessa pesquisa, é importante reconhecer que as líderes femininas podem enfrentar desafios adicionais e únicos quando as dimensões de identidade como raça, classe social, orientação sexual etc. se cruzam. Nesse sentido, a entrevistada 08 compartilhou a própria vivência em enfrentar essa forma dupla de preconceito:

E aí nessa reunião eu escutei de mais de um colega. Dizendo que não queriam fazer parte (da equipe), **não querendo fazer parte porque não queriam trabalhar com**

¹⁴ Esta visão assume que os traços, comportamentos e estilos associados tradicionalmente aos homens são mais adequados ou eficazes na liderança do que os traços, comportamentos e estilos tradicionalmente associados às mulheres (SCHEIN *et al.*, 1996).

uma mulher nordestina como chefe. Então foi um duplo preconceito. Não foi só porque era mulher, porque era mulher e era nordestina. **E 08**

As experiências compartilhadas pelas líderes femininas da AGU fornecem evidências que sustentam a perspectiva de Touches (2007) sobre a hierarquia institucional que privilegia homens, masculinidade e heterossexualidade em detrimento de mulheres, feminilidade e homossexualidade. Isso, por sua vez, contribui significativamente para a desigualdade de gênero nas posições de liderança nas organizações, onde a presença masculina é predominante, como evidenciado pelas falas a seguir:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	Engraçado que a AGU para mim foi muito feminina, né? Eu não tinha muita noção de como AGU é masculina nos cargos. Até sair esse levantamento ¹⁵ , que a gente vê que a metade das colegas são mulheres. E aí quando você vai para os cargos (o número de mulheres) é muito pequeno. E eu entrei na AGU, em um departamento com 80% de mulheres. Embora o chefe fosse homem, mas eu vi uma AGU muito feminina na minha unidade de lotação. E continua sendo, né? Mas quando eu vim para [nome do outro órgão], eu acho que eu percebi mais essa questão masculina. De uma predominância masculina nos cargos. E 15
	Nas primeiras reuniões lá eu era praticamente a única mulher , agora já tem umas três ou quatro na equipe. E 18
	Salvo engano, a maioria é de mulheres aprovada em concurso público. Então, é natural também que elas sejam, elas sejam, ocupem posições de liderança. O que eu vejo é que posições altamente políticas ainda continuam majoritariamente masculinas. E 20

As mulheres, embora sejam invisíveis como profissionais capazes e competentes, tornam-se altamente visíveis em virtude da sua diferença em relação à norma. Essa visibilidade complexa, destacada por Puwar (2004), também foi constatada no campo. As afirmações subsequentes ilustram como, mesmo quando as mulheres assumem cargos de liderança, elas são destacadas como diferentes da norma:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
	Porque é como se a liderança masculina já fosse natural, ela já fosse nata. É “o” chefe. E quando chega “a” chefe, como se ela sempre tivesse que percorrer um caminho até adquirir o respeito dos colegas. Eu sou a mais nova e eu sou a chefe, então eu sinto que , claramente, tem colegas que pensam assim: eu poderia estar no seu lugar, eu teria maior cacife. Então acho que a gente precisa muito ter que batalhar para conquistar um respeito que para os homens já é natural. Ah, chegou

¹⁵ A entrevistada referiu-se ao Relatório de Gestão da AGU 2022 disponível em https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/rg22_dia_30_03_2023_16h30_em_pag_simples.pdf e acessado em 02/10/2023

Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	o chefe. Mas aí, quando chega a chefe, ela é nova e enfim. E ela é mulher. E ela é bonita. Isso também é um problema. Eu sinto muito isso. E 13 A competência da mulher, que é sempre questionada de forma mais aprofundada do que a do homem. Me parece que isso é comum. Existem ataques a competência daquela pessoa e não, não é visto como uma diferença de posicionamento. Quando é um homem é porque ele pensa diferente. Quando é uma mulher é porque ela é incompetente. Isso é muito claro na visão que a gente vê aqui e principalmente em Brasília nas altas lideranças, né? Vem mudando. E 24
--	--

Essa desorientação, retratada pelas falas, ocorre devido a naturalização da autoridade em corpos brancos masculinos (PUWAR, 2004). Essa visão também pode ser explicada pela perspectiva de Cohen (2014 *apud* SIMPSON; KUMRA, 2016), que ressalta as dimensões corporificadas do trabalho. De acordo com o autor, os corpos carregam significados que estão intimamente ligados ao gênero, raça, classe, orientação sexual e capacidade física. O corpo masculino branco é considerado a norma somática dentro das posições de liderança e da imaginação da autoridade (PUWAR, 2004).

Essa realidade pode levar as mulheres a adotarem estratégias, de forma consciente ou não, para estabelecer os termos de seu acesso e permanência nessas posições, a fim de minimizar o desconforto dos homens, como sugerido por Puwar (2004). A entrevistada 04 expressou essa visão ao afirmar a necessidade de as mulheres estarem altamente preparadas para ocupar o cargo de liderança:

É a minha percepção é de que, **como se a mulher estivesse ocupando um espaço que não foi feito para ela**, que não é dela, então **ela tem que estar realmente muito preparada para aquilo. E 04**

Ao serem questionadas sobre quais estratégias utilizaram para ingressar e se manter no papel de liderança, a maioria das entrevistadas enfatizou a importância do trabalho árduo e o investimento em qualificação. Elas mencionaram a dedicação em aprimorar suas habilidades e conhecimentos, participando de cursos, treinamentos e buscando atualização constante. As falas a seguir oferecem uma visão dessas estratégias:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
	A estratégia foi sempre seguir trabalhando, estudando, trabalhando, estudando. E eu sempre falo isso. A gente já aparece trabalhando. Então, o meu trabalho sempre apareceu assim. Você fez uma nota ou você fez um parecer, ou você fez uma petição ou teve uma atuação num projeto, que foi bem-sucedido, aí o seu trabalho aparece. Sempre foi por aí. Não vejo outro caminho assim. E 02

Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	Ah, eu acho que eu fui mais pelo lado técnico mesmo, né, de estudar, me preparar, fazer curso, enfim, investir mais, entender muito profundo do que eu faço. Enfim. E 05
	Eu acho que é isso que eu que eu me dediquei muito ao trabalho. E eu tenho uma qualificação acadêmica paralela, digamos assim, face aos temas que aos temas com os quais eu tratei. E 15
	Primeiro, eu acho que a principal estratégia, eu sempre trabalhei muito. Segundo eu conheço o lugar onde eu vou entrar. Eu normalmente, eu ascendi desde a primeira instância, então eu tenho um conhecimento acumulado muito grande. Uma exceção foi quando eu fui atuar no Supremo, que eu nunca tinha atuado no Supremo antes. Mas por conta da bagagem que eu tinha antes, eu me senti segura a desenvolver ali as habilidades necessárias para atuar naquela Corte. Mas eu acho que, de uma forma geral, eu. A minha principal estratégia é conhecer bem o lugar, conhecer bem o trabalho e me dedicar muito. E 12

As estratégias mencionadas pelas entrevistadas estão alinhadas com as pesquisas de Wilson, Roscigno e Huffman (2013) e Glass e Cook (2016), que destacam a pressão enfrentada pelas mulheres líderes para demonstrar sua competência e a necessidade de adotar estratégias que lhes permitam superar essas pressões e alcançar o sucesso em posições de liderança. Isso sinaliza, conforme destacado por Hoyt (2010), uma determinação das mulheres em superar expectativas limitantes.

No entanto, estar bem-preparada não é suficiente. Durante as entrevistas, tornou-se evidente que as mulheres líderes da Advocacia-Geral da União enfrentam a necessidade de superar expectativas mais rigorosas do que os seus colegas do sexo masculino. As declarações das entrevistadas 05 e 18 corroboram as conclusões da pesquisa de Williams (2014), que apontou que as mulheres e as minorias raciais e étnicas percebem a necessidade de trabalhar mais do que os homens brancos e demonstrar habilidades superiores, não apenas equivalentes, para obter reconhecimento como igualmente competentes.

Williams (2014) cunhou esse fenômeno como “viés de provar de novo”, destacando a necessidade de pessoas de fora superarem o viés demonstrando talento, habilidade, competência e comprometimento excepcionais. No mesmo sentido, o estudo conduzido por Santos, Tanure e de Carvalho Neto (2014) revelou a necessidade de um esforço adicional por parte das mulheres, destacando o relato de uma executiva que mencionou ter trabalhado inúmeras noites para provar que ela é igual, ou até mesmo superior, a alguns colegas masculinos. De fato, conforme demonstrado por diversos estudiosos, líderes não tradicionais, como mulheres, frequentemente exibem habilidades excepcionais (GLASS; COOK, 2020b). As entrevistadas também relataram essa necessidade de se esforçar mais do que seus colegas homens:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	Não é possível só porque ele é homem ele está falando só bobagem. Eles falam, eles vão para a reunião e eles se sentem bem e se sentem tranquilos. Eu acho que as mulheres, elas se preparam mais porque elas se cobram mais, porque elas acham que vão ser mais observadas e as pessoas interrompem mais. A gente vai perguntar mais à gente. A certeza das coisas, você passar uma certeza é mais difícil, né? E 05
	Acho que talvez a gente tenha que se esforçar mais. A mulher tende a se cobrar mais e a mostrar mais serviço do que o homem para achar que ela tem legitimidade para estar ali. Homem não está nem aí. Ele acha que está ali de direito dele. Nasceu, nasceu podendo estar ali, então não precisa fazer esforço nenhum. A mulher já se sente mais cobrada de entregar, de ser mais eficiente. E 18

Explorando as estratégias adotadas pelas mulheres para ingressar e se manter em posições de liderança, as entrevistadas compartilharam *insights* valiosos. Muitas entrevistadas relataram sentir-se pressionadas a serem impecáveis na execução de seu trabalho, sem espaço para erros. Essa sensação de caminhar sobre uma linha tênue entre risco e recompensa significa que as mulheres também carregam muita angústia e ansiedade sobre o seu desempenho, uma dinâmica que encontra eco nos estudos de Glass e Cook (2016). Sobre essas pressões sobre seu desempenho, as entrevistadas compartilharam suas perspectivas:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
	Por que para você se manter no cargo é quase um trabalho diário, né? Você tem que se provar diariamente, você tem que mostrar o seu trabalho diariamente. Você tem que transparecer confiança diariamente para você acessar o cargo. Você não precisa fazer isso diariamente. Você pode fazer pontualmente. E 17
	E eu acho que esta não é, não é insegurança, mas essa cobrança constante, não para a insegurança, mas para você estar sempre garantindo que você está fazendo as coisas da melhor forma, da forma mais correta, da forma mais adequada, mais competente, etc. Isso gera um desgaste gigantesco, porque você tem que estar dominando tudo, entendendo tudo, sabendo tudo. Ao mesmo tempo, eu me cobro e isso traz retorno, traz retorno pessoal, traz retorno para o exercício do cargo de liderança. Enfim, e tem um ônus pessoal, porque esse é um desgaste gigantesco e isso demanda tempo e energia e estresse. E 11
	Eu estou sempre muito cansada, porque eu me dedico muito. Eu quero acompanhar tudo o que está acontecendo, desde as questões operacionais até as questões estratégicas. E 04

A perspectiva da entrevistada 15 aponta para uma outra possível causa deste sentimento: o ônus da representação, um conceito delineado por Puwar (2004). Na categoria “Prática Institucional de Equidade de gênero na ocupação de cargos de liderança”, muitas entrevistadas manifestaram ser contrárias à política de cotas, considerando o impacto que o fracasso de uma mulher nomeada nessas condições pode ter sobre outras mulheres. A fala da

entrevistada ilustra como a mudança de comportamento e o esforço aumentado são necessários para evitar o insucesso nessas funções. A preocupação em não atender às expectativas pode ser um fator que contribui para essa pressão, conforme descreve a entrevistada 15:

Eu mudei um pouco, quando eu trabalhava sem cargo, eu trabalhava de outra maneira, de uma maneira mais tranquila. **E para ter e permanecer no cargo, eu me esforço muito. O esforço para não falhar é muito maior do que o esforço que.** Eu sempre fiz esse esforço para não falhar, né? Eu acho que todo mundo tenta não falhar, tenta fazer da melhor forma o serviço e tal. Mas no cargo esse esforço é maior. E aí eu acho que realmente exige uma mudança de comportamento da gente. É mais, é mais, é mais, precisa de mais esforço. Precisa. **E 15**

Nossa pesquisa também revelou que, para as mulheres líderes, a necessidade de demonstrar habilidades e competência também é imperativa para enfrentar um comportamento recorrente em relação às mulheres, o qual parece agravar-se quando elas assumem cargos de liderança. Esse comportamento é conhecido como *maninterrupting*. Conforme abordado por Barbosa e Oliveira (2021), o termo *maninterrupting* refere-se à prática em que homens interrompem mulheres em situações formais, como congressos, debates, reuniões, bem como em momentos informais, para fazer comentários ou trazer à tona assuntos irrelevantes. Essas formas de interrupção podem minar a participação e a contribuição das mulheres, desvalorizando suas vozes e ideias. A entrevistada 12 compartilhou sua perspectiva sobre essa dinâmica:

Essa é a minha situação. Foi o que eu vivi que eu sei que não é a realidade das mulheres. Nós ficamos muito caladas, nós aprendemos muito a ouvir. **Porque aí quando a gente faz uma intervenção, a intervenção tem que ser certa para você não ser interrompida. Talvez por isso eu não seja interrompida.** Porque eu já me preparei muito para quando eu for falar. (...) Eu acho que em algumas situações eu aprendi a me posicionar melhor para não parecer insegura, para não parecer. Às vezes a gente quer buscar a perfeição e a gente parece insegura, né? Eu acho que em algumas situações eu já me preparei, eu me preparei melhor, mas de uma forma geral eu consegui ascender sendo do jeito que eu sou, tá? Eu não acho que eu tive que. Uma coisa surpreendente, mas é verdade. **E 12**

Diversas entrevistadas relataram a ocorrência desse comportamento em relação às líderes da Advocacia-Geral da União, especialmente durante suas interações com outros órgãos governamentais. Nas falas de diversas entrevistadas, fica evidente que o *maninterrupting* é uma dinâmica que afeta significativamente as interações das mulheres líderes:

<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>É bem comum, em reuniões. Aqui o Ministério [nome do Ministério] é um ministério bastante masculino. A Esplanada de uma forma geral, os cargos de chefia, as equipes são muito masculinas, então é bem comum. Já passei por diferentes, em diferentes governos, que você vai numa reunião no Palácio do Planalto e se você é a única mulher, você tem que ser dura para ser ouvida, porque senão alguém, inclusive alguém do seu próprio Ministério, as vezes num cargo de uma outra carreira, mas um cargo diferente do seu, a pessoa te desqualifica na frente das pessoas. Já passei por reuniões aqui dentro do Ministério em que a palavra é cortada da mulher. Assim, sabe, a palavra, sabe a pessoa se intromete no meio, no meio da reunião ou no meio da discussão e desfaz o que a mulher está fazendo. E não me lembro de ter visto isso em relação a homens. Então, sim, as reuniões, as reuniões são hostis para mulheres assim. Eu te digo assim com orgulho da minha trajetória, que a esse momento da minha vida é muito difícil alguém me tomar a palavra ou dizer que eu estou errada, porque tem que ser alguém que tenha muita, muita bagagem. O que eu tenho tentado fazer agora é inclusive devolver a palavra para outras colegas. Às vezes uma colega mais jovem, às vezes uma pessoa que está numa área muito técnica, vai numa reunião dessas políticas, é muito fácil você ser atropelada pelos homens que estão ali, que muitas vezes não sabem nem o que estão falando. E 04</p> <p>Já aconteceu casos comigo de me cortarem a palavra. E que eu tenho certeza de que se fosse um homem não teriam cortado a palavra e cortaram a minha palavra. Há cerca de um ano atrás, na reunião online, eu tentando fechar um encaminhamento Gente, então vamos fechar aqui um encaminhamento? Nós vamos fazer assim, vamos fazer assim e tal. E aí um homem que estava numa posição de liderança maior que a minha, eu estava em [nome da cidade], ele estava aqui em Brasília e ele disse. Não, a gente não faz nada disso. Quem vai decidir não é você. Quem vai decidir é o Advogado Geral da União. E ele literalmente me interrompeu, assim. Todos ficaram muito chocados com essa história. E eu disse: não! Olha, eu só estou querendo fechar aqui o encaminhamento do que nós vamos sugerir ao Advogado Geral da União. Não estou querendo decidir por ele, nem dizer que nós vamos fazer dessa forma. E aí eu fiquei super constrangida e chateada. E, para minha alegria, vários colegas homens. Vieram falar comigo: Soube. Não só os que estavam presentes na reunião mandando no WhatsApp. Idiota! Que absurdo! Mas colegas que não estavam e ficaram sabendo e me mandaram mensagens de empatia e eu fiquei bem feliz. Nossa. Tá vendo como as coisas estão melhorando? Porque foi bem chato. E 13</p>
---	---

Além do *maninterrupting*, observou-se no campo a ocorrência do *bropropriating* e do *mansplainning* nas interações das líderes da AGU com os homens. O *bropropriating* acontece quando um homem se apropria da ideia previamente expressa por uma mulher, recebendo créditos por ela. O *mansplainning*, por outro lado, refere-se ao ato de um homem desperdiçar tempo explicando algo óbvio a uma mulher, subestimando seu conhecimento, ou interrompendo-a para explicar algo que ela já sabe. Frequentemente, o *mansplainning* está relacionado ao *maninterrupting*, quando um homem interrompe uma mulher para demonstrar seu conhecimento superior (NÓBREGA; ARAÚJO; GAMA, 2019).

Os relatos a seguir confirmam tais formas preconceituosas de interações entre homens e mulheres no âmbito da Advocacia-Geral da União, sendo um desafio adicional às mulheres no exercício da liderança.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>Tem coisas que acontecem comigo que eu não vejo acontecer com homem. Por exemplo, chegava uma pauta ruim e o chefe chegava lá e falava: não! Olha, isso não dá por isso, por aquilo pa-ra-rá pa-ra-rá. Ok. Tentava mais um pouco, se pressionava mais um pouco. Ele continuava ali: não! Eu não, eu sofria sabatina de uma semana por 15 pessoas. Quando vinham com uma pauta que era do [nome do órgão] eu estava numa mesa de reunião com diversos órgãos da AGU sentados na mesa querendo decidir algo que era da [nome do órgão], que eu que tinha que assinar. Assinar! A ponto de colega dizer: não, mas aqui a gente podia. A gente não, a [nome do órgão], quem vai ter que assinar isso sou eu. E eu não concordo. Não concordo por isso, por expor isso. Isso não pode por isso, por isso, por isso. Então, assim, eu acho que isso claramente se tentava usar essa pressão masculina, sabe, pra tentar me demover de algumas decisões que queriam ser tomadas e que eu estava negando naquele momento. E 01</p>
	<p>Assim, foi em relação ao fato você ser mulher, estar ali pleiteando você, eles se sentiam muito mais fortes na argumentação e até no tom de colocar para você o argumento, né? Então, isso aí para mim, eu acho que, não foi uma coisa constante, né? Mas já aconteceu episódios comigo, né? E olha que assim não era um cargo de liderança baixo, era um cargo de liderança que eu estava no cargo de direção e eu estava falando com a [nome do órgão]. Mas o [nome do cargo] assim foi super grosseiro comigo. E 03</p>
	<p>Já passei por reuniões aqui dentro do ministério em que a palavra é cortada da mulher. Assim, sabe, a palavra, sabe a pessoa se intromete no meio, no meio da reunião ou no meio da discussão e desfaz o que a mulher está fazendo. E não me lembro de ter visto isso em relação a homens. Então, sim, as reuniões, as reuniões são hostis para mulheres assim. E 04</p>
	<p>Ou vai explicar o que você fala, ou para mim, ou para ou para outras mulheres na mesa e comentários que, às vezes, até acho que são coisas. Como é que eu vou dizer assim? Eu acho até que a pessoa, que o interlocutor em geral acha que está fazendo um elogio, mas na verdade não é. E 09</p>
	<p>De falas em reuniões. Eu já passei por várias coisas assim, mas é porque eu realmente falo assim: Não gosto de me estressar com isso. Ah, eu falo. Ah, eu não vou, não vou levar isso aqui para fora. Isso aqui é só o meu trabalho. Mas muitas vezes a gente colocava uma opinião e quando a gente vê assim, eles colocam a mesma opinião. E você é simplesmente anulada ali. Isso acontece muito. Hoje. Assim, já aconteceu comigo. Hoje, assim, no último um ano, não vejo isso acontecendo comigo. Mas isso já aconteceu várias vezes, inclusive com outras pessoas à minha volta. Tipo, eu realmente não me incomodo, mas assim, de pessoas muito próximas de mim ficarem irritadiças. E 27</p>
	<p>Já teve uma outra vez, numa reunião na Casa Civil, que eu dei a minha opinião e o colega, que era o Assessor da Presidente da República na época, disse que a minha opinião não valia. Não sei se ele disse aquilo só porque eu era mulher, mas ele dizia sua opinião não vale nada e eu, enfim, acabei batendo boca com ele. E 04</p>

A entrevistada 12 relata a presença de uma atitude paternalista na qual os homens assumem uma postura de supervisão e controle sobre as mulheres, independentemente de sua experiência ou capacidade. De acordo com Rudman e Glick (2001), o paternalismo pode ser uma ferramenta utilizada para sustentar a desigualdade de gênero ao reforçar a ideia de que as mulheres são menos competentes e, portanto, requerem a supervisão e orientação dos homens. Esse comportamento é exemplificado pela sua fala:

Eu acho que eu tinha uma condição que eu era mais experiente. Eu era mais velha que os. Isso já aconteceu sim. Isso já aconteceu. **De ter uma tutela masculina maior sobre você, sobre as decisões, sobre os problemas que você leva, sobre os processos que você leva, isso, isso já, isso já aconteceu sim.** Mas foram episódios. Não posso te dizer que seja uma realidade. Eu sempre fui muito ouvida, mas eu acho que isso tinha a ver com a minha trajetória, com as pessoas com as quais eu trabalhava e com o que eu tinha a agregar. Né? Por isso que tem várias situações que eu também não sei se vão. **E 12**

Conforme descrito no Capítulo 4 desta pesquisa, a AGU desempenha um papel transversal em todos os Ministérios, autarquias e fundações federais, além de sua atuação junto aos órgãos do Poder Judiciário, Tribunal de Contas e outros órgãos do Poder Executivo. Essa ampla representação implica que seus membros frequentemente interagem com diversas autoridades no âmbito público. No contexto dessa diversidade de relações, nossa pesquisa revelou nuances interessantes sobre as experiências das mulheres líderes da AGU. Embora elas enfrentem desafios em suas interações profissionais, observou-se que esse cenário é ligeiramente diferente quando se trata do ambiente interno da Instituição. Este ponto se torna evidente nas palavras da entrevistada 08:

Mas realmente tem essa diferença de que **eu sempre exerci cargo de liderança dentro de uma carreira pública, dentro da minha carreira, com colegas que estão num nível de igualdade.** Então eu acho que isso também faz diferença. **E 08**

No entanto, ao abordar suas experiências de interação com outros órgãos, a mesma entrevistada ofereceu uma perspectiva contrastante:

Quando eu estava lá na atuação perante o Supremo era bem desafiador, porque eu que fazia as sustentações orais. Então, aquela coisa. **No começo, você é um pouco tratada com condescendência. Ah, que bonitinha!** Vai fazer sustentação? Mas aí você começa a ter vitórias e tal. Então assim são os advogados. **Você enfrenta na posição de liderança, você enfrenta. Ou mesmo, às vezes, quando você não está numa posição. Por exemplo, na minha última atuação eu nem era a líder, mas teve**

muitos momentos que eu era "o poder". Eu fazia as Assembleias das empresas estatais e eu chegava lá representando o poder de controle da União. Eu tinha o voto e o conselho, geralmente, quem é presidentes dos Conselhos são tudo homens. O conselho, o board é masculino. Então de você chegar e dizer não, a União vota desse jeito. Então de ter que, às vezes, enfrentar agressividade, ter que esperar a pessoa se acalmar. A União vota assim, eu tenho um voto que já foi objeto de análise técnica e legal. E o voto da União é esse, não vai mudar. Ou então você tem que virar. Fala assim não, mas o senhor pode até não concordar como conselheiro. Mas o senhor não tem voto. Sabe quando você chega num ponto em que você quer e acaba respondendo assim, meio assim. Ah, mas o senhor não vota. Quem vota sou eu. A União não concorda. Então e isso é muito diferente quando é um homem. Um homem, eles já chegam na camaradagem. Não, mas doutor, então sabe assim. Eu senti várias vezes. De homem que assim, até a postura corporal crescer, tipo querendo: eu sou homem aqui, por que você não está concordando comigo? Não concordo porque eu estou com o poder. Então sim, a gente enfrenta esse tipo de dificuldade sim. **E 08**

Nesses contextos desafiadores, as mulheres líderes da AGU não necessariamente adotam uma abordagem de confronto direto, mas, em vez disso, demonstram firmeza, calma e segurança em relação à sua competência, que é entendida aqui como poder de decisão. A fala da entrevistada 08, apresentada anteriormente, ilustra essa abordagem. Da mesma forma, a fala da entrevistada 01, que compartilhou sua experiência de ser sabatinada por colegas em relação a decisões que ela estava tomando, destaca como as mulheres adotam uma postura segura em relação às suas responsabilidades.

Passei muito por isso em alguns momentos na AGU, nos últimos dois, três anos, tipo assim, ser chamada 09h00, olha reunião tal hora para decidir não sei o que. Ia chegar lá achando que ia ser comigo a reunião, afinal de contas, era uma pauta do meu órgão, **chegar lá estar todos os órgãos sentados, homens todos, obviamente, e só eu de mulher e todo mundo sentado para eu decidir algo que era meu na realidade, que era da [nome do órgão] que não dizia respeito aos demais, sabe?** E era um momento que eu tinha que entrar tipo muito firme. Deixava falar deixava falar, deixava falar. E dizia: Não, não aqui não dá isso, aqui não dá aquilo. Pautas que muitas vezes o pessoal que estava na mesa sequer conhecia. Porque não era da atribuição deles. Acho que existe um nível de pressão na mulher, que. Uma tentativa de alteração do processo de decisão que muitas vezes os homens não passam. E que a gente acaba sendo mais pressionada a adotar o que se quer e não o que se acha que pode ser feito, sabe? **E 01**

As narrativas acerca das discriminações sofridas decorreram, em sua maioria, como resposta à pergunta se as participantes já haviam presenciado alguma situação em que a liderança feminina fora desvalorizada ou subestimada. Os relatos mencionados estabelecem uma conexão significativa com a segunda categoria de causalidade, tal como delineada por Oakley (2000). Essa categoria se propõe a elucidar o fenômeno do teto de vidro por meio de práticas discriminatórias, destacando a influência de fatores culturais e psicológicos arraigados na sociedade, que resultam em comportamentos machistas e estereotipados.

O que observamos no campo corrobora os achados da pesquisa de Santos e Diógenes (2019), os quais argumentam que as mulheres frequentemente se veem obrigadas a investir esforços adicionais para reiteradamente não apenas para comprovar sua competência, mas também para reafirmar sua presença no ambiente organizacional.

Algumas entrevistadas, entretanto, responderam que nunca haviam presenciado tais situações de discriminação contra às mulheres em seu ambiente de trabalho:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>(Pausa) Acho que não. Acho que não. E 26</p> <p>Na minha experiência como líder, ao longo desse tempo, e isso é uma coisa até que eu comento com meu marido, eu sempre fui muito respeitada, não me senti desprestigiada e nem e nem desrespeitada em nenhum momento, nem por ser mulher, porque além de eu ser mulher, eu ainda sou servidora administrativa no meio de um monte de advogados, né? E no meio de um monte de dirigentes. E muitos são homens e todos são da carreira finalística, praticamente. Então eu teria esses dois agravantes aí. Mas eu nunca senti, nunca me senti nem desprestigiada e nem desrespeitada em nenhum momento na minha trajetória, né? Eu sei que tem casos e casos. Tem. Tem mulheres com outros tipo de experiência, mas no meu caso não. E 28</p>

É importante destacar que os comportamentos discriminatórios baseados no gênero muitas vezes são sutis e difíceis de identificar e descrever, especialmente quando enraizados na cultura social ou organizacional (DANTAS; PEREIRA, 2021). De fato, a discriminação não é necessariamente pessoal ou intencional, mas sim resultado das estruturas criadas e perpetuadas nos campos e incorporadas nas práticas sociais (FITZSIMMONS; CALLAN, 2020). A fala da entrevistada 11 reflete a complexidade em identificar a discriminação de gênero:

Eu vou precisar lembrar. De cabeça. Olha, eu acho que não. Eu acho que não. **A gente sempre acha que fica sempre na desconfiança que talvez algum comentário ou alguma coisa tenha sido por conta de ser mulher.** Mas ao mesmo tempo, depois você ouve comentários parecidos em relação a homens e fica na dúvida. Então seria difícil cravar assim. Dizer que isso aconteceu porque era mulher. **E 11**

Ademais, como evidenciado na categoria “Prática institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos de liderança”, existe a crença de que o sucesso na carreira depende principalmente do mérito individual, o que torna difícil detectar ou questionar tratamentos preconceituosos (ELLEMERS, 2018). Segundo Ellemers (2018), essa ilusão de meritocracia é tão forte que nos impede de buscar, processar ou aceitar evidências que indiquem que as diferenças nos resultados sociais podem decorrer de estereótipos de gênero. Além disso, essa

crença leva as pessoas a desvalorizarem aqueles que reclamam de tratamento desigual, considerando esse comportamento inadequado, mesmo quando existem evidências claras que sustentam essas alegações (ELLEMERS, 2018).

Além de pressões para um bom desempenho, nossa pesquisa também confirmou as demandas enfrentadas pelas mulheres líderes para mimetizarem comportamentos tidos como socialmente masculinos. Quando questionadas se precisavam adotar comportamentos estereotipados masculinos para avançar em sua carreira, das 28 entrevistadas, 24 afirmaram que sim.

Esses resultados corroboram pesquisas anteriores que identificaram a existência de uma pressão para se conformar ao discurso e às atitudes impostas pelo modelo masculino como uma condição para obter a ascensão e o sucesso profissional. A pressão para se conformar a um modelo masculino de comportamento implica que, de alguma forma, a feminilidade é desencorajada ou suprimida no contexto profissional, conforme constatado por Oakley (2000). Isso sugere que a adesão a esse modelo é vista como fundamental para o progresso na carreira, conforme proposto por Mavin (2006).

Em geral, essa mimetização implica na incorporação do estilo interativo predominante entre os homens, conforme destacado por Kanter (2008). Conforme retratado pelas nossas entrevistadas, isso inclui adotar um modo de comunicação mais direto e menos emocional:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>Eu acho que com certeza, assim, eu acho que a gente acaba se impondo, tendo que se impor mais, dependendo. Ainda mais, dependendo do cargo que tu estiver, para conseguir ser respeitada, para conseguir fugir de algum nível de pressão. Sabe, assim, eu acho que a gente acaba tendo que de alguma forma se masculinizar. Assim de ficar mais firme, mais direta, mais do que seria pra não ser pressionada. Para não ficar, sabe, sendo assim, até assediada moralmente de alguma forma, sabe? Eu acho que a mulher acaba tendo que adotar mais comportamentos mais masculinos assim pra tentar se proteger. Talvez seja essa a palavra. E 01</p>
	<p>Eu acho que nós mantemos a feminilidade. Nós somos femininas. Mas eu acho que a gente acaba tendo que ser mais assertiva. Eu acho que nós somos o femininas na aparência, no relacionamento afetivo, tudo. Mas na decisão a gente tem que se aproximar muito mais de uma assertividade masculina. Assim. Então a gente acaba tendo que se masculinizar. E 03</p>
	<p>Em regra, sim. Acho que sim. Costumam ser mais incisivas. Acho que até a forma de se vestir. Eu vejo também que muitas vezes muda nesses cargos de liderança. Mas acho que principalmente a forma mais incisiva, acho que mulheres acabam precisando se colocar de uma forma mais dura para poder exercer esse cargo de liderança, para conquistar um certo respeito, digamos assim. E 19</p>

No entanto, a literatura não aborda apenas a questão da comunicação mais assertiva. Estudos indicam que as mulheres também tendem a adotar comportamentos considerados masculinos em outros aspectos de suas vidas profissionais. Por exemplo, a pesquisa conduzida por Glass e Cook (2016) revelou que mulheres líderes tendem a adotar *hobbies* específicos, como jogar golfe, ou desenvolver hábitos de fala e interação que lhes permitam navegar com sucesso em redes corporativas dominadas por homens.

Como discutido na categoria “Barreiras e desafios à liderança feminina”, as mulheres frequentemente enfrentam dificuldades ao tentar integrar-se em redes de sociabilidade masculinas, o que pode prejudicar seu progresso na carreira. A adoção desses comportamentos sugere que elas estão buscando estratégias para enfrentar essa realidade e prosperar em ambientes predominantemente masculinos. No entanto, em nossa amostra, apenas uma entrevistada, que é solteira, descreveu suas tentativas de assimilar tais culturas masculinas¹⁶:

Sim, eu assisto até o Campeonato Brasileiro para poder falar sobre futebol. Faço isso regularmente. Sim, é assim. Hoje em dia, faço isso de forma consciente, mas acho que já o fazia até mesmo na adolescência, por influência da faculdade e dos grupos acadêmicos mais masculinos. Acredito que isso tenha sido um comportamento inconsciente na época. Depois de muita reflexão e terapia, percebi que fiz isso e acredito que não sou a única. **E 09**

Dentro do contexto de comportamentos tradicionalmente associados ao gênero masculino, as entrevistadas enfatizaram uma estratégia utilizada para alcançar e se manter em posições de liderança: a necessidade de estar constantemente disponível. Na categoria “Barreiras e desafios à liderança feminina”, observou-se que o tempo necessário para exercer um cargo de liderança é um recurso que muitas mulheres não dispõem tendo em vista a divisão desigual do trabalho doméstico e de cuidado. Sobre essa questão, as entrevistadas destacaram o seguinte:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	A questão de ser disponível. Acho que colocar assim, se precisar se mudar, eu mudo. Então sempre, mas assim. Estar disponível. Acho que isso é um, é uma questão assim não ser uma pessoa assim, não é que assim mesmo, consciente, mas assim eu não ter filhos, eu não teria tido oportunidade de estar aqui nesse momento. E é uma escolha que eu fiz de vida. Não é uma estratégia para essas estratégias, mas assim foi uma escolha de vida para poder estar disponível para essas coisas. Ah, acho que. Essa. Essa. Essa . Essa personalidade forjada acho que

¹⁶ Essa mesma entrevistada, conforme resultados apresentados na Categoria “Barreiras e desafios à liderança masculina”, destacou os desafios adicionais enfrentados por mulheres ao buscar se inserir em redes profissionais predominantemente masculinas.

	<p>um pouco masculinizado em algumas coisas. Em comportamento. Não, não em estética, mas em comportamento. Assim de ter essa assertividade, de subir o tom de voz quando necessário. Não. Não ser uma pessoa enrustida, envergonhada, talvez muito perfil das mulheres, elas se ofendem. Eu não sou uma pessoa que se alguém diz. Estupendo. Não choro. Às vezes até na minha vida pessoal me marcam tanto que às vezes assim. Nossa, eu tô triste com um negócio eu preciso chorar, mas assim umas coisas assim que a gente vai engolindo tanta coisa assim que tem que ser que e que hoje tá difícil chorar em qualquer situação na minha vida. E 09</p>
	<p>Eu tento me fazer presente. Então, por exemplo, nesse último cargo. Quando soube que o chefe ia ser o chefe e eu trabalho no conselho consultivo, mandei mensagem no WhatsApp. Parabéns! Se colocar a disposição, esse tipo de coisa, né? Então assim se fazer presente pra. Já que eu não tô nem na panelinha do almoço de sexta feira, saber que tem uma pessoa ali disponível que você pode contar para sua equipe. Então acho que é mais isso, tentar se fazer presente diretamente, diretamente com a pessoa que está com o chefe ou com aquelas pessoas que você sabe que estão ali já integrando a equipe dele e que estão auxiliando a selecionar nomes. E 18</p>

Em relação à demonstração de disponibilidade, a maioria das entrevistadas compartilhou que manifesta sua disponibilidade por meio de uma postura aberta a convites e oportunidades que possam surgir, mesmo que isso envolva assumir cargos de alto risco ou que requeiram mobilidade geográfica. Dentre as entrevistadas, apenas uma mencionou adotar uma abordagem mais direta e proativa na busca por cargos, incluindo a iniciativa de interagir diretamente com os avaliadores.

Nesse cargo teve essa coisa pela primeira vez de eu fazer um cálculo político mais. **Desse mais palaciano que os homens fazem muito.** Vou começar com o amigo do amigo, sabe, assim, uma coisa. Mas em geral, eu sempre fui atrás, sempre uma coisa numa estratégia. Me colocar mesmo para as coisas como eu te disse isso de que eu mandei uma mensagem pro chefe aqui, o [nome do cargo], que tinha visto duas vezes na vida. E aí eu fui até o cara falar "tô pra jogo". **Então eu sempre me coloquei pra jogo.** Eu já tinha feito isso no [nome do órgão]. Fiz isso. Nesse caso. Eu tenho essa coisa, porque eu tenho uma autoestima boa. Acho que isso me ajuda pra caramba e. Acho que eu sou suficientemente sedutora do ponto de vista profissional, assim, para convencer as pessoas de que eu vou dar conta de uma coisa. Então essa estratégia de me colocar, de me apresentar, de pedir bola, eu sempre fiz muito. **E 07**

É importante ressaltar que, ao contrário dos homens, as mulheres muitas vezes enfrentam penalizações sociais por se envolverem em autopromoção (ELLEMERS, 2018). Devido à violação dos estereótipos sociais, a autopromoção feminina frequentemente está associada a custos sociais, como a perda de simpatia, conforme constatado por Heilman (2001). Essa dinâmica pode ser uma das razões pelas quais as mulheres da Advocacia-Geral da União não buscam ativamente cargos de liderança.

Uma entrevistada destacou que, para exercer um cargo de liderança, as mulheres líderes também precisam se distanciar um pouco do ambiente doméstico, de forma a se aproximarem mais dos homens nesse aspecto. Isso ocorre porque, tradicionalmente, os homens têm menos deveres com a família, conforme constatado por Biroli (2018). De acordo com a entrevistada:

Se você for comparar uma mulher líder com uma mulher, não líder, eu tenho que dedicar um pouco menos de tempo à minha família. Eu tenho que me assemelhar mais a um trabalho masculino nesse ponto do que uma mulher que não exerce um cargo de liderança. Então, nesse ponto, como o homem, ele dedica menos tempo à parte pessoal, se dedica mais à parte profissional. Eu não consigo chegar aqui. **Mas eu me dedico um pouco mais ao profissional e menos tempo com a minha família do que uma colega que não tem o cargo de liderança.** Então, nesse ponto, fiquei mais masculina do que a minha colega que pode se dedicar ao levar e ao trazer, ao ir e buscar a ou ficar em casa com a sua família um pouco mais. Então, nesse ponto, vejo um pouco mais masculinizado a liderança. Do que, do que é ser mulher ou não ser mulher, ser mulher ou ser homem na liderança. Entende. **E 17**

Devido às exigências do cargo, a maioria das participantes admite possuir menor disponibilidade de recursos para a vida familiar, o que está em conformidade com os resultados da pesquisa de Do Vale Brandão e Lopes (2017). É importante ressaltar, contudo, que o afastamento das expectativas sociais em relação às mulheres também precisa ser cuidadosamente considerado e planejado, como abordado na categoria “Barreiras e desafios à liderança feminina”. Conforme destacado por Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), os discursos sociais contemporâneos que moldam as identidades das mulheres não substituíram completamente a antiga identidade feminina. Portanto, na sociedade moderna, espera-se que as mulheres sejam multifacetadas ou “super-mulheres” (TOPIC, 2023). Além de serem profissionalmente competentes, também são cobradas a serem cultas, inteligentes, boas donas de casa, mães dedicadas e presentes, ao mesmo tempo que devem manter sua aparência e sensualidade. A fala da entrevistada 14 complementa essa perspectiva:

Eu acho que, pessoalmente, existe o desafio de trabalhar internamente com essa cobrança e em todos os níveis. Essa cobrança de ser uma boa mãe, de ser boa filha, de estar sempre linda, de ser uma boa profissional, de ser capaz tecnicamente. Então, esse é um exercício que eu faço diariamente para ter esse equilíbrio e conseguir conduzir tudo isso de uma forma equilibrada, sem me cobrar tanto e mais do que isso, sem me comparar demais. Eu tenho sempre em mente que eu preciso fazer o meu melhor, sempre o melhor do que eu fiz antes. **Porque essa coisa também de você está o tempo todo se comparando, isso traz uma ansiedade que eu acho que dificulta o exercício desse papel. E eu acho que eu gosto muito do meu lado pessoal, dessa rotina de ser mãe, de acompanhar os filhos. Não é alguma coisa que eu não goste, então renunciar a isso muitas vezes por causa do trabalho, é um pouco sofrido para mim, porque tem pessoas e eu acho que isso é natural**

também: Eu detesto pegar filho na escola, detesto, acho um saco. Tem coisas que eu também não gosto de fazer, mas eu gosto. Quando a minha filha joga, eu gosto de estar lá, eu gosto de ver, eu gosto acompanhar, de levar. Então não dá para fazer tudo. Então, como eu também gosto, sou apaixonada pelo meu trabalho, então isso é um desafio para mim. Essa sensação de que eu estou sempre abrindo mão de alguma coisa.
E 14

Na nossa amostra, a maioria das entrevistadas mencionou a necessidade por parte das mulheres de mimetizarem comportamentos considerados masculinos para acessarem cargos de liderança. Conforme constatado por Dzubinski, Diehl e Taylor (2019), em uma cultura de liderança fortemente moldada por normas masculinas, uma mulher pode enfrentar considerável pressão para se ajustar aos requisitos estereotipados do ambiente, a fim de alcançar e manter-se em uma posição de liderança. Ao ceder a autocoção de gênero, ela pode retratar a si mesma como alguém que se encaixa no contexto das normas masculinas.

No entanto, algumas dessas mulheres afirmaram não ter sentido a obrigação de modificar seu próprio comportamento para serem levadas a sério como líderes. Elas enfatizaram que já possuíam naturalmente esses traços agênticos ou os desenvolveram como parte de sua socialização precoce, ou seja, antes mesmo de assumirem posições de liderança. Essa perspectiva corrobora os estudos de Due Billing e Alvesson (2000) de que essas profissionais nem sempre se identificam estritamente com os estereótipos de gênero feminino.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>Eu sempre fui muito assertiva. Sempre fui muito assertiva, até porque eu tenho um tom de voz assertivo. Mas você vai, você vai sendo cortado uma vez, duas vezes. Você vai sendo cortada e aí, de repente, daqui a pouco, você começa a estabelecer o seu, os seus limites. Eu tenho uma amiga que trabalhou comigo muitos anos, que ela dizia que você tem que riscar o chão. Então olha, daqui você não passa porque daqui. E aí a fama, a fama vai, vai chegando antes também, né? Então. Não era raro, e antes de estar aqui como [nome do cargo], de uma reunião e alguém falar Aí, que bom que você veio pela [nome do órgão]. Porque eu me imponho, eu sou segura da tese que eu defendo e tal. E 04</p> <p>Eu penso que não é porque eu já nasci muito. É da minha personalidade uma voz mais autoritária e uma voz mais grossa mesmo, então talvez eu não tenha que ter me adequado a isso. Desde criança eu já fui. Por é assim. Mas é estranho pensar que isso talvez tenha facilitado, né? Então, normalmente, por exemplo, eu tenho uma voz de autoridade, porque ela já é meu natural. Não é porque eu forjei, mas isso talvez tenha me ajudado a ser ouvida e não ser questionada. E 26</p>

Uma entrevistada, ao refletir sobre a sua própria jornada à liderança, reconheceu que é difícil discernir se ela alterou seu comportamento para se adequar às expectativas ou se ela alcançou a posição de liderança por já possuir essas características anteriormente. Na sua fala:

Agora também eu vou me questionar se seria exatamente um comportamento masculino. Que é um comportamento masculino, é. Mas. Será que você deixa. Ah difícil, tá? Sim, com certeza. Agora eu não sei se. (pausa) Olha. **Se veio antes. Se você já tem essa postura. E você chega ao cargo de liderança por já ter essa postura, ou se você adota para exercer, sabe? Eu não sei o que vem antes, entende? Que tem um comportamento mais masculino sim, mas eu não sei se você chega porque você já estava assim ou se você, entende?** Não vou saber te dizer, eu preciso elaborar mais e pensar. E 11

Algumas entrevistadas refutaram a ideia de que as mulheres líderes precisam imitar comportamentos masculinos, pois entendem que a assertividade exigida é, na verdade, um atributo adequado ao papel de liderança. Para elas, ser assertiva e firme não implica em imitar características masculinas, mas sim em possuir uma habilidade essencial para desempenhar a função de líder:

Não sei, masculino não. Mas eu acho que tem que ser um pouco mais firme assim. A questão de. Quando você é líder, você tem que às vezes desagradar, né? **Então a gente tem que tomar aquela decisão firme, com firmeza. Mas não, isso não quer dizer que seja masculino, né? Eu acho que é do cargo mesmo,** porque você vai dizer não, você vai contrariar às vezes algum colega e não vai conseguir atender todo mundo. Mas eu acho que não é uma questão masculina. Eu acho que é uma questão da posição. E 20

Considerar a assertividade como uma característica essencial da liderança pode estar alinhado com a visão androcêntrica da liderança, que tende a valorizar traços tradicionalmente associados à masculinidade. Ademais, embora seja válido argumentar que a assertividade não deva ser rotulada como uma característica estritamente masculina, não podemos perder de vista as normas de gênero existentes. Segundo Bourdieu (2021), tais normas estabelecem expectativas de comportamento diferentes para homens e mulheres, podendo influenciar a percepção das pessoas sobre assertividade.

Como observou a entrevistada 07, corroborando as conclusões de Haynes (2012), a performatividade aceitável é geralmente categorizada como masculina e as mulheres que incorporam os atributos mais masculinos exigidos pela liderança estão sujeitas a caracterizações negativas. Esse entendimento expressado pela entrevistada vai ao encontro da perspectiva de Aschraft (2013) e sua a metáfora do “sapatinho de cristal”.

Tenho muitas colegas, vejo muitas mulheres, que todo mundo as enxerga com um teto do ponto de vista de liderança, sabe? Porque elas não têm a firmeza suficiente para serem consideradas líderes. Elas não têm a assertividade suficiente para serem consideradas altas líderes. E aí eu costumo brincar assim. Que às vezes as mulheres acham que é uma questão de desenvolvimento de habilidades. Eu preciso desenvolver

essa habilidade, eu preciso desenvolver essa competência. Eu falo assertividade correta quando você é homem. **Se você é mulher, a sua assertividade é sempre pouca para ser líder ou então excessiva. E aí, quer dizer que você é dura. E 07**

Ela ressalta que as mulheres são frequentemente vistas como insuficientemente firmes ou assertivas para ocupar cargos de liderança. Conforme destacado por Aschraft (2013), há uma dificuldade em se ajustar ou fingir quando a identidade do trabalho foi feita em oposição à pessoa. Ao mesmo tempo, destaca o ajuste natural como um privilégio, como ocorre com a identidade do líder que foi moldada ao longo do tempo de maneira a desfavorecer as mulheres.

A entrevistada 05 também oferece uma perspectiva valiosa sobre as mulheres que exibem traços de agência dominantes, como ser enérgica, diretiva e competitiva. Mulheres em posição de liderança enfrentam críticas adicionais devido ao julgamento desigual de suas palavras e ações em comparação aos homens. A fala da entrevistada se reflete na ideia de que a assertividade, que é valorizada em líderes masculinos, é vista de maneira ambígua quando adotada pelas mulheres:

Mas ela era quem resolvia. Ela era muito, muito sagaz. Ela era muito boa, mas as pessoas só rotulavam. **Os colegas: Aquilo ali é uma raposa, é uma cobra, você não. Ela é assim, rápida, mas ela não é confiável. Atrélaram a ideia de ela resolver as coisas com o fato dela não ser uma pessoa confiável, entendeu? Ah, ela é assim. Era como se o fato de ela ser muito competente, ser ambiciosa, porque ela era uma pessoa ambiciosa. Era uma coisa para gerar uma desconfiança, entende? Se tem qualquer homem, não. O homem, ele seria muito produtivo. Seria sensacional. Se ela fosse um homem, ela era ministro de Estado, entendeu? E 05**

A fala das entrevistadas estão em consonância com o estudo de Eagly e Carli (2003), que demonstrou que as mulheres frequentemente enfrentam expectativas e desafios paradoxais. De um lado, não são vistas como líderes se não demonstrarem assertividade; por outro lado, se demonstram assertividade, essa característica não é esperada das mulheres.

Essa perspectiva também se alinha com o estudo de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992), que indicam que, embora uma mulher que adote um estilo de liderança masculino possa ser vista como competente, ela pode ser penalizada por ser percebida como menos simpática. Além disso, os resultados também corroboram as conclusões de Heilman (2001). Em contraste com os homens competentes, que geralmente são vistos como não comunitários, as mulheres competentes são frequentemente percebidas como contra-comunitárias (HEILMAN, 2001). Essas observações também se conectam com a pesquisa de Rudman e Glick (2001), que sugere que a reação contra mulheres agênticas decorre da inferência de que essas mulheres são dominantes e, portanto, não orientadas para a comunalidade e não porque elas são competentes.

Ainda no que diz respeito à pergunta sobre se as mulheres líderes precisam adotar comportamentos estereotipados como masculinos para avançarem profissionalmente, algumas entrevistadas enfatizaram a importância de expressar feminilidade, mesmo quando essas características não lhe soem naturais. Embora o exercício da liderança possa demandar posturas mais assertivas ou incisivas, elas não podem simplesmente vestir o traje masculino, imitando a performance dos homens. Segundo Puwar (2004), caso queiram ser reconhecidas em um ambiente que adere a rígidas ficções de gênero¹⁷ é necessário que elas exibam a face aceitável da feminilidade. Suas palavras ecoam as experiências compartilhadas pelas entrevistadas:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>Eu percebo o quanto a gente é tratada de histérica, de louca. E esse tipo de adjetivo vem para as mulheres, não vem para os homens. (...) Já tive várias, várias situações em que não me deixaram falar ou fui tachada de louca. E 16</p>
	<p>E eu acho que no dia a dia você sofre mais agressões, digamos. Isso porque você tem que controlar muito seu comportamento, seu temperamento, porque senão ou você é muito irritadinha, ou você é muito nervosa, ou você é muito fraca, ou você é muito. É difícil você achar a postura perfeita. Para não ir para um lado e nem para o outro. Então, essa parte da postura, apesar de você saber tecnicamente, eu acho que você é muito mais observada, né, no cargo. Do que o homem. E 05</p>
	<p>É aquele ponto que eu falei né. Eu já tenho trejeitos masculinos, então só se fosse para ser mais simpática. Na outra linha, que é um pouco até o contrário. As pessoas tendem a se masculinizar, mas vou me feminilizar aqui para ver se se ajuda um pouco, né? Eu acho que mudar o comportamento não. Mas acho que você tem que, pessoalmente, estar bem consigo mesma, no sentido assim, eu sou capaz e tudo, para não ficar questionando a sua capacidade de estar naquele local. Aí você fica tranquila ali com qualquer tipo de questionamento que tenha. Mas se você já se autossabota, é mais difícil você permanecer no local, né? Acaba que aquilo desgasta muito a pessoa mentalmente todo dia. E 18</p>
	<p>Assim, e por mais que eu tente assim, as vezes até moldar um pouco o meu comportamento para ser uma pessoa mais, nem assim, sorrir um pouco mais, você parecer mais amigável, tenho muita dificuldade, então eu não, não, não alterei o meu comportamento. E 06</p>
	<p>Essa é uma dificuldade que eu não tive. Mas eu já senti e já vi de algumas amigas assim. Porque eu sempre fui muito séria. Talvez às vezes eu precise até flexibilizar assim. Na verdade, eu precisava até que desenvolver, de ser mais comunicativa. E 03</p>

O desafio de equilibrar a feminilidade com a demonstração de agência e competência é como um caminhar numa corda bamba delicada, onde perder o equilíbrio afetará suas oportunidades de crescimento profissional, conforme constatado por Rudman e Glick (2001).

¹⁷ Segundo a autora ficções de gênero são as narrativas culturais ou sociais que estabelecem o que é aceitável ou esperado para as mulheres (PUWAR, 2004).

Esse equilíbrio inclui não apenas a maneira como essas mulheres expressam habilidades de liderança, mas também como gerenciam a percepção dos outros sobre sua feminilidade. Em organizações com culturas de liderança dominadas por homens, esse esforço da feminilidade é importante porque agir muito como um homem dificulta o sucesso das mulheres. Isso ocorre porque os homens podem se sentir desconfortáveis com mulheres que não sejam percebidas como seres sexuais claramente distintos deles (DZUBINSKI; DIEHL; TAYLOR, 2019).

As entrevistadas mencionaram altos níveis de ansiedade em relação ao gerenciamento de impressões, corroborando os resultados de Glass e Cook (2016). A preocupação com a imagem pessoal das mulheres líderes vai muito além do simples desempenho profissional, como apontaram as entrevistadas. Essa preocupação abrange aspectos que vão desde a aparência física até a forma de se expressar, refletindo a influência dos estereótipos de gênero enraizados na cultura organizacional. É importante destacar que, nesse contexto, o vestuário também desempenha um papel significativo e muitas vezes funciona como mais uma maneira pela qual os estereótipos masculinos prejudicam as mulheres que ocupam posições de liderança.

Os resultados obtidos na nossa pesquisa também confirmam as conclusões do estudo de Irigaray e Vergara (2009), que apontam que as mulheres, ao assumirem posições de liderança, evitam abordar aspectos relacionados à sua sexualidade. Além disso tendem a escolher roupas em cores mais neutras, como em tons de cinza, além de procurar reduzir seus gestos. As entrevistadas compartilharam suas estratégias de adaptação ao ambiente de liderança nessa questão:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>Eu sou do meu jeito. Eu não vou mudar assim. Mas eu procuro ter cuidado para não ter uma roupa ou algum tipo de gestual que possa insinuar alguma coisa, né? Que possa dar uma mensagem truncada. Exatamente. Com o amadurecimento, a gente vai passando a ter menos preocupação com isso. Você já tem um gestual, uma forma de se portar. Então, hoje eu me preocupo menos. Mas mais nova, eu tinha uma preocupação sim. De não usar determinada roupa que pudesse dar a entender alguma, algum discurso enviesado ou alguma mensagem subliminar que eu não quisesse passar e eu tinha uma preocupação. Um decote, uma saia mais curta. Tentava evitar. Mas não que eu acho que isso seja. Eu acho que a pessoa pode se vestir do jeito que ela quiser e não acho que tenha que ser assim, não. Acho que a gente não precisa. Usar uma roupa mais ou menos curta para demonstrar a sua inteligência, a sua capacidade. Eu acho que independe disso. Mas mais nova tinha uma preocupação sim, de evitar que, pela minha, que a minha roupa dissesse alguma coisa que eu não queria, que eu não que eu não quisesse falar, que eu nunca, quisesse demonstrar. Mas acho que isso é uma. Quando a gente tem essa preocupação, é justamente uma imposição do meio. A gente passa a se preocupar com isso porque sabe que tem um ideal ali em relação a mulher meio distorcido, entendeu? E 02</p>

Eu gosto de ser discreta nesses ambientes, entendem? Eu não sei. Eu acho que é uma necessidade de não despertar. Não sei. A mulher. **Não quero que a mulher seja objeto de, entende? Eu quero ser muito. Quero sempre ser discreta, porque eu tenho essa preocupação de não dar brecha para nenhuma situação. Eu tenho essa preocupação dentro de mim, no ambiente de trabalho, de forma excessiva.** Não sei. Tenho a preocupação que as pessoas falem, que as pessoas comentem, porque eu sei que os homens falam, que os homens comentam. Às vezes a gente ouve um comentário ou outro negativo sobre, né? Hoje é até bem menos. Quando eu tomei posse, me lembro que a gente às vezes participava e eu ouvia. Então eu sempre gostei muito de ser bem discreta, de estar muito na minha. Eu vejo as reuniões que ocorreram, que ocorrem às vezes. Reuniões técnicas. Existem 12 procuradores, chefes vinculados à [número] região e muita gente. Quase que todos são homens. Acho que tem duas mulheres só na [número] região toda. Então eu me preocupo como eu vou me portar? A gente está num lugar, eu não gosto de beber muito. Dá 01h00 eu vou embora, porque ao esquecer as relações, eu fico preocupada. **E 21**

As entrevistadas mais novas percebem que devem gerenciar sua aparência não apenas em relação ao gênero, mas também como uma forma de camuflar a idade, buscando mitigar preconceitos e obter respeito no ambiente organizacional. A aparência física torna-se um aspecto negativo quando a profissional é vista como jovem demais ou muito sorridente, o que corrobora a pesquisa de Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), que aborda os obstáculos enfrentados por mulheres jovens. A fala da entrevistada 25 ilustra a experiência da líder mais nova:

Eu só tive chefes homens, por incrível que pareça, todos os meus chefes foram homens até hoje. Talvez eu até tenha me inspirado um pouco neles assim. **E acho que de roupa eu sinto uma diferença quando eu estou de terno. Em termos de como as pessoas me olham. Talvez também porque eu tenho uma cara de ser mais nova. Então quando eu tô de terno, já fico com uma cara de mais velha assim.** Sinto das pessoas uma reação mais de respeito. **E 25**

Como os ocupantes dos cargos de elite não são imaginados como mulheres, muitas vezes são percebidos como muito mais juniores do que realmente são em termos de sua posição institucional e competências gerais, como demonstra a fala da entrevistada 15:

Não sei também se pode ser uma coisa, um etarismo. Eu fico um pouco em dúvida disso também algumas vezes. Uma vez eu fui para uma reunião, num determinado ministério, com uma determinada autoridade, e aí essa pessoa olhou e falou assim. Eu fui com uma pessoa que tinha um cargo superior ao meu. E a pessoa perguntou assim: **você trouxe a menor aprendiz? Entendeu? Então é assim. A gente fica em dúvida se é. (...) nesse dia foi uma coisa um pouco constrangedora, porque eu estava devidamente fantasiada de advogada. Eu cheguei pra uma coisa de reunião, sei lá, eu tinha um botton da AGU ou alguma coisa assim e a pessoa se sente tão à vontade pra dizer isso.** Mas aí a gente fica na dúvida qual era o recorte disso, né? Se

era uma coisa da idade ou se era mesma coisa de gênero, ou se era uma transversalidade ali entre as duas coisas. E 15

Essa percepção está alinhada com os resultados apresentados por Puwar (2004), que observou que a ocorrência de infantilização, uma prática discriminatória identificada por Frantz Fanon (2008), na qual pessoas negras são consideradas incapazes de realizar certas habilidades, também pode ser aplicada ao gênero, especialmente quando mulheres jovens são vistas como assistentes ou auxiliares, diminuindo seu *status* e autoridade.

Embora essa luta para ser levada a sério possa estar relacionada à juventude e à inexperiência, aplicando-se, portanto, tanto a homens quanto a mulheres, as falas das entrevistadas mostram que, ser levado a sério pelas mulheres está relacionado com a exibição de um “corpo profissional”, conforme identificado por Haynes (2012). Ou seja, a apresentação de características, atitudes e comportamentos que são considerados adequados, profissionais e alinhados com as normas e expectativas do ambiente de trabalho. Nesse contexto, corpo não se refere apenas ao aspecto físico, mas sim a todo o conjunto de ações, posturas e maneiras de se comportar no ambiente profissional (HAYNES, 2012).

Para Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), em todas as fases da vida, as mulheres são mais propensas a sofrerem preconceitos, especialmente os relacionados com a idade e sexualidade. A entrevistada 13 pontuou a necessidade de gerenciar a sua aparência para além de camuflar a sua idade, afastar suposições de que alçou cargos mais altos porque usou sua sexualidade.

Para impor mais credibilidade no meio em que eu estou. Eu sou vaidosa, mas eu. Eu, desde o meu primeiro, da minha primeira lotação em [nome da cidade], fui morar no interior do [nome do estado]. Fiquei três anos lá. E eu pensava: se eu não me maquiarm, se eu não me arrumar, se eu não tiver uma cara de advogada sempre elegante, vai ser mais difícil conquistar o espaço, sabe? Eu sempre tive essa sensação de que a minha imagem ela vai contribuir muito para me ajudar a abrir portas e que olha, eu sou competente, eu sou uma advogada. E não é porque eu sou mulher ou por isso, por aquilo(...) eu não gosto de falar isso, mas acho que além da juventude ser algo, eu sempre me arrumo muito para trabalhar. Porque eu fico querendo trazer uma imagem mais de impor credibilidade. Enfim, eu sou nova, sei que eu sou pequenininha, tem uma voz fininha e já ouvi de muita gente: Nossa, você é calada, ninguém dá nada por você. Quando você se posiciona e quando você faz, aí as pessoas: nossa, essa menininha que faz isso. Eu já escutei muito essa menininha, essa mocinha. É muito ainda, faz muito parte da minha rotina ouvir mocinha, menininha. Ouvi comentários assim de que é porque eu sou bonita, ou isso ou aquilo. Enfim, e eu sei que não é nem nunca foi. E 13

O temor é significativo, como demonstra a fala da entrevistada 24:

Que as mulheres que usam dos atributos físicos para a sedução e que abraçam com mais intensidade, então eles classificam por aqui essas mulheres como “enochadoras”, para desqualificar o discurso. Tudo para desqualificar a pessoa. Sabe? Isso a gente não vê de homem, porque se um homem ele é galanteador, a gente não vê esse tipo de comentário no ambiente profissional para desqualificar o que ele falou numa reunião só. Então a gente vê muito disso, muitos comentários desse tipo.
E 24

Muitas vezes as mulheres carregam o peso da suposição dos outros que chegaram aonde chegaram na hierarquia organizacional por causa de relacionamentos especiais com aqueles que estão no poder. Tais suposições podem ter efeitos prejudiciais na maneira como o sucesso de uma mulher em um ambiente profissional é interpretado. Como destacou Heilman (2001), em vez de serem reconhecidas por sua competência profissional, elas podem ser vistas como beneficiárias de favores, recebendo cargos “confortáveis”, assistência excessiva ou acesso privilegiado a informações e recursos. Nossas entrevistadas corroboram as preocupações levantadas por Heilman (2001):

Tem muitas situações subliminares, né? Ou seja, um olhar, um comentário. Uma pergunta inadequada. **Quantas vezes eu, por exemplo, nesse cargo que eu estou agora, eu já recebi várias perguntas vindo de pessoas de onde você conhecia a pessoa que lhe nomeou? Não conhecia. Conheci no dia. Entendeu?** Mas fica. Eu não tenho certeza se essa mesma pergunta seria feita de forma tão naturalizada no caso de um homem, não sei. Não sei também se pode ser uma coisa, um etarismo. Eu fico um pouco em dúvida disso também algumas vezes. E 15

Quando homens e mulheres possuem recursos técnicos e intelectuais em condições de igualdade para competir dentro da organização, a sexualidade se torna um elemento diferenciador e surge o receio de seu uso indevido. Esse receio pode explicar o surgimento de brincadeiras jocosas de teor sexual por parte dos homens, como uma forma de defesa, principalmente quando eles se sentem ameaçados pela competição de uma mulher (BETIOL; TONELLI, 1991). As brincadeiras de cunho sexual podem ser interpretadas como uma maneira de minar a competência das mulheres e desestimulá-las, ou seja, como uma forma de derrogação. As falas das entrevistadas ilustram a dinâmica mencionada por Betiol e Tonelli (1991):

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
	Também ouvi isso muito, quando mais nova, né, em algum momento que a gente tinha algum sucesso no processo judicial, ou porque conseguiu uma decisão junto a um desembargador, alguma piada ou alguma brincadeira em função de aspecto físico, Ah, conseguiu porque foi fulana que foi despachar e não pelo aspecto

Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	intelectual, pela sua técnica ou porque você tinha uma argumentação melhor. E 02
	Usar muita referência a minha aparência por ser bonita. Agora sim, a [nome do órgão] vai conseguir o que ela quer, porque eu sou uma mulher bonita, entendeu? E assim conseguir o que ela quer. E se despachar? Vem tu despachar, porque tu quer, sabe? Acontece. E às vezes as pessoas que são até minhas amigas e acham. Então, assim, isso eu percebo. Não nada e quase um tom de brincadeira. Talvez nem se dê conta, mas isso, isso eu percebo em relação a mim, em relação a outras mulheres. E 09
	Agora na reunião de segunda feira de dirigentes, estava lá um dos dirigentes que falou: ah obrigada que colocaram a fulana - não era eu, no caso - a fulana do meu lado. Bem melhor do que o fulano. Ainda, ainda se fala isso. Ou já me disseram: Ah, não, a [nome da entrevistada] vai lá negociar que ela vai convencer aí com esses olhos azuis. Será que a gente convence pelo olho azul? Ou será que a gente estuda, que a gente se dedica? Outro dia, fui negociar com o Exército em um curso que era um curso específico lá do Exército, para a gente fazer na [nome do órgão]. E aí o responsável lá uma alta patente que eu nem sei te dizer qual era, porque também não me interessa muito isso. Ele. Ele não falava comigo sobre o tema que eu estava falando. Ele olhava assim: ah, é de [nome do estado natal da entrevistada], lá só tem mulher bonita. Então assim. É muito chato, sabe? Dá vontade de dizer o senhor falaria assim com um homem. Eu vim aqui para falar de outro tema. Não vim. Então. Isso a gente lida diariamente sabe? É algo muito chato. E 24
De dizer que que a reunião está muito mais bonita porque você chegou várias vezes, várias vezes. Nossa, que bom! Agora já podemos começar, a reunião está muito melhor. Várias vezes. Às vezes eu sou a única mulher. Ai, que bom que Dra. [nome] está aqui. E 04	

Nesse contexto, a maioria das mulheres líderes adota uma estratégia de evitar confrontos, muitas vezes de maneira inconsciente. Esse comportamento pode ser atribuído à pressão de conformar-se com os papéis de gênero impostos pela gestão, como uma forma de assegurar sua posição, conforme descobertas de Duarte e Gallon (2022). Notavelmente, apenas uma das líderes da nossa amostra escolheu enfrentar essa dinâmica de forma mais assertiva:

Eu, me aconteceu semana passada numa reunião de NES que eu fui representando [nome do órgão] e um outro NES falou: **Aí, a primeira-dama do [nome do cargo]. Eu não sou a primeira-dama, não sou a mulher do [nome do cargo], já não sou aquela figura. Eu ainda brinquei, e isso é uma coisa da minha, eu digo assim não, a primeira-dama não. Eu sou a Dama de Ferro, sabe? E 09**

Observou-se no campo que o escrutínio enfrentado pelas mulheres em posição de liderança não se restringe apenas aos homens; também provém de outras mulheres. Essa dinâmica de escrutínio encontra respaldo na perspectiva de Bourdieu (2021a), que argumenta que as estruturas dominantes são internalizadas pelos subordinados, um conceito que ele denomina como violência simbólica. Isso implica que as normas sociais e culturais que

perpetuam a desigualdade de gênero são assimiladas e reproduzidas tanto por homens quanto por mulheres. A fala da entrevistada 13 ilustra essa dinâmica, na qual comentários críticos sobre mulheres líderes podem vir de outras mulheres:

Já ouvi comentários de colegas, mulheres e, assim, me chocam assim. De ah consegui vencer a causa. Ah foi a cruzada de pernas que deu. Nesse sentido, assim que você não espera que venha de uma mulher. **E 13**

Não é somente na questão relativa à sexualidade que o comportamento da mulher é regulado na organização. A fim de aparentar neutralidade, as mulheres devem procurar chamar o mínimo de atenção possível. Conforme observado por Bourdieu (2021a, p. 51):

A moral feminina se impõe, sobretudo, através de uma disciplina incessante, relativa a todas as partes do corpo, e que se faz lembrar e se exerce continuamente através da coação quanto aos trajes e aos penteados. Os princípios antagônicos da identidade masculina e da identidade feminina se inscrevem, assim, sob a forma de maneiras permanentes de servir do corpo, ou de manter a postura, que são como que a realização, ou melhor, a naturalização de uma ética.

Conforme as descobertas de Haynes (2012), as mulheres não apenas têm que negociar suas roupas, mas também como executam o seu comportamento nas organizações, que encapsulam suas falas e maneiras. Muitas entrevistadas descreveram a atenção minuciosa ao gerenciamento de impressões, desde seus cabelos, roupas e até seus maneirismos de fala. A partir das falas das entrevistas 05 e 06, percebe-se que essa pressão para “se fazer pequena”, nas palavras de Bourdieu (2021a), e corresponder a padrões específicos de feminilidade é uma realidade que até hoje persiste.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>Eu sou muito espontânea, sabe? Muito espontânea e eu até brinco. Meu Deus, do Céu, não posso estar fazendo reunião com todo mundo que eu vou, eu vou contar uma piada, entendeu? Eu vou brincar com alguma coisa, porque eu sou assim. É um jeito. É meu e não tem nada a ver com. Com competência. Tenho noção disso. Tem a ver com o meu jeito. Até porque eu sou do Nordeste. Acho que a gente no Nordeste a gente brinca mais, né? Lá eu achava até que era mais normal, porque em Brasília o pessoal é mais fechado. Mas assim, já tem muitos anos que eu moro aqui. Eu não vou mudar. É claro que você dosa óbvio, né? Você não vai soltar uma piada assim do nada. Você tem. Não é que. O fato de eu ser uma pessoa extrovertida, não quer dizer que eu seja uma pessoa inconsequente. Mas eu sei que também as pessoas tomam um susto às vezes, né? Porque você é muito espontâneo. Então acho que até isso as pessoas não acreditavam muito na minha capacidade técnica, por eu ser muito espontânea. E talvez eu tenha</p>

	<p>saído, até de deixar de trabalhar com amigos, com pessoas que querem a [nome da entrevistada no diminutivo] divertida, não sei que e fiz o meu caminho para o meu trabalho, entendeu? E 05</p>
	<p>O que eu acho interessante uma fala de um colega homem e eu achei bem interessante que ele estava saindo de um cargo de liderança e uma mulher ia assumir um ou outro cargo de liderança mais ou menos do mesmo nível dele. E ele usou uma expressão: ela não vai durar muito, porque ela é muito "festiva". Ou seja, a mulher não pode ser festiva, ela não pode ser expansiva, ela não pode abrir os braços, ela não pode chegar falando alto. Ela tem que se recolher. Ela tem que ficar ali para ela ter credibilidade e quase se anulando, né? Mas uma pessoa super querida, que fica tentando ser superatento a questões de não ser machista, mas nele mesmo tá ali pensando olha, ela não vai durar porque ela é muito festiva, né? Então ela é e aquilo que não, não, ela não deve ser né? Que em uma mulher não é esperado dela. Então eu mudei isso assim eu mudei a forma de vestir, acredito. E 06</p>

Algumas entrevistadas apontaram que não se sentem tão afetadas pela aparência nos tempos atuais. A entrevistada 05 mencionou ter se libertado de algumas dessas pressões, como a necessidade de estar impecavelmente arrumada o tempo todo. No entanto, como abordado pela entrevistada 07, mesmo que expressem um desejo de não precisar seguir esses padrões de aparência, reconhecem que, em cargos de maior responsabilidade e visibilidade, ainda enfrentam expectativas e pressões nesse sentido. A partir de suas declarações, fica claro que elas ainda atribuem alguma importância a sua aparência e têm preocupações sobre perder oportunidades caso não o façam.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>A minha aparência. Olha, eu já fui me libertando de muitas coisas (gargalhadas). Ah gente! Não! É sério, porque chega uma hora que você tem que fazer as coisas por você. Entendeu. Eu brinco, a higiene está em dia, entendeu? Então, assim eu fui. Cada dia que passa eu brinco, eu faço unha. Quando dá, eu tenho uma lixa aqui. Minha unha sempre está curtinha, limpinha, mas eu não me preocupo mais em estar impecável, sabe? Já me libertei disso há muito tempo, até porque não dá tempo. Não dá tempo de você querer ser tudo. Por uma, por uma dominação, que eu acho, sabe? Então assim, se eu perder muito tempo me emperquitando, eu estou perdendo outro tempo, sabe? Então assim hoje. Mas não é que eu saia igual a doida? Assim, semi-doida, mas assim, eu já não, não é uma coisa que antes eu tinha que estar impecável, cabelo arrumado, unhas feitas, né? Eu não uso maquiagem e essas coisas que eu acho que também são libertadoras, entendeu? (...) Mas eu não coloco isso como uma premissa. Agora, é claro, você procura se vestir bem, até porque a sua imagem de credibilidade ou não tem muito a ver com, como você se comporta, como uma vestimenta, como isso, você não pode chegar, na minha opinião, você chegar muito u hulll aqui, vão dizer: Meu Deus, que [nome do cargo] bicho grilo! Será que ela sabe? Será que não sabe? Será que é? Será que tem? Eu acho que a gente é sim observado, mas, assim, eu busco estar. Eu cuido da aparência, mas não de uma forma que me escravize, sabe? E 05</p>

	<p>Sabe o drama que eu tenho vivido? Eu acho insuportável a obrigação de estar muito bem arrumada. Eu sempre achei. E eu sempre gostei de não precisar estar impecavelmente arrumada. E o que eu tenho percebido agora nesse cargo que eu estou. Em vários momentos eu sinto que eu estou menos adequada do que eu deveria. Que eu deveria estar usando roupas mais finas, estar mais bem maquiada, mais bem penteada e com a sobancelhas mais bem feita. E eu acho um saco! Porque eu não queria fazer. E veja, não é que você diga sim, mas um homem também que tem que estar. Um homem, ele tem que apenas vestir o terno dele. É só isso que ele faz. É assim. Eu queria muito então fazer um paralelo grosseiro. Eu queria muito que eu tivesse a opção de apenas vestir um terno e vir trabalhar. E já estar adequadamente trajada para qualquer ocasião. Queria muito poder, só visto um terno e estou lá. Não preciso fazer sobancelha, não preciso depilar, não preciso manter um cabelo, fazer unha, manter o cabelo super bem cortado, não preciso. A maquiagem especial que eu acho uma coisa insuportável e que é o que dá a cara de certa arrumada no mundo corporativo é a mulher estar maquiada. Salto, obviamente, uma coisa que o homem também não precisa. Ele usa sempre um sapato confortável. E então essa é uma parte que é um drama atual para mim. Porque por um lado eu não me sinto ameaçada no meu eu, na minha capacidade de liderar os processos e tal pela roupa que eu estou usando. Mas eu sinto que talvez haja oportunidades de poder maiores do que eu estou hoje que não estejam acessíveis a mim enquanto eu não me trajado do modo como uma mulher poderosa precisa. E 07</p>
--	--

De acordo com a percepção de algumas participantes, os homens também podem enfrentar pressões para gerenciar sua aparência nas organizações. Essas pressões decorrem da existência de expectativas e normas sociais em relação à apresentação pessoal no local de trabalho. Para os homens, isso envolve a necessidade de adotar um estilo de vestimenta formal, manter uma aparência cuidada e profissional e estar em conformidade com padrões de higiene e aparência adequados. Elas ressaltaram a necessidade de todos, homens e mulheres, seguirem um código de vestimenta adequado, enfatizando que isso é uma parte natural do ambiente profissional.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>E eu acredito que as pessoas em posição de chefia, independentemente de serem homens ou mulheres, têm que ter uma boa apresentação. A gente tem que se vestir inclusive para o cargo que a gente almeja. Não é nem só para o cargo que a gente ocupa. Independentemente de ser mulher, a gente, em todo ambiente de trabalho, tem um código de vestimenta, tem um padrão mais ou menos ali dentro da natureza da atividade. E eu acredito que todo profissional, independentemente do gênero, da idade e até mesmo independente do cargo. No caso do cargo, digo, eu sou administradora e esses dias meu marido estava falando: nossa! Toda vez que eu me arrumo ele diz: está muito chique, está muito chique. Eu falo: É óbvio que eu tô chique. Eu trabalho na AGU, os homens vão de terno. Eu não vou aparecer lá com uma rasteirinha, eu não vou aparecer lá com uma sapatilha rasgada. A gente tem que ter um mínimo de apresentação no ambiente de trabalho. Então eu me preocupo com a aparência e agora não pelo fato</p>

	de ser mulher, tá, assim eu acho que é independentemente disso. Por exemplo, vou dar um exemplo: a unha. Tem dias que não dá tempo de pintar unha, tem semana que você tá com preguiça. Então assim, às vezes eu não pinto a unha, mas ela tá feita, ela tá cortada, ela tá lixada. Assim como eu acho que o homem tem que estar com a unha cortada e lixada. Não preciso pintar, não se passar batom vermelho, né? Não preciso me perfumar, mas respeitar o código de vestimenta da profissão eu acho importante. Não é nem da profissão, da instituição que você trabalha. E 28
	Hoje em dia cada vez mais, mas não também por causa do trabalho. Então não vejo no nosso âmbito aqui do serviço público. Assim, no âmbito da AGU. Ou talvez que a maioria dos cargos eles não são de comissão pra gente de fora, é tudo gente de carreira. Então assim eu não noto isso. Acho que as pessoas, quando se cuidam, se cuidam porque querem. Querem ser mais bonitos, querem ser atraentes porque estão a fim da sua vida pessoal, sexualidade, não para os cargos em si. E 09
	Não a roupa, a roupa eu acho que a gente tem que ir arrumada naturalmente. Assim nós que somos advogados temos que nos arrumar. A gente não pode relaxado, né? Como homem também. Eu acho que isso é natural, até porque é uma condição do nosso trabalho, né? E 03

Embora os homens também precisem considerar sua aparência em um ambiente formal como a Advocacia-Geral da União, eles não enfrentam o mesmo peso de julgamentos em relação a isso. Ademais, para as mulheres, em particular, esta forma de identidade profissional corporificada pode ser difícil de ser negociada porque, conforme constatado por Haynes (2012), as regras informais que regem o vestuário e a aparência das mulheres não são tão explícitas ou tradicionais quanto o arquétipo do traje masculino profissional. Pesquisas anteriores, como as de Glass e Cook (2020b) descobriram que, embora a vestimenta profissional dos homens seja altamente padronizada, os padrões de vestimenta profissional para as mulheres são contraditórios e complexos, resultando em tensões significativas para estas, especialmente em papéis de liderança.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	<p>É porque todos vem de ternos escuros, gravatas, todos iguais. Eles são todos iguais. E as mulheres agora estão muito nessa de. É engraçado porque a gente forma grupos: as que usam coloridos, que usam roupas sóbrias, que usam sapatos baixos, que usam a roupa mais hippie. Enfim, nós temos grupos também nossos e eles tem as classificações (desses grupos). E 24</p> <p>E outra coisa, se o homem não se preocupar, ninguém vai dar conta. Ah fulano não se arruma. Ninguém vai falar dele. E com mulher ah olha a roupa dela totalmente inadequada para o ambiente. Eu já escutei isso de outra colega. Não falando de mim, mas falando com uma outra pessoa. E 23</p>

As entrevistadas ressaltaram uma preocupação compartilhada, em linha com as análises de Bourdieu (2021a), de que existe uma diferença na forma como homens e mulheres

lidam com a aparência e os trajes. Enquanto para os homens, a ênfase está nos signos de posição social, como roupas, ornamentos e uniformes, que tendem a apagar o corpo em favor desses símbolos, para as mulheres, esses elementos tendem a exaltar o corpo e se tornam uma linguagem de sedução.

A mulher, portanto, tem que se apresentar de forma que exale o seu *status* e capacidade como profissional e de forma a agregar credibilidade à sua competência. De acordo com as conclusões de Dzubinsk; Diehl e Taylor (2019), as mulheres devem se vestir de maneira conservadora e não parecer abertamente sexuais, a fim de evitar que os homens descartem suas capacidades. Como explicado por Haynes (2012), esse fato é responsável por motivar as mulheres a investirem mais tempo, dinheiro e energia no trabalho de apresentação pessoal.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:</p>	<p>As pessoas comentam, as pessoas olham. As pessoas. Eu tenho. Eu tenho. Aí eu. Pode ser enfim. Nunca, nunca passei por uma situação, mas um receio de que, de que as pessoas me menosprezem ou menosprezem a minha opinião por conta daquilo. Então assim. Eu realmente mudei meu jeito de me vestir de janeiro para cá. Estou muito mais formal, muito mais assim de manga comprida. Uma coisa que eu tenho, uma dificuldade de manter o cabelo arrumado. Mas assim, para você não dar essa aparência de que de que é uma pessoa pouco respeitada. Eu acho que os homens não têm essa percepção. Eu acho que os homens não têm nenhuma essa preocupação. Mas eu tenho essa preocupação sim. Tenho sentido nesse cargo, assim sabe? Eu realmente senti. E 04</p>
	<p>Total. De gerenciar em vários aspectos. Em não, em não usar roupas muito chamativas, exatamente para não desviar o foco da minha fala, ou seja, para que você, para que as pessoas prestem atenção no que você tem a dizer e não no que você veste e não no que você está usando. E isso, percebo assim que o homem tem também essa vantagem, porque ele está sempre igual, ele está sempre de terno e gravata. Se ele estiver de terno e gravata, ele pode estar com barba ou sem barba, cabelo um pouco despenteado ou não, mas a mulher, se ela chega diferente, ela pode chamar mais atenção. Aquilo ali se torna comentário. E a aparência geral, aparência agradável de você está arrumada, de você está ali bem colocada, eu sinto essa cobrança e ainda sinto que não deveria ter. Então são duas coisas que vem um peso maior para a mulher. Primeiro é que você sente essa cobrança e segundo que você sente culpa por ter que atender a cobrança ou por estar se curvando a essa cobrança. Então eu acho que a liderança feminina ainda tem esse duplo, esse duplo peso. Você é cobrada para estar com uma postura. Você está ali, gerenciando a sua aparência enquanto eles não, não estão. Então eu tenho a cobrança porque eu gerencio e a culpa porque eu não gostaria de precisar gerenciar, entendeu? Então, às vezes eu até faço questão: vou entrar na reunião de cabelo molhado. Ou do jeito que vou me maquiar, mas eu vou entrar de cabelo molhado e ele vai secar aos poucos. Mas para mim isso não é algo natural. Eu estou racionalizando. Eu vou para reunião de cabelo molhado, entendeu? Eles não têm isso. Eles não precisam racionalizar isso. Vai chega. E 06</p>
	<p>Olhe, fulana, isso e isso lá é roupa de vir pro trabalho. Olha o comprimento dessa saia. É roupa de balada. E nem chefe era. Isso é roupa de balada. Entendeu? Tem isso. Tem uma colega nossa que sofre preconceito de "loura burra" porque ela é</p>

	"perua", né. Super "perua". Para o homem, ele toma uma chuveirada, bota o terno que ele usou a semana inteira. Muda só a gravata e a camisa e olhe lá e vai pra vida. A gente. A gente tem que tomar banho. Fora o banho, a gente tem que se maquiar. A gente tem que escovar o cabelo ou ajeitar de alguma forma, mesmo não sendo escova. A gente tem que escolher uma roupa, que não pode ser a mesma todo dia. A gente tem que usar um salto alto, senão não impõe respeito. E 23
--	---

Tanto os homens quanto as mulheres tendem a avaliar as mulheres principalmente em termos de aparências e não de suas realizações, enquanto os homens não são avaliados desta mesma maneira. As mulheres são percebidas como menos competentes e até mesmo consideradas menos humanas quando os avaliadores focam em sua aparência. Segundo Ellemers (2018), tais efeitos de objetivação não diminuem as qualidades percebidas nos homens, mesmo quando esses são avaliados em termos de sua aparência. A fala da entrevistada 17 corrobora essa perspectiva:

Pensando agora, não tanto quanto nós. Não tanto quanto nós assim. **Acho que eu olho homens líderes, numa posição maior, uma liderança grande que sim, eles lapidam também a sua imagem, mas talvez não como uma necessidade que eu vejo agora precisando, que precisei desenvolver. Precisei lapidar e eu não posso falhar nesse ponto.** Assim como às vezes eles podem escorregar um pouquinho, mas eu, como mulher, não posso falhar. Realmente acho que para eles é menos. **E 17**

Muitas entrevistadas notaram uma mudança no ambiente da Advocacia-Geral da União, percebendo que agora as mulheres podem liderar de maneira mais autêntica, sem sentir a necessidade de assimilar comportamentos masculinos. Um aumento notável dos esforços para promover mulheres a cargos de alta liderança na Advocacia-Geral da União foi constatado na categoria “Prática Institucional de equidade de gênero na ocupação dos cargos”, incluindo mensagens claras do Ministro da AGU endossando oportunidades equitativas. Essas iniciativas, na visão das entrevistadas, parecem estar impulsionando mudanças organizacionais, à medida que a representatividade feminina cresce.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança:	Dentro da AGU, a gente percebe assim, que se você pegar a AGU de dez anos, dez, quinze, por aí. Dez anos atrás. Você via muito nítido isso. De mulheres masculinas, assim como uma postura masculina nos postos de líder. Com o passar do tempo, a gente vê cada vez mais a desnecessidade dessa postura. Ou seja, a gente está se legitimando cada vez mais. Acho que a tendência é que isso reduza. Agora, se ter uma postura incisiva, ter uma postura firme, é tido como característica masculina. Eu vejo também que muitas vezes as mulheres são forçadas a apresentar isso para poder transmitir a ideia ou marcar posição.

	<p>Então, assim, as características masculinas, eu acho que elas não são exigidas mais como eram há dez anos para você ocupar um cargo de líder, isso tem cada vez mais sendo reduzido. Porém, se há uma característica masculina como você ser incisiva ou ser firme em algum posicionamento, ele ainda é exigido. É exigido quando você realmente precisa colocar ali nos limites ou colocar ali, brigar pelo seu território. Então isso aqui, não, isso aqui eu não admito isso aqui não vai ser assim porque eu discordo. Então aí você tem que ser mais firme. É fato. E 06</p>
	<p>Houve uma época que eu percebia muito isso. Uma brutalidade. Uma grosseria nas relações, nas falas. Mas eu vou dizer que eu tenho percebido que isso é uma coisa do passado, que foi aquela mudança que eu falei, que eu percebi nos últimos dez anos de comportamento das mulheres. Eu não tenho visto mais esse tipo de comportamento masculinizado para se afirmar, sabe? Pelo contrário. Nos últimos, principalmente nos últimos quatro, vários exemplos. A gente pode falar aqui da AGU, [a entrevistada aqui citou o nome de três lideranças da AGU]. Nenhuma delas tinha um comportamento masculinizado, muito pelo contrário. Todas femininas, delicadas, mas fortes. Liderança inquestionável. Todas as que eu citei, não sei se esqueci alguma. Então, acho que isso também veio mudando de a gente perceber que não precisa ser ter um comportamento masculinizado para ser forte. A força não está nesse tipo de padrão. Está nas atitudes, nas competências. E percebo que isso mudou. Veja [nome de uma líder da AGU], feminina, delicada nas relações, cuidadosa. Acho que a gente percebeu que não precisa. E 10</p>

Foi destacado pelas entrevistadas a importância de adotar uma liderança colaborativa como estratégia para ingressar e prosperar em cargos de liderança. Como visto no referencial teórico, essa abordagem se destaca como uma característica distintiva da liderança feminina que emerge como resposta aos desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de gestão (EAGLY; CARLI, 2007). A prescrição da comunalidade que afeta as mulheres pode criar uma pressão adicional sobre as líderes femininas para que equilibrem suas demonstrações de autoridade com a preocupação com o bem-estar e a colaboração de suas colegas (RUDMAN; GLICK, 2001).

Nossos resultados, contudo, indicaram a liderança colaborativa como uma estratégia adotada pelas mulheres, mesmo que de forma inconsciente, para serem aceitas como líderes. 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 06, a líder feminina deve estar próxima à equipe, demonstrando seu valor, uma vez que a liderança para a mulher não é algo natural:

Não é todo líder homem, mas, em regra, ele, lógico, se ele não é questionado, porque ele está ali, ele tem uma autoconfiança que ele se sente merecedor. E aí ele tem uma tranquilidade muito maior em sair dando ordens, em sair fazendo o que ele acha que é certo. A líder mulher não. Ela pra ele assumir um cargo, ela realmente tem que estar muito confiante que ela é capaz. Ela tem várias dúvidas sobre essa sua

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

Primeiro que quando a mulher está em posição de liderança, ela já mostra que a mulher é capaz de estar ali. Então, se ela chegou ali, é porque ela é capaz, porque a mulher não se torna líder do nada. Isso não acontece. Ela tem toda uma trajetória para se tornar líder.(...) **A líder mulher tem muito mais cuidado com o que ela fala. Ela tem uma postura muito mais séria. Para ela conseguir descontraí-la, ela tem que ter confiança daquela plateia, daquelas pessoas que ela está lidando. O líder homem. Como para ele, a liderança é algo natural, ele está sempre muito à vontade.** Ele não tem medo de errar. Ele não tem medo de falar uma bobagem, entendeu? **E 06**

Essa perspectiva se alinha com a pesquisa de Eagly e Carli (2003), que enfatiza como as líderes femininas frequentemente adotam estilos de liderança que visam evitar uma resistência desnecessária a sua autoridade. Além disso, a perspectiva da entrevistada encontra suporte na pesquisa de Arvate, Galilea e Todescat (2018) sobre a figura da Líder Real nas organizações públicas. Essa abordagem permite que líderes femininas equilibrem a necessidade de afirmar sua autoridade com a importância de construir relacionamentos e demonstrar o seu valor, mitigando, assim, alguns dos desafios específicos mencionados pela entrevistada em relação à liderança feminina.

As estratégias citadas destacam como as líderes femininas podem enfrentar desafios únicos devido às expectativas sociais em relação às mulheres, o que pode influenciar a maneira como abordam a liderança, o que será analisado na próxima subseção.

5.4. Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres

Essa estratégia refere-se às características distintas e aos aspectos únicos que surgem na liderança exercida por mulheres devido aos desafios que enfrentam. Esta categoria envolve a investigação das características, habilidades e perspectivas únicas que as mulheres líderes podem trazer para as posições de liderança, bem como a exploração da influência que a sua presença e estilo de liderança pode ter na cultura organizacional, na diversidade e na promoção da igualdade de gênero.

Quando questionadas sobre a existência de diferenças ante a liderança exercida por mulheres e homens, as 28 entrevistadas apresentaram diferentes perspectivas. Algumas abordaram os comportamentos específicos de homens e mulheres ao exercerem a função de liderança, concentrando-se nos estilos de liderança. Esses estilos são entendidos, conforme

descrito no referencial teórico, como padrões relativamente estáveis de comportamento manifestados pelos líderes (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Outras entrevistadas optaram por discutir o fato de que a liderança tem sido historicamente associada ao masculino, destacando as barreiras enfrentadas pelas mulheres para acessar cargos de liderança ou os desafios que enfrentam ao permanecerem nessas posições. Esta segunda abordagem foi categorizada como “Barreiras e desafios à liderança feminina” ou como “Estratégias utilizadas pelas mulheres para adentrar no espaço de liderança e desafios associados ao seu status simbólico e à incongruência de papéis”, conforme o caso.

Como enfatizado por Eagly e Johannessen-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. As entrevistadas, alinhando-se a essa perspectiva, afirmaram que há diferenças nos estilos de liderança entre mulheres e homens, sobretudo no sentido de que as mulheres tendem a adotar uma abordagem menos hierárquica, mais cooperativa, colaborativa e voltada para o aumento da autoestima dos outros.

As declarações das entrevistadas apontam que as mulheres apresentam uma maior consciência emocional, empatia e habilidades interpessoais. A maioria das entrevistadas corroboram o entendimento de Ferigato e Conceição (2020) de que as líderes femininas têm características distintas na maneira de liderar, mais voltadas à questão humana. De acordo com as participantes:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres:</p>	<p>Eu acho que a mulher tem um olhar. Então, em geral, isso não é uma regra. Mas eu acho que ela 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 02</p> <p>Sem dúvidas, a principal diferença, no meu ponto de vista, é que a mulher é muito mais empática com as situações, com as pessoas. Os homens normalmente são mais literais na chefia, na liderança. Literais no sentido de exigir das pessoas aquilo que elas podem dar, muitas vezes sem compreender que a gente, antes de ser servidor, é gente, né? E passa por situações diferentes. A pessoa pode até ser compreensiva, não quer dizer que um líder homem não seja compreensivo com as situações pessoais e tal, mas eu acho que a pessoa, a líder mulher, ela tem essa percepção para além do profissional, para além do "by de book" ali. E como é que você diferencia aquela turma a partir das qualidades individuais de cada um e da</p>

	partir das dificuldades de cada um também. Pelo menos é isso que eu faço. Não sei se é uma diferença e se todo mundo é assim, mas. E 04
	Eu identifico muito se as pessoas estão, as aptidões das pessoas. Eu reparo muito no elemento humano. Não sei se isso também. Eu tenho, eu tive colegas que também tinham essa aptidão, mas eu acho que as mulheres, elas prezam muito pelo elemento humano em que as pessoas trabalham, trabalham com maior satisfação. Eu acho que a gente não faz da competitividade, da competição, um valor que se sobreponha. Eu acho que é isso basicamente. E 12
	Pelo menos de forma geral eu vejo que a liderança feminina ela leva muito mais em consideração a questão humana. Então você tem muito mais um olhar pelo outro, eu acho, sabe, pelos problemas do outro, porque você também enfrenta muitos problemas. Então eu acho que você acaba tendo esse olhar mais humano pela vida do outro, pelas dificuldades que o outro está passando. E 26

As entrevistadas enfatizaram a importância do humanismo e das relações interpessoais em suas considerações. Suas declarações estão em harmonia com o que Helgensen (1990, *apud* EAGLY-JOHANNENSEN-SCHMIDT, 2001) definiu como “princípios femininos”. Esses princípios incorporam conceitos como cuidado, tomada de decisões intuitivas e a disposição para evitar uma excessiva adesão à autoridade, diferenciando-se das abordagens de gestão tradicionais frequentemente associadas às escolas de negócios. Adicionalmente, há por parte das entrevistadas, uma compreensão que o trabalho é uma parte intrínseca e inseparável da vida, destacando a importância de investir afeto em atividades profissionais. Isso está em consonância com os argumentos apresentados por Due Billing e Alvesson, (2000). Conforme relatado pelas participantes:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres:	E eu acho que por conta disso, eu acho que a mulher, de uma forma geral nas organizações, desde sempre, acho que desde quando criança, na escola ou na parte profissional, acho que a menina ou a mulher, ela traz um olhar mais humano. Acho que ela tem uma preocupação com o outro, não só com os projetos. E 02
	Eu, as mulheres, eu acredito que elas se preocupam mais e se preocupam mais com a inclusão, têm esse olhar mais cuidadoso, o olhar humano, pessoal. Eu consigo perceber um pouco mais essa diferença, desse cuidado com o outro, e não tanto só na gestão, em números, em processos. Não são tão focadas apenas no resultado, mas também no lado humano. E 19
	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 tem essa dificuldade de ser tão colaborativo, apoiador. As liderança masculina é muito comando-controle, né? Eu mando, você faz. E 07

Constatou-se no campo que as líderes da Advocacia-Geral da União desempenham um papel fundamental na promoção da comunicação aberta, estabelecendo metas previamente acordadas, incentivo à criatividade e autonomia dos liderados. Além disso, elas têm a habilidade de administrar relacionamentos e emoções, o que evidencia uma ênfase na competência interpessoal no trabalho em equipe. Essas características encontram respaldo nos estudos conduzidos por Ferigato e Conceição (2020). Outro aspecto notável entre as líderes da Instituição é o incentivo à participação, o compartilhamento de poder e informações, bem como a elevação da autoestima dos demais, impulsionando entusiasmo e vigor pelo trabalho. Essas observações estão alinhadas com a pesquisa de Due Billing e Alvesson (2000).

Um ponto de destaque é que a liderança feminina, de acordo com a percepção das entrevistadas, muitas vezes é caracterizada com base em estereótipos femininos. Esses estereótipos estão relacionados principalmente com o bem-estar e cuidado de outras pessoas. Alguns exemplos desse comportamento, conforme descritos nos estudos de Eagly e Joahnnensen-Schmidt (2001), incluem ser afetuosa, prestativa, gentil, simpática, sensível nas relações interpessoais e carinhosa. No contexto do ambiente do 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.

A entrevistada 08 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 08:

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.** (...) Mas a minha gestão sempre foi assim: Olha. Tudo o que a sua equipe fizer, todo mundo aqui é responsável. Então vocês me ajudam, que eu te ajudo. Eu sou a coordenadora. Eu estou coordenando, a gente tem que mostrar resultados e sempre dei o crédito também para o colega. (...) Então eu acho que tem essa diferença sim na hora de atuar. Eu acho que mulher tem, tem um olhar também. Eu acho que sim, mas pelo todo. Acho que mulher se preocupa com o todo do ambiente. É diferente. Eu não acho que seja pior, nem melhor assim. Eu acho que soma um pouco, sabe? Então sim, tem diferenças na hora de encarar um problema. Mas sei lá, acho que é isso. A mulher tem uma visão mais sistêmica, talvez. **E 08**

Por outro lado, a entrevistada também mencionou um ponto importante. Embora ela destaque a importância de compartilhar as responsabilidades com os liderados e reconhecer o

trabalho da equipe, evidenciando uma abordagem mais inclusiva, isso não significa, contudo, que sua liderança não seja orientada para resultados. A entrevistada desafia a expectativa tradicional de que a liderança masculina seja predominantemente orientada para resultados e a liderança feminina se concentra 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. Além disso, durante as entrevistas, as participantes destacaram diferenças nas características associadas aos homens, descrevendo-os como tendo um enfoque mais racional e orientado para a realização de tarefas. Essas observações apontam para uma possível concordância entre a percepção das entrevistadas e a pesquisa de Ellemers *et al.* (2012), que sugere a associação entre liderança masculina e um estilo mais orientado para realização de tarefas. No entanto, é importante notar que tal entendimento contraria os estudos de Eagly; Johannessen-Schmidt (2001) que destacaram que quando homens e mulheres ocupam o mesmo papel organizacional, eles tendem a realizar tarefas de maneira semelhante.

A partir das falas destacadas, torna-se evidente que as líderes da AGU incorporam esses comportamentos comunitários em seu estilo de liderança. Uma das razões atribuídas pelas entrevistadas está na vivências que as mulheres experimentam desde a infância. A literatura respalda a ideia de que essas percepções específicas frequentemente têm origem na infância, conforme também constado nas pesquisas de Cardoso e Loureiro (2018) e Due Billing e Alvesson (2000). De acordo com a visão de uma das líderes:

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). A gente está aqui, às vezes no meio de uma coisa, sabe?** Eu me lembro muito quando eu fiz a minha. Eu estou na universidade também e eu fui fazer a seleção do mestrado. Eu me lembro que eu estava do lado de fora esperando para ser chamada e eu estava morrendo de cólica. Sabe, nenhum homem vai passar por isso, entende? Mas esse é só um exemplo pequeno de tantas coisas que são, que são próprias da nossa condição. Então, eu acho que, embora eu tenha tido chefes muito bons na AGU, homens, os que tive como homens, pessoas que tinham uma sensibilidade para as contingências e tal, mas eu acho que quando a gente tem chefes, mulheres, a gente sente menos barreira, eu acho, para trabalhar. Mas assim está no geral, porque também tem algumas mulheres que não estão muito aí não. Não tive experiências, porém conheço. **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 concordam que essas diferenças podem derivar da socialização que ocorre desde a infância, influenciando os valores, comportamentos e interesses, direcionando as mulheres para a colaboração e a construção de relacionamentos. A entrevistada 16 sugere que as mulheres são “treinadas” para desempenhar esse papel, indicando que a habilidade é ensinada ou cultivada como parte do processo de socialização.

Eu acho que nós mulheres, geralmente somos “multitask”. Nós conseguimos administrar várias coisas. Eu tenho essa impressão da maioria das mulheres que eu conheço que elas são multitarefas. **Eu acho que a gente é treinado 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**

A fala da entrevistada demonstra como o *habitus*, entendido como um conjunto de disposições internalizadas, influencia a percepção sobre o papel e as características das mulheres na sociedade (BOURDIEU, 2020). As perspectivas das entrevistadas 15 e 16 também se alinham as descobertas de Tresh (2019), que apontam que os estereótipos de gênero são internalizados, exercendo um profundo impacto nas autodefinições e ações individuais.

Ainda em relação à influência dos papéis de gênero no exercício da liderança, a entrevistada 16 destacou que as mulheres demonstram maior flexibilidade e habilidade para lidar com múltiplas tarefas simultaneamente. Essa percepção corrobora os resultados apresentados por Do Vale Brandão e Lopes (2017) que relaciona a experiência das tarefas domésticas com as competências de gestão e organização.

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 Advocacia-Geral da União (AGU) tendem a favorecer uma abordagem mais democrática, concordando nesse aspecto com as pesquisas de Eagly e Johnson (1990).

É essencial notar que essa dicotomia entre abordagens democráticas e autocráticas também está intrinsecamente ligada aos papéis de gênero. As normas de comportamento associadas a esses papéis frequentemente sugerem que os homens possam ser mais dominantes e controladores, assumindo, portanto, uma postura mais autocrática e direcionadora, enquanto as mulheres tendem a adotar uma abordagem mais inclusiva e participativa (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Essa descrição da liderança exercida pelas líderes da Advocacia-Geral da União como mais ajustada aos estereótipos femininos sugere que o comportamento colaborativo dessas líderes seja uma das formas de elas navegarem pelo duplo vínculo, como observado por Eagly e Carli (2007). Além disso, conforme pesquisa de Eagly, Wood e Diekmann (2000), pode indicar que a influência dos papéis de gênero no comportamento organizacional não só decorre das expectativas sociais, mas também do fato de que a maioria das pessoas internaliza, em algum grau, esses papéis de gênero.

A declaração da entrevistada 09 enfatiza a existência de expectativas diferenciadas para as mulheres em cargos de liderança, que são pressionadas a adotar um perfil mais acolhedor e compreensivo. No entanto, é interessante notar que a entrevistada 09 não chega a questionar diretamente essas expectativas, mesmo não se identificando com elas. Isso sugere que ela mesma talvez concorde, em certa medida, com esses pressupostos. 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.

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 09**

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. Embora algumas pessoas possam resistir a essas pressões, a maioria acaba cedendo devido às normas sociais. No entanto, vale ressaltar que as mulheres podem enfrentar críticas se se afastarem demais das expectativas tradicionais de gênero (ELLEMERS *et al.*, 2012).

A entrevistada 09 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 Diekmann (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 do que se espera e do que até homens que trabalham comigo.** E conheço outras mulheres com trajetória 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 09**

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 acolhedor. 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 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 este é o caso.

As pessoas têm dificuldade de reconhecer que essas crenças mais sutis e implícitas também podem refletir visões estereotipadas de mulheres e homens. Ou seja, a crença em estereótipos de gênero pode influenciar sutilmente as percepções das pessoas, mesmo que elas não o reconheçam explicitamente. A maioria das participantes em nossa pesquisa destacou vantagens que foram frequentemente caracterizadas com base em estereótipos tradicionalmente associados às mulheres.

A entrevistada 07, 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 a 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 07**

Embora analisar as vantagens da liderança feminina não fosse um dos objetivos da nossa pesquisa, a abordagem dessa questão foi feita com o propósito de obter *insights* indiretos sobre as características e habilidades das líderes entrevistadas em relação à liderança. Isso foi analisado de maneira complementar à análise das diferenças percebidas entre os líderes masculinos e femininos.

Ao serem questionadas sobre as vantagens da liderança exercida por mulheres, os aspectos positivos mais destacados estão relacionados à importância de representar seu grupo,

inspirando outras mulheres a ocuparem o mesmo espaço. Essas mulheres apontaram que a representatividade é a principal vantagem de se ter mulheres ocupando espaços predominantemente masculinos. A maioria das entrevistadas retratou a presença de mulheres na alta administração com um farol de esperança que iluminaria as mulheres.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres:</p>	<p>Bom, enxergo, claro. Enxergo assim. Primeiro pela questão da luta do gênero mesmo porque a gente sabe que, historicamente, e não só historicamente, inclusive atualmente, dependendo da cultura do país, as mulheres são preteridas, são desprivilegiadas em relação a ocupar postos de trabalho (...). Então, o fato de ter mulheres, eu enxergo isso como uma vitória, como um avanço, como uma necessidade. Então, essa é uma vantagem que eu acho que o momento que você tem mulheres em posições chaves, essas mulheres estão representando outras estão mostrando que, independentemente de gênero, a gente consegue fazer um bom trabalho tão bom ou até melhor do que homens, né? Que gênero para mim não é uma questão que te faz melhor ou pior do que ninguém. E 28</p>
	<p>Primeiro que quando a mulher está em posição de liderança, ela já mostra que a mulher é capaz de estar ali. Então, se ela chegou ali, é porque ela é capaz, porque a mulher não se torna líder do nada. Isso não acontece. Ela tem toda uma trajetória para se tornar líder. E o ambiente quando a mulher é líder, ela abre portas para que outras cheguem mais próximo da liderança e ela transforma. E 06</p>
	<p>Mas a vantagem de você mostrar para as outras mulheres que é capaz. Então, que você, que você consegue ser mãe, você consegue não ser mãe, você consegue exercer e tem o seu cargo e assim é uma forma de incentivar outras mulheres a assumir o cargo de liderança. Eu acho que essa é uma vantagem de ter mulheres em posições chave pra poder ter mais mulheres, né? E 04</p>
	<p>Enfim, o simples fato de que este é um grupo minorizado no sentido de que uma mulher que queira ser líder encontra milhões de barreiras para isso, quando outra mulher ascende, ela tende a enxergar mais essas mulheres que estão abaixo. Então, o simples fato de que uma mulher tende a promover mais outras mulheres, tende a permitir que outras mulheres também estejam em espaços de poder, para mim, já é uma coisa boa. O fato de eu estar como liderança faz com que, eu sei que tem mulheres que olham e falam beleza, então eu também posso ser capaz de liderar. Nossa, ela tem três filhos! Então quer dizer que é uma opção ser mãe e líder? Então acho que cada mulher que ascende é um pouco aquela frase que Angela Davis usa para as mulheres negras. Quando uma mulher negra se move, o mundo inteiro também se move. E 07</p>

Conforme destacado pelas entrevistadas, a presença de mais mulheres em cargos de destaque pode inspirar outras mulheres, demonstrando que é possível para elas alcançarem posições de liderança. Essa perspectiva se baseia no entendimento de que o estereótipo de gênero, conforme apontado por Ellemers (2018), influencia as decisões relacionadas ao equilíbrio trabalho família. As entrevistadas acreditam que, ao terem modelos de lideranças

femininas bem-sucedidas, as lideradas podem se sentir incentivadas a assumir essas posições. Essa percepção destaca como a representatividade não apenas inspira mulheres a buscar posições de liderança, mas também pode desafiar e transformar as normas sociais historicamente arraigadas que limitam a escolha das mulheres no contexto profissional, conforme também destacado no estudo de Hryniewicz e Vianna (2018).

Na categoria “Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança e desafios associados ao *status* simbólico e a incongruência de papéis”, observou-se que o ambiente da Advocacia-Geral da União pode ser hostil para as mulheres, devido à sua sub-representação nos cargos de liderança. Foi evidenciado um conjunto de práticas prejudiciais, incluindo interrupções frequentes por parte dos homens (*manterrupting*), entre outras. Além disso, as mulheres na AGU enfrentam a exclusão sistemática das redes de sociabilidade existentes nesse ambiente.

Nesse sentido, um aspecto importante mencionado pelas entrevistadas é o potencial uso da posição de liderança para modificar esse ambiente. Essa perspectiva está alinhada com as teorias de Rosabeth Moss Kanter (2008), que argumenta que à medida que o tamanho relativo de um grupo minoritário aumenta, os membros desse grupo tendem a experimentar uma redução no estresse. Kanter (2008) observou que os membros da minoria podem se tornar aliados, formar coalizões, influenciar culturas do grupo e desenvolver redes de apoio que aumentem as chances de ascensão profissional das mulheres. Ao contrário, quando estão isoladas, isso limita o grau em que mulheres podem oferecer apoio mútuo e recursos a outras mulheres (WILLIAMS, KILANSKI; MULLER, 2014). De acordo com as falas das entrevistadas, a presença crescente de mulheres em posição de liderança pode contribuir significativamente para a redução da hostilidade no ambiente organizacional.

Então, por exemplo, um ambiente quando você está numa reunião com a maioria masculina, se a líder é mulher, você não vai ouvir piadas de mau gosto, você não vai ouvir formas de falar ou posturas que discriminem ali a questão de gênero, do gênero feminino. Se você não tem uma líder mulher, isso acontece. Isso que é muito claro no dia a dia da administração pública. **Então, quando você tem uma líder feminina, ela transforma esse ambiente no sentido que ela dá uma segurança à atuação das demais.** E isso é muito importante, porque você entrar numa sala de reunião e ouvir as pessoas dizerem: ah, não vamos falar sobre isso porque fulana está aqui. Se tiver uma líder. Se a líder da reunião for uma mulher, isso não vai acontecer porque os subordinados estão atentos que não se deve falar. Se não fosse com homem e a colega foi mais uma ali, naquele ambiente masculino, isso pode acontecer exatamente porque a ideia do homem é dizer o seu lugar não é aqui. Você não deveria estar aqui. Você estando aqui, nós não podemos falar coisas engraçadas. Você estando aqui. Nós precisamos nos conter. Então o seu lugar não é esse. Tá percebendo? E aí a mulher fica constrangida. Às vezes ela nem percebe que o recado é esse, mas o recado é esse. E assim o seu ambiente não é aqui. Quando tem uma mulher como líder o homem não

se sente confortável para fazer isso, porque já se mostrou que o ambiente, aquele também é um ambiente feminino, tanto que a líder é uma mulher. Então assim é, sem sombra de dúvidas, a maior forma de se transformar os ambientes e se transformar as formas de liderança é construindo líderes mulheres. **E 06**

Além disso, outra vantagem mencionada pelas entrevistadas é que as mulheres líderes têm perspectivas diferentes e trazem preocupações específicas para a gestão, como questões relativas à violência e assédio.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres:</p>	<p>Em geral, eu acho que as mulheres têm capacidade de olhar para processos de violência dentro das organizações de uma maneira mais significativa. Elas se importam com processos de violência e, portanto, elas tendem a apostar em modelos de governança mais horizontais e em modelos de governança mais participativos. Elas tendem a cuidar de temas de violação de direitos, de assédio. Não só o assédio sexual, em que as mulheres são as principais vítimas, também o assédio moral em que elas continuam sendo mais vítimas. Mas aí também os homens passam por situações de assédio moral. E 07</p>
	<p>Outra vantagem. Visões que os homens não têm. Então. Por exemplo, uma mulher líder, nós podemos ter percepções de situações que os homens não têm por visão de mundo diferente. Um exemplo disso é uma colega nossa que era líder no interior do Nordeste, ela percebeu um fato que era o excesso de denúncias de assédio. Por exemplo, assédio contra meninas, professores e meninas nas IFES. E isso acabou se tornando um projeto gigantesco dentro da PGF, que é aquele projeto de assédio, é contra o assédio. Mas eu penso, quero crer que isso tenha sido muito pela visão feminina do sofrimento, pela conexão que ela faz com o sofrimento daquela vítima. Talvez um homem visse aquilo como apenas mais um processo e não levasse e não transformasse isso num projeto. Então, a visão, a perspectiva feminina, ela traz vantagens. A perspectiva diversa traz vantagens não só feminina. A diversidade traz vantagens nesse sentido. E 24</p>

Uma das razões fundamentais para promover a diversidade de gênero nas organizações em todos os níveis reside na capacidade de aproveitar as diversas perspectivas e estilos de trabalho que homens e mulheres trazem para a organização. Na esteira dos estudos de Adams e Funk (2012), quando há mulheres ocupando posições de liderança, especialmente em contextos predominantemente masculinos, há uma maior diversidade de perspectivas e experiências sendo representadas. Isso também foi destacado como uma das vantagens da liderança exercida por mulheres:

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
<p>Especificidades da liderança feminina como</p>	<p>É importante ter mulher até pra ter essa visão diferente dos homens, para ter níveis, algumas preocupações que muitas vezes eles não têm, até em função,</p>

resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres:	até de acolhimento a outras mulheres ou outras pautas. A gente vê, assim como muitas vezes, claro, que varia muito do perfil do homem que está no cargo. Isso não é uma coisa que a gente possa dizer que é também, mas muitas vezes não se preocupam com algumas pautas ou consideram algumas pautas bobas, bestas e que envolvem mais, talvez, esse cuidado interpessoal, essa relação entre as pessoas da equipe. E 01
	Eu acho que sim. Só eu acho que só a presença da mulher eu acho que é importante, porque é pela diversidade mesmo. São diferentes os enfoques e os olhares. Então acho que para a administração é bom porque tem um olhar diferenciado, um olhar mais diversificado. E eu acho que por conta disso, eu acho que a mulher, de uma forma geral nas organizações, desde sempre, acho que desde quando criança, na escola ou na parte profissional, acho que a menina ou a mulher, ela traz um olhar mais humano. Acho que ela tem uma preocupação com o outro, não só com os projetos. E 02
	Acho que é a composição de homens e mulheres que faz uma boa gestão de uma unidade. Eu acho que é essencial. Acho que nós somos complementares. Sem dúvida. (...) Eu acho que nós temos habilidades complementares e eu acho que as equipes, elas são compostas por homens e mulheres e eu acho que é importante para as equipes ver também mulheres e homens na direção dos órgãos das unidades. E 12

Algumas participantes estabeleceram uma conexão entre as vantagens da liderança feminina e os resultados positivos que surgem do escrutínio adicional enfrentado por essas mulheres nessa posição, conforme constatado na categoria “Estratégias utilizadas pelas mulheres líderes para adentrar no espaço de liderança e desafios associados ao status simbólico e a incongruência de papéis.” Elas argumentam que a liderança feminina pode levar a melhores resultados devido à pressão extra e à atenção minuciosa que as mulheres líderes geralmente recebem. Essa percepção está em consonância com os estudos realizados por Eagly e Carli (2003), que descobriram que as mulheres, como sobreviventes de processos discriminatórios, tendem a ser altamente competentes. Esse aumento de competência, impulsionado, pelo menos em parte, pelo chamado “duplo vínculo”, certamente é um fator subjacente às evidências científicas e sociais de uma vantagem feminina.

CATEGORIA	FALA DAS ENTREVISTADAS
Especificidades da liderança feminina como resultado dos desafios enfrentados pelas mulheres:	Primeiro, eu acho que o perfil das mulheres nas posições de liderança é por esse mesmo dilema, não sei se elas são mais exigidas ou se elas entregam mais para terem mais legitimidade. Enfim. Então, normalmente, eu acho que as mulheres, na média, eu acho que as mulheres em posição de liderança entregam mais, são mais comprometidas. Eu acho que elas dão mais humanidade no trabalho, no coleguismo. Apesar de que eu trabalho bem com muitos homens e tenho, os meus quatro diretores, são homens e gosto muito de trabalhar com eles. Mas eu acho que as mulheres em posição de liderança são

	mais, mais ágeis, mais competentes, entregam mais. E 11
	Eu acho que as mulheres elas são mais diretas, claras e elas percebem coisas que não são ditas. Bom, então eu acho que com isso a gente consegue objetivar e resolver melhor os conflitos. Isso é uma sensação que eu tenho. Às vezes os homens, eles não falam nada, eles preferem não falar, fica cada um com os seus, suas impressões e a gente só vai empurrando isso com a barriga, sabe? Assim, eu gosto mais da dinâmica feminina assim. É claro que isso é óbvio. Tem mulheres e mulheres, homens e homens. Mas assim, no meu trabalho em geral, eu gosto mais de trabalhar com mulheres. E isso foi mudando, eu fui amadurecendo e isso foi mudando. Com mulheres do que com homens. E 05

A percepção das entrevistadas sobre a liderança feminina e suas especificidades e vantagens demonstra a complexidade nas dinâmicas de gênero no contexto da liderança. Nos próximos capítulos, exploraremos mais profundamente como essas percepções podem influenciar a nossa compreensão da liderança feminina e, conseqüentemente, orientar práticas e políticas de liderança no futuro.

6 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como as mulheres líderes na Advocacia-Geral da União (AGU) acessam e se mantêm em cargos de liderança. Procurou-se identificar os obstáculos que elas encontram, as estratégias que adotam para superá-los e as dificuldades relacionadas ao *status* simbólico e a incongruência de papéis que afetam as líderes femininas. Além disso, buscou-se entender as características particulares da liderança feminina frente aos desafios enfrentados.

Observou-se que, a partir da nova gestão iniciada em 1º de janeiro de 2023, após a nomeação de Jorge Messias como Ministro da AGU pelo Presidente da República, a Instituição tem envidado esforços, por meio de ações voluntárias, com o intuito de promover a igualdade de gênero em seus quadros. As entrevistadas observaram uma melhora na representação feminina; entretanto, este estudo não permitiu determinar se houve um aumento no número de mulheres em cargos de liderança em comparação com gestões anteriores. Mesmo assim, os dados indicam que a igualdade na ocupação de cargos ainda não foi alcançada. Isso sugere, mas não demonstra, que simplesmente oferecer cargos às mulheres não garante os resultados desejados em termos de igualdade de gênero, apontando para a existência de outras barreiras e desafios que afetam as mulheres em sua busca por liderança.

Embora algumas das líderes da Advocacia-Geral da União não tenham percebido obstáculos em suas trajetórias, é unânime entre todas as entrevistadas o reconhecimento de que existem barreiras e desafios à ascensão de mulheres a essas posições. Na percepção da maioria das participantes a principal barreira é interna, originando-se na própria mulher. Segundo elas, as mulheres que optam por não assumir um cargo o fazem por duas razões principais: ou porque duvidam de suas próprias capacidades ou porque escolhem priorizar suas responsabilidades familiares em detrimento do exercício da liderança.

No entanto, até mesmo as mulheres ocupantes de tais posições frequentemente enfrentam dúvidas sobre suas próprias capacidades, bem como com questões relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e família (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021). O fenômeno da impostora, conforme definido por Barbosa e Oliveira (2021), pôde ser observado entre as líderes da AGU, as quais, apesar de suas realizações, muitas vezes duvidavam de seu próprio mérito e sentiam que suas conquistas eram resultado de sorte ou de outras circunstâncias.

No que diz respeito às dificuldades no equilíbrio entre trabalho e família entre as mulheres líderes, isso ficou evidente durante a gravidez e os primeiros anos de vida dos filhos. Observou-se que, em situações em que os filhos eram muito pequenos, a maioria das mulheres que hoje ocupam cargos de liderança optou por não assumir tais posições ou a deixar os cargos que ocupavam. Algumas delas, inclusive, adotaram a estratégia de permanecerem solteiras e/ou sem filhos como uma maneira de possibilitar o seu avanço na carreira. Isso enfatiza a complexidade das interações entre o calendário profissional e o calendário de nascimento dos filhos, especialmente no contexto das mulheres líderes, conforme também constatado nos estudos de Marry *et al.* (2015).

A percepção das entrevistadas, de que as barreiras são construídas pelas próprias mulheres, sugere que elas podem não estar plenamente conscientes da influência das estruturas sociais e das normas de gênero sobre as suas decisões. Frequentemente, suas respostas demonstravam uma oscilação entre o reconhecimento da existência de obstáculos culturais enfrentados pelas mulheres e a ideia de que as próprias mulheres têm a responsabilidade de superar tais obstáculos. Isso ilustra como as normas de gênero e as estruturas sociais muitas vezes operam de maneira sutil, exercendo uma forma de violência simbólica (BOURDIEU, 2021a), na qual são levadas a internalizar responsabilidades por superar barreiras que, na verdade, são impostas por normas e estruturas sociais historicamente arraigadas e desiguais.

Como evidenciado na nossa pesquisa de campo, o exercício da liderança demanda uma significativa disponibilidade de tempo, frequentemente resultando em uma falta de limites claros entre o trabalho e a vida pessoal. Essa realidade apresenta desafios consideráveis em relação à conciliação entre trabalho e família. As mulheres líderes da AGU têm abordado essa questão de maneiras variadas, dependendo de fatores como geração, idade dos filhos e configuração familiar (MARRY *et al.*, 2015). Em geral, para competir em pé de igualdade com os homens, elas desenvolvem estratégias para equilibrar as responsabilidades concorrentes entre trabalho e família, sem o envolvimento ativo da organização. Outras estabelecem arranjos específicos com a organização, como horários diferenciados, não participação em reuniões fora do horário formal de trabalho ou a realização do trabalho remotamente em alguns dias da semana ou durante certos períodos do dia.

Constatou-se que as mulheres que ocupam tais posições têm que necessariamente contar com uma rede de apoio remunerada (serviços domésticos) que lhes permita desempenhar seu papel de liderança. Em particular, muitas dessas mulheres contam com maridos que estabelecem uma parceria ativa, pelo menos no que diz respeito ao cuidado com os filhos. Isso se torna essencial devido à alta demanda de tempo exigida para o exercício da liderança e cria

desafios significativos para aquelas mulheres que não possuem flexibilidade para delegar ou se afastar de suas responsabilidades domésticas e de cuidado com a família.

É fundamental observar que a nossa amostra é composta por mulheres de uma classe socioeconômica privilegiada, onde a divisão sexual do trabalho provavelmente não representa um obstáculo significativo para o envolvimento delas na esfera pública. No entanto, é importante destacar que a divisão sexual do trabalho não se limita apenas a uma barreira material a ser superada e gerenciada. Ela também se manifesta nas expectativas de gênero, perpetuando a ideia de que a responsabilidade pela conciliação entre trabalho e vida familiar recaia principalmente sobre as mulheres. Quanto aos homens, é frequentemente permitido que o trabalho interfira na vida familiar, chegando ao ponto de colocarem a carreira acima das obrigações familiares. Às mulheres é exigido que priorizem a família (CARDOSO; LOUREIRO, 2008).

Portanto, mesmo as mulheres que conseguem conciliar de forma satisfatória a maternidade, a vida familiar e o trabalho enfrentam desafios adicionais ao exercerem funções de liderança. Isso porque tais responsabilidades demandam rotinas que muitas vezes contrastam com as expectativas sociais em relação ao cuidado com os filhos (MARRY *et al.*, 2015). Adicionalmente, as mulheres, frequentemente encarregadas de cuidar da vida de outros seres, enfrentam a chamada carga mental¹⁸. Tal como Janus¹⁹ (LEODORO, 2005), as mulheres possuem duas faces, uma voltada para o lar e outra voltada para o mundo exterior. Aquelas que assumiram posições de destaque são confrontadas com a necessidade de trabalhar internamente essa existência de contrários.

No contexto da AGU, as líderes femininas têm sido capazes de lidar efetivamente com essas dualidades. Observou-se que elas demonstraram uma notável habilidade em conciliar as responsabilidades profissionais exigidas com suas responsabilidades familiares, apesar de não estarem isentas de pressões significativas. Muitas delas relataram até mesmo uma maior eficiência após se tornarem mães, conseguindo realizar mais em menos tempo. No entanto, essa eficiência, que se traduz na capacidade de gerenciar múltiplas responsabilidades, desafia a norma tradicional do trabalhador abstrato ideal e, infelizmente, não parece ser valorizada na medida em que deveria.

¹⁸ Tal como observado por Marry *et al.* (2015).

¹⁹ De acordo com Leodoro (2015), Janus refere-se ao deus romano Jano, conhecido por ter duas faces, uma que olha para o passado e outra para o futuro. Ele frequentemente é associado à dualidade, transições e portas, simbolizando a capacidade de olhar para trás e para frente ao mesmo tempo. O nome Janus pode ser usado de forma figurativa para descrever uma situação em que alguém está considerando duas perspectivas ou direções opostas.

Constatou-se, ainda, que a super-representação masculina em cargos de liderança e tomada de decisões resulta em preferências de grupos que restringem o acesso das mulheres a redes de sociabilidade, o que muitas vezes as exclui dos espaços onde as relações de apoio são estabelecidas, privando-as de patrocinadores que poderiam endossá-las para oportunidades de avanço (DIEHL *et al.*, 2020). Isso demonstra como as barreiras enfrentadas pelas mulheres têm efeitos cumulativos e sistêmicos em suas carreiras, reforçando a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho (BOURDIEU, 2021a).

A predominância dos homens como o padrão de referência também contribui para que a sociedade considere as mulheres como “o outro”²⁰. Em nosso estudo, observamos que mulheres em posições de liderança frequentemente enfrentam desafios adicionais para alcançar posições de autoridade. Embora todas as funções de liderança de elite exijam que os titulares se destaquem de alguma forma, nossas descobertas sugerem que os padrões para alcançar essa distinção são muito mais altos para as mulheres. As entrevistadas relataram perceber que devem trabalhar mais do que os homens demonstrando habilidades superiores, e não apenas equivalentes à deles, para serem reconhecidas como igualmente competentes. Essa necessidade constante de provarem-se adequadas torna-se uma tarefa adicional às responsabilidades das mulheres.

A necessidade de estarem excepcionalmente preparadas também foi apontada pelas participantes da pesquisa como uma estratégia essencial para evitar o *manterrupting*, um comportamento que se mostrou comum nas interações das líderes da AGU, especialmente ao lidar com outros órgãos do governo. Neste contexto de um ambiente predominantemente masculino, as mulheres enfrentam desafios adicionais, tendo que lidar com práticas discriminatórias como o paternalismo, a subestimação do trabalho realizado por elas, o *bropropriating* e o *mansplaining*. Muitas entrevistadas relataram sentir-se extremamente desconfortáveis em reuniões em que eram a única mulher presente. Elas também enfrentam o desafio de se fazer ouvir e se afirmarem em um contexto desfavorável.

Observou-se que as mulheres estão sujeitas a uma avaliação que vai além do seu desempenho profissional, abrangendo também sua aparência física e seu comportamento. É preocupante que as mulheres se vejam constantemente obrigadas a gerenciar e submeter seus corpos e comportamentos a um escrutínio rigoroso de homens e mulheres, a fim de se

²⁰ A expressão “o outro” é usada nesse contexto com referência aos conceitos da pensadora Simone de Beauvoir. Em sua obra, Beauvoir discute a maneira como as mulheres foram historicamente definidas em relação aos homens como “o outro” em relação ao padrão masculino, o que resultou em uma posição social de desvantagem ou subordinação (DE BEAUVOIR, 2014).

adequarem à padrões de aceitação (GLASS; COOK, 2020b). Isso abrange desde suas escolhas de vestuário até suas formas de falar e se portar, muitas vezes sendo pressionadas a adotar um comportamento discreto ou, nas palavras de Bourdieu (2021a), “se fazerem pequenas”.

Para as mulheres, ingressar e manter-se em posições de liderança requer, muitas vezes, a mimetização de comportamentos entendidos socialmente como masculinos, em especial, a adoção do estilo interativo predominante entre os homens. Isto porque, ainda hoje, a imagem do líder é frequentemente associada à de um homem com as chamadas qualidades masculinas, como autoridade, independência, competitividade e agressividade (EAGLY; CARLI, 2007). Conseqüentemente, as mulheres recorrem a essas características para ganhar visibilidade e influência, bem como para afirmarem-se em ambientes profissionais onde tais atributos são valorizados. É importante notar que essa estratégia não reflete necessariamente uma falta de autenticidade por parte das líderes. Muitas delas enfatizaram que já possuíam naturalmente algumas dessas características.

No entanto, conforme revelado no estudo, a performatividade aceitável no ambiente de trabalho é moldada pela norma de gênero dominante (HAYNES, 2012). Muitas entrevistadas destacaram a importância de manter sua feminilidade, mesmo quando precisam agir de maneira mais incisiva ou assertiva, ainda que isso possa não parecer natural para elas. As mulheres demonstram estar conscientes da necessidade de serem assertivas, sem serem percebidas como excessivamente agressivas. Isso requer que não sejam emocionais demais, mas também não se tornem excessivamente impessoais. Esse duplo padrão é mais um desafio a ser superado, posto resultar em um automonitoramento excessivo que consome uma energia que poderia ser direcionada para outras tarefas verdadeiramente importantes (OAKLEY, 2000).

Dentro da organização, é por meio da liderança colaborativa que a maioria dessas mulheres concilia a necessidade de equilíbrio entre o papel social da mulher e o seu papel enquanto líder. Em sua maioria, as mulheres mostraram-se menos hierárquicas, mais cooperativas, colaborativas e orientadas para aumentar a autoestima dos liderados, características essas que estão relacionadas às experiências vividas pelas mulheres.

O mundo organizacional continua sendo um domínio masculino e, assim, muitas mulheres não conseguem progredir ou atingir todo o seu potencial, não necessariamente porque são mulheres, mas porque não trabalham de uma maneira que se encaixe nos significados masculinos. Constatou-se que o sucesso profissional demanda estratégias específicas a serem adotadas por essas mulheres, que, na realidade, envolvem a superação de desafios. Como resultado, é provável que o sucesso profissional a ser alcançado nessas condições não seja desejável para algumas mulheres, o que se traduz, como o estudo sugere, em uma menor

probabilidade de as mulheres, em comparação aos seus colegas homens, buscarem ativamente oportunidades de avanço profissional, ou até mesmo, de aceitarem assumir cargos.

Por fim, ao analisarmos a prática institucional de equidade de gênero, consistente na busca ativa por mulheres para assumirem cargos de liderança, observamos uma ambivalência entre as mulheres líderes em relação a essa abordagem. Isso sugere que pode surgir resistências à sua transformação em uma política formal. Primeiramente, algumas das entrevistadas, cientes da influência das estruturas sociais sobre as identidades e escolhas individuais, argumentaram que simplesmente oferecer vagas por meio de cotas, sem abordar questões estruturais como a conciliação entre trabalho e família, seria uma medida insuficiente. Em segundo lugar, a maioria das nossas entrevistadas expressou relutância em ter a escolha de seu nome para a ocupação de um cargo de liderança vinculada a esta política, destacando a complexidade da busca pela equidade de gênero em ambientes profissionais. Isso ressalta a necessidade de abordagens cuidadosas e abrangentes que considerem as diferentes perspectivas e desafios enfrentados pelas mulheres em suas carreiras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou a descoberta de que, ao invés de inclusão, a presença de mulheres em altos cargos de liderança exacerbou os desafios enfrentados por elas por causa de seu gênero. Isso ocorre porque a acessibilidade e permanência das mulheres nesses cargos exigem que elas se subsumam às normas de gênero masculinas. É importante lembrar que essa incorporação dos valores tidos como socialmente masculinos por parte das mulheres reproduzem modelos organizacionais cujas práticas existentes sustentam o próprio modelo. Esses modelos privilegiam um grupo em particular, adaptando-se ou ajustando-se ao *status quo*, reproduzindo rotinas e regras internas com base em estruturas desiguais e não questionadas.

Um exemplo ilustrativo, observado durante o estudo é a ambivalência demonstrada pelas mulheres líderes em relação às cotas de gênero. Essas líderes, com olhares marcados pelas categorias masculinas, têm a preocupação de que qualquer política que imponha a contratação de mulheres possa ser percebida como tendenciosa em relação ao gênero. Isso cria uma dicotomia entre a seleção com base em critérios técnicos e mérito e políticas de inclusão de gênero. Essa perspectiva não apenas reflete, mas também perpetua a ideia predominante de que as mulheres não possuem naturalmente as habilidades necessárias para assumir funções de liderança.

É fundamental destacar que esta análise não se constitui em uma crítica às mulheres que alcançaram posições de liderança na AGU ou em qualquer outro contexto. Pelo contrário, reconhece-se o notável esforço e a determinação dessas mulheres ao enfrentarem desafios sistêmicos e culturais arraigados em sua busca por excelência profissional e ascensão na carreira. Contudo, é fundamental compreender que, embora seus esforços individuais sejam admiráveis e persistentes, eles, por si sós, não são capazes de promover mudanças substanciais necessárias para superar os desafios sistêmicos que as mulheres enfrentam no acesso e permanência em cargos de liderança.

Nesse contexto, é crucial abandonar o ideal da “super-mulher”²¹, uma ideia irrealista que não apenas coloca pressão sobre as mulheres, mas também reforça estereótipos e as obriga a se conformar às normas específicas de gênero. Somente quando reconhecermos que a necessidade de superação e desafios enfrentados pelas mulheres, em comparação com os

²¹ Tal como definido por Topić (2023).

homens, que geralmente não sofrem esses constrangimentos, constituem-se em padrões injustos e discriminatórios, que poderemos trabalhar coletivamente para superá-los.

A conciliação entre trabalho e família emergiu como uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres ao acesso e manutenção dos cargos de liderança. Na perspectiva das entrevistadas, para alcançar a igualdade no local de trabalho, é fundamental começar por estabelecer a igualdade dentro das próprias casas. No entanto, essa conquista está além do alcance da instituição. Desta forma, se a AGU almeja promover uma maior presença de mulheres em posições de liderança, não pode simplesmente continuar esperando que as próprias mulheres resolvam individualmente essas questões. Transferir para essas mulheres a responsabilidade de superar as barreiras existentes é um indício de que a organização está adotando uma abordagem centrada no gênero.

Conforme constatado no campo, nem todas as mulheres estão dispostas a desafiar estereótipos, performando gênero, a fim de alcançar posições de destaque. No entanto, isso não implica que elas não queiram/desejam exercer tais funções de liderança. Portanto, a AGU, como instituição, deve assumir um papel proativo na criação de um ambiente de trabalho que apoie efetivamente a igualdade de gênero. Isso envolve a implementação de soluções que permitam que essas mulheres também possam assumir cargos de liderança, reconhecendo que a conciliação entre trabalho e família é um desafio real que precisa ser enfrentado em nível organizacional.

Soluções coletivas como a disponibilidade de creches no ambiente do trabalho e políticas de flexibilidade, tais como: O exercício da liderança por meio de teletrabalho²², a implementação de uma política que aborde os horários das reuniões e a adoção de uma chamada “cultura do encerramento”, que promova o respeito pelo tempo de cada servidor/membro, evitando a criação de urgências não justificadas no final do dia e reconhecendo que todos têm compromissos fora do trabalho, são exemplos de medidas práticas. Algumas dessas medidas já foram adotadas por alguns órgãos da Instituição e devem ser transformadas em políticas institucionais. Essas medidas buscam assegurar que as mulheres que desejem assumir cargos de liderança tenham a segurança necessária para fazê-lo.

Uma parte significativa desse processo de mudança envolve o reconhecimento e a ressignificação da percepção da performatividade masculina sobre a liderança. Isso implica em estabelecer a liderança como um campo acessível para ambos os gêneros, em vez de ser

²² A influência positiva desta medida já foi demonstrada por meio de um estudo realizado por Gonçalves (2022) no âmbito da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional.

moldado exclusivamente para a liderança masculina. Nossas descobertas sugerem que, ao enfrentar inicialmente essas barreiras práticas, a organização abrirá as portas para uma maior representatividade feminina em cargos de liderança. Por exemplo, ao adotar uma “cultura de encerramento”, juntamente com uma política que aborde os horários de reuniões, poderemos valorizar adequadamente a eficiência demonstrada pelas líderes mães. Essas mulheres habilidosamente gerenciam várias tarefas, mesmo com a restrição de tempo, e essa competência merece reconhecimento.

Luce Irigaray (1985, *apud* PUWAR, 2004) argumentou que as mulheres são simbolicamente sem-teto. A conclusão desta pesquisa complementa essa ideia, destacando a necessidade de que as organizações construam um teto para as mulheres (um teto que não seja de vidro). Desta forma, as mulheres que estejam sob esse teto possam não apenas superar obstáculos individuais, mas também contribuir para a mudança de processos organizacionais mais amplos que perpetuam as desigualdades. Em um cenário onde cada indivíduo é valorizado por suas habilidades e contribuições únicas, ao invés de ser julgado com base em normas ou expectativas de gênero, frequentemente baseadas no modelo do trabalhador abstrato ideal, a verdadeira igualdade pode ser alcançada.

7.1. Contribuições

Contribuições práticas – Este estudo contribui para a literatura sobre desigualdade de gênero na administração e gestão pública em três níveis: Em nível organizacional, destaca as implicações dos arranjos e processos estruturais e informais de gênero, detalhando como esses arranjos secretamente moldam experiências desiguais para as mulheres. Em nível individual, o estudo revela as barreiras de gênero que as mulheres enfrentam diariamente em sua capacidade profissional. Essas barreiras de gênero, por vezes, não são detectadas pelas estruturas legais existentes, tornando-as difíceis de abordar. Por fim, ao abordar as estratégias individuais utilizadas por essas mulheres para adentrar o espaço de liderança, o estudo proporciona uma visão das experiências de gênero enfrentadas por elas.

Contribuições sociais – Embora a iniciativa de convidar mulheres para assumirem cargos de gestão na Advocacia-Geral da União tenha sido um passo necessário, sua eficácia em alcançar um equilíbrio numérico entre os gêneros nas posições de alta liderança no órgão revelou-se insuficiente. Nesse sentido, a AGU pode beneficiar-se consideravelmente ao obter

insights das narrativas das nossas participantes sobre o que é necessário para motivar mais mulheres a aspirar cargos de liderança, contribuindo assim para uma representação mais equitativa dentro do cenário da gestão.

Originalidade – É importante ressaltar que, apesar de existirem algumas abordagens teóricas e estudos sobre a liderança feminina na administração pública, este trabalho se destaca por sua originalidade ao não se restringir apenas à identificação e abordagem das barreiras sistêmicas que impedem as mulheres de acessar cargos de liderança. Sobretudo, visa compreender de que forma as mulheres que superaram essas primeiras barreiras acessam e se mantêm em cargos de alto status no contexto da Advocacia-Geral da União, cuja presença é observada em várias esferas e órgãos do governo. Essa perspectiva diferenciada permite uma análise mais aprofundada e contextualizada das experiências e desafios enfrentados por essas mulheres, contribuindo com possíveis mudanças para melhorias no campo da liderança de gênero no setor público.

7.2. Limitações

Apesar das importantes contribuições teóricas e empíricas proporcionadas por nosso estudo atual, há algumas limitações significativas a serem mencionadas. A circunstância da 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 Advocacia-Geral Federal, é fundamental considerar que a generalização dos resultados talvez se aplique apenas às entidades semelhantes. Adicionalmente, uma abordagem quantitativa para a investigação do tema em estudo poderia oferecer um valioso complemento, aumentando a robustez deste estudo.

7.3. Agenda para estudos futuros

Pesquisas futuras podem se basear neste estudo e buscar uma comparação mais aprofundada entre grupos dentro dos papéis de liderança. Em primeiro lugar, considerando que a nossa amostragem se concentrou principalmente em mulheres em posições de liderança, estudos futuros podem explorar a perspectiva de mulheres em diferentes estágios de suas carreiras em direção à chefia. Uma alternativa seria explorar uma comparação entre as mulheres que fazem parte da Advocacia-Geral da União (AGU) e que ocupam cargos ou desempenham funções em contextos externos à AGU (como Ministérios, Universidades, etc.), em contraste com aquelas que permanecem exercendo cargos ou funções ou dentro da própria instituição.

Ademais, os estudos futuros também poderão examinar as diferenças nas experiências de mulheres negras e mulheres brancas. A pesquisa interseccional, neste caso, teria como objetivo principal identificar como raça e gênero, em conjunto, moldam as experiências, desvantagens e privilégios.

Por fim, uma comparação das estratégias para alcançar posições de liderança entre membros do grupo dominante, mulheres e outras minorias, revelaria a relevância de abordagens específicas para mulheres e outras minorias. Conforme observado em nosso estudo, embora todas as funções de liderança de elite exijam que os titulares se destaquem de alguma maneira, nossas descobertas sugerem que os padrões para alcançar essa distinção podem variar de acordo com o gênero e/ou raça/etnia. Esta análise mais aprofundada permitiria identificar e compreender as barreiras específicas que mulheres e minorias enfrentam ao buscar posições de liderança e possibilitaria o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para promover a diversidade e inclusão em cargos de liderança.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maria Aparecida Azevedo; MEIRELLES, Raquel de Lima. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)**. Texto para discussão, 2012.

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ACKER, Joan. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. **Gender & society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.

ACKER, Joan. From glass ceiling to inequality regimes. **Sociologie du travail**, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009.

ADAMS, Renée B.; FUNK, Patricia. Beyond the glass ceiling: Does gender matter?. **Management science**, v. 58, n. 2, p. 219-235, 2012.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Relatório de Gestão 2022. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/rg22_dia_30_03_2023_16h30_em_pag_simples.pdf. Acesso em 02 de setembro de 2023.

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

ARVATE, Paulo Roberto; GALILEA, Gisele Walczak; TODESCAT, Isabela. The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 533-548, 2018.

ASHCRAFT, Karen Lee. The glass slipper: "Incorporating" occupational identity in management studies. **Academy of management review**, v. 38, n. 1, p. 6-31, 2013.

BABIC, Audrey; HANSEZ, Isabelle. The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. **Frontiers in psychology**, v. 12, p. 677, 2021.

BARBOSA, Priscila Aguiar Maia; OLIVEIRA, Marcela Ferreira. O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas mulheres do Instituto Federal de Brasília. **REVISTA EIXO**, v. 10, n. 3, p. 49-60, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BARRETO, Manuela Ed; RYAN, Michelle K.; SCHMITT, Michael T. **The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality**. American Psychological Association, 2009.

BASSO, Kenny; PAULI, Jandir; BRESSAN, Verônica Paludo. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, p. 688-705, 2014.

BELTRAMINI, Luisa de Moraes; CEPELLOS, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022.

BERMÚDEZ-FIGUEROA, Eva. Gendering the Public Sector: Women’s Status in Local Administrations. A Case Study from Spain. **Journal of International Women's Studies**, v. 22, n. 7, p. 107-120, 2021.

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.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 17-33, 1991.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. Boitempo Editorial, 2018.

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.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021a

_____. **Sociologia geral vol. 2: Habitus e Campo -Curso no Collège de France (1981-1982)**. Editora Vozes, 2021.

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 de julho de 2023.

BRASIL. Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 10 fev. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp73.htm. Acesso em 12 de julho de 2023.

BRASIL. Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 set. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14204.htm. Acesso em 12 de julho de 2023. Lei 14.204/2021

BRASIL. Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021. Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 out. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10829.htm. Acesso em 12 de julho de 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.328, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Advocacia-Geral da União e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=11328&ano=2023&ato=a0foXTU9kMZpWT5a9>. Acesso em 20 de agosto de 2023.

BRASIL. Advocacia-Geral Da União. Portaria Normativa AGU nº 3, de 28 de janeiro de 2021. Regulamenta o teletrabalho para membros de carreiras jurídicas no âmbito da Advocacia-Geral da União - AGU e da Procuradoria-Geral Federal - PGF e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29/01/2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-3-de-28-de-janeiro-de-2021-301386674>. Acesso em 20 de agosto de 2023.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Portaria Normativa nº 81, de 19 de janeiro de 2023. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Seção 1, p. 1, 20/01/2023. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/downloads/PORTARIA-NORMATIVA-AGU-No-81-DE-19-DE->

JANEIRO-DE-2023-PORTARIA-NORMATIVA-AGU-.pdf#:~:text=PORTARIA NORMATIVA AGU No 81%2C DE 19 DE,Procuradoria Nacional da União de Defesa da Democracia. Acesso em 15 de agosto de 2023.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de pesquisa*, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 2, p. 253 a 275-253 a 275, 2002.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE eletrônica**, v. 3, 2007.

CARDOSO, Andreia; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Percepção masculina sobre as barreiras das mulheres executivas. **Revista Pretexto**, p. 73-89, 2018.

CARDOSO, Paula Loureiro1 Carlos Cabral; LOUREIRO, P. O gênero e os estereótipos na gestão. **Revista de Estudos Politécnicos**, v. 6, n. 10, p. 221-238, 2008.

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

CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. Gender effects on social influence and emergent leadership. 1999.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, 2010.

CHO, Yonjoo et al. Women leaders' work-life imbalance in South Korean companies: A collaborative qualitative study. **Human Resource Development Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 461-487, 2016.

CONGER, Jay A. Developing leadership capability: What's inside the black box?. **Academy of management perspectives**, v. 18, n. 3, p. 136-139, 2004.

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.

COOK, Alison; GLASS, Christy. Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. **Gender, Work & Organization**, v. 21, n. 1, p. 91-103, 2014.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DANTAS, Bruno; PEREIRA, Ana Paula Sampaio Silva. Liderança feminina: mulheres que constroem o Tribunal de Contas da União. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 23, n. 130, p. 415-438, 2021.

DAY, David V.; HARRISON, Michelle M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007.

DE BARROS, Betania Tanure; DE CARVALHO NETO, Antonio Moreira; SANTOS, Carolina Mota. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives psychological type. **Ciencias da Administração**, v. 16, n. 39, p. 210-223, 2014.

DE BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. Nova Fronteira, 2014.

DE OLIVEIRA, Kamila Pagel. A trajetória da mulher na política brasileira: as conquistas e a persistência de barreiras. **Cadernos da Escola do Legislativo-e-ISSN: 2595-4539**, v. 16, n. 26, p. 11-49, 2019.

DERKS, Belle; VAN LAAR, Colette; ELLEMERS, Naomi. The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 456-469, 2016.

DERUE, D. Scott; ASHFORD, Susan J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of management review**, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.

DIEHL, Amy B. et al. Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the Gender Bias Scale for Women Leaders. **Human Resource Development Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 249-280, 2020.

DIEKMAN, Amanda B.; EAGLY, Alice H. Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. **Personality and social psychology bulletin**, v. 26, n. 10, p. 1171-1188, 2000.

DO VALE BRANDÃO, Catarina; LOPES, Diana Gabriela. 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.

DOOSJE, Bertjan; SPEARS, Russell; ELLEMERS, Naomi. Social identity as both cause and effect: The development of group identification in response to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy. **British Journal of Social Psychology**, v. 41, n. 1, p. 57-76, 2002.

DUARTE, Ana Carina et al. Imperium Femininis... Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 8, n. 3, p. 12-24, 2009.

DUARTE, Elem Rabelo; GALLON, Shalimar. ‘Não, eu não sofro com isso’: a análise da manipulação da subjetividade da mulher executiva na ascensão da carreira. BBR. **Brazilian Business Review**, v. 19, p. 78-95, 2022.

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

DZUBINSKI, Leanne; DIEHL, Amy; TAYLOR, Michelle. Women’s ways of leading: The environmental effect. **Gender in Management: An International Journal**, 2019.

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

EAGLY, Alice Hendrickson; CARLI, Linda Lorene. Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. **Harvard Business Press**, 2007.

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

EAGLY, Johannesen-Schmidt; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. van Engen.(2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 4, 86.

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

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

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

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

EAGLY, Alice H.; WOOD, Wendy; DIEKMAN, Amanda 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.

ELLEMERS, Naomi. The influence of socio-structural variables on identity management strategies. **European review of social psychology**, v. 4, n. 1, p. 27-57, 1993.

ELLEMERS, Naomi et al. 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, Naomi. Gender stereotypes. **Annual review of psychology**, v. 69, p. 275-298, 2018.

FAZAL, Shawana et al. Barriers and enablers of women's academic careers in Pakistan. **Asian Journal of Women's Studies**, v. 25, n. 2, p. 217-238, 2019.

FERDMAN, Bernardo M.; DEANE, Barbara. Diversity at work: The practice of inclusion. 2014.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco. Liderança feminina nas organizações. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 1, n. 2, p. 152-178, 2020.

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

FRAGA, Aline Mendonça et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FANON, Frantz. **Pele negra, máscaras brancas**. Salvador: EDUFBA, 2008.

GIBBERT, Michael; RUIGROK, Winfried. The “what” and “how” of case study rigor: Three strategies based on published work. **Organizational research methods**, v. 13, n. 4, p. 710-737, 2010.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GINO, Francesca; WILMUTH, Caroline Ashley; BROOKS, Alison Wood. Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 112, n. 40, p. 12354-12359, 2015.

GLASS, Christy; COOK, Alison. Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 51-63, 2016.

GLASS, Christy; COOK, Alison. Pathways to the glass cliff: A risk tax for women and minority leaders?. **Social Problems**, v. 67, n. 4, p. 637-653, 2020a.

GLASS, Christy; COOK, Alison. Performative contortions: how White women and people of colour navigate elite leadership roles. **Gender, Work & Organization**, v. 27, n. 6, p. 1232-1252, 2020b.

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

GOMES, Debora Gomes et al. Percepção de gestoras sobre a quebra do teto de vidro. Anais. In: **XIX USP International Conference in Accounting**. 2019.

GONÇALVES, Elainy Morais. **A influência do teletrabalho no ingresso das mulheres nos cargos de liderança no serviço público**. 2022. Tese de Doutorado.

GREGULETZ, Elena; DIEHL, Marjo-Riitta; KREUTZER, Karin. Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. **Human Relations**, v. 72, n. 7, p. 1234-1261, 2019.

HAKIM, Catherine. Women, careers, and work-life preferences. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 34, n. 3, p. 279-294, 2006.

HAYNES, Kathryn. Body beautiful? Gender, identity and the body in professional services firms. **Gender, Work & Organization**, v. 19, n. 5, p. 489-507, 2012.

HEILMAN, Madeline E. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. **Journal of social issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

HENDERSON, Patricia Araujo; DE ARAÚJO FERREIRA, Marcos Aurélio; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HIRATA, Helena. Taller las transformaciones del trabajo: genero, flexibilizacion e insercion laboral feminina. **CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (CEM)**, 1999.

HIRATA, Helena. **Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero**. 2015.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, p. 595-609, 2007.

HOYT, Crystal L. Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. **Social and personality psychology compass**, v. 4, n. 7, p. 484-498, 2010.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 331-344, 2018.

IRIGARAY, Hélio AR; VERGARA, Sylvia C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote "gênero". **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2009.

JACKSON, Danielle; ENGSTROM, Erika; EMMERS-SOMMER, Tara. Think leader, think male and female: Sex vs. seating arrangement as leadership cues. **Sex roles**, v. 57, p. 713-723, 2007.

KAISER, Cheryl R. et al. Presumed fair: ironic effects of organizational diversity structures. **Journal of personality and social psychology**, v. 104, n. 3, p. 504, 2013.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 243-257, 2010.

KANTER, Rosabeth Moss. **Men and women of the corporation: New edition**. Basic books, 2008.

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

LEODORO, Marcos Pires. **Pensamento, cultura científica e educação**. 2005. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/T.48.2005.tde-26042007-163902. Acesso em: 2023-10-06.

LIVINGSTON, Robert W.; ROSETTE, Ashleigh Shelby; WASHINGTON, Ella 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.

LUCAS, Angela Christina et al. Identificação de Práticas de Gestão voltadas à Questão de Gênero: um Estudo a partir das Melhores Empresas para você Trabalhar. **Anais**, 2010.

MAASS, Anne et al. Sexual harassment under social identity threat: The computer harassment paradigm. **Journal of personality and social psychology**, v. 85, n. 5, p. 853, 2003.

MARRY, Catherine et al. Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. **Revue française d'administration publique**, n. 1, p. 45-68, 2015.

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.

MAVIN, Sharon. Venus envy 2: Sisterhood, queen bees and female misogyny in management. **Women in Management Review**, 2006.

METCALFE, Amanda; HUEFFNER, Anastasia; SUSS, Josephine M. Beyond Inclusion Through Female Empowered Leadership: Status and Strategy in Iceland. **Gender Issues**, v. 39, n. 4, p. 455-477, 2022.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 126-136, 2000.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020.

NÓBREGA, Mariane; ARAÚJO, Rodrigo L.; GAMA, Luiz GP. Práticas contemporâneas de desigualdade de gênero e Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público. **Revista de Administração Educacional**, v. 10, p. 129-146, 2019.

NUNES, Kesia Kiss; DE LIMA, Angelita Pereira. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela conomia sexista. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e2410816110-e2410816110, 2021.

OAKLEY, Judith G. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of business ethics**, v. 27, p. 321-334, 2000.

Observatório de Pessoal (2023) – Relatório Perfil das Lideranças no Governo Federal – Recorte de Gênero. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/arquivos/RLPLiderancaGenerov.20230328.pdf>. Acesso em 08 de agosto de 2023.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy de. Elogio da diferença: o feminino emergente. In: **Elogio da diferença: o feminino emergente**. 1992. p. 150-150.

ONU BRASIL. Organização das Nações Unidas do Brasil. A Agenda 2030. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em 08 de agosto de 2023.

PARKS-STAMM, Elizabeth J.; HEILMAN, Madeline E.; HEARNS, Krystle A. Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 34, n. 2, p. 237-247, 2008.

PINHEIRO, Rodrigo Soares; BATISTA, Taciane Souza; FREITAS, Bruno Sérgio Alcântara. Um estudo sobre a gestão feminina: desafios, conquistas e representações. **Anais do Simpósio de TCC**, 2014.

PUWAR, Nirmal. Thinking about making a difference. **The British Journal of Politics and International Relations**, v. 6, n. 1, p. 65-80, 2004.

RAMOS, Rosária Maria Pereira; PITA, Vanessa Tatiana Silvino; FERREIRA, Ana Paula Ventura. Entre a percepção e a realidade: Glass ceiling na elite administrativa em Portugal. **Revista Estudos Feministas**, v. 30, p. e76663, 2022.

RIDGEWAY, Cecilia L.; ERICKSON, Kristan Glasgow. Creating and spreading status beliefs. **American Journal of Sociology**, v. 106, n. 3, p. 579-615, 2000.

RINK, Floor A.; ELLEMERS, Naomi. 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.

ROCHA, Cristina Tavares da Costa. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? Novos contextos da tecnociência**. Tese de doutorado. Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. Variações sobre um antigo tema: a maternidade para as mulheres. **Família e casal: efeitos da contemporaneidade. Rio de Janeiro: PUC**, p. 122-137, 2005.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão, Lisboa**, vol. 16, n. 1, abr. 2011.

RORIZ, Rodrigo Matos. **Desafios à consolidação da identidade institucional da Procuradoria-Geral Federal: conhecimento, reconhecimento e pertencimento na perspectiva da fenomenologia do cotidiano**. 2023. Tese de Doutorado.

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

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy of management review**, v. 32, n. 2, p. 549-572, 2007.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. São Paulo, **Quatro Artes**, 1969

SANTOS, Giseli Maria dos et al. Teletrabalho e a mulher: o papel social do cuidado e igualdade na relação de gênero no Brasil. 2016.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; DE CARVALHO NETO, Antonio Moreira. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Gestão Contemporânea [recurso eletrônico]**. Porto Alegre. Vol. 10, n. 14, (jul./dez. 2013), p. 35-60, 2013.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SCHEIN, Virginia E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. **Journal of applied psychology**, v. 57, n. 2, p. 95, 1973.

SCHEIN, Virginia E. Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. **Journal of applied psychology**, v. 60, n. 3, p. 340, 1975.

SCHEIN, Virginia E. et al. Think manager—think male: A global phenomenon?. **Journal of organizational behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SCHEIN, Virginia E. A global look at psychological barriers to women's progress in management. **Journal of Social issues**, v. 57, n. 4, p. 675-688, 2001.

SCHEIN, Virginia E. Women in management: reflections and projections. **Women in management review**, v. 22, n. 1, p. 6-18, 2007.

SCHUH, Sebastian C. et al. Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. **Journal of Business Ethics**, v. 120, p. 363-379, 2014.

SCOTT, Joan Wallach; LOURO, Guacira Lopes; SILVA, Tomaz Tadeu da. Gênero: uma categoria útil de análise histórica de Joan Scott. **Educação & realidade. Porto Alegre. Vol. 20, n. 2 (jul./dez. 1995), p. 71-99**, 1995.

SHEPPARD, Leah D.; AQUINO, Karl. Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, p. 52-62, 2013.

SIMPSON, Ruth; KUMRA, Savita. The Teflon effect: when the glass slipper meets merit. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 8, p. 562-576, 2016.

SIMPSON, Ruth. 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.

SORJ, Bila et al. **Reconciling work and family: issues and policies in Brazil**. Geneva: International Labour Office, 2004.

SOUSA, Rosânia Rodrigues de et al. A igualdade terá o rosto da mulher. 2021.

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Rocha. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. Estudos avançados, v. 30, p. 123-139, 2016.

SPENCE, Janet T.; BUCKNER, Camille 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.

STEIL, Andrea Veléria. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, 1997.

SWAN, Elaine. On bodies, rhinestones, and pleasures: women teaching managers. **Management Learning**, v. 36, n. 3, p. 317-333, 2005.

SYED, Jawad; ÖZBILGIN, Mustafa. A relational framework for international transfer of diversity management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 12, p. 2435-2453, 2009.

TAJFEL, Henri. Social psychology of intergroup relations. **Annual review of psychology**, v. 33, n. 1, p. 1-39, 1982.

TAPARIA, Mansi; LENKA, Usha. An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 9, n. 3, p. 372-400, 2022.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 27-53, 2006.

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

TOPIĆ, Martina. "I am not a typical woman. I don't think I am a role model"—Blokishness, behavioural and leadership styles and role models. **Journal of Communication Management**, v. 27, n. 1, p. 84-102, 2023.

TOUCHES, Kimberly. Transgendering: challenging the "normal". In: **Handbook of the new sexuality studies**. Routledge, 2007. p. 186-192.

TRESH, Fatima et al. Endorsing and reinforcing gender and age stereotypes: The negative effect on self-rated leadership potential for women and older workers. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 688, 2019.

VAN LAAR, Colette et al. Valuing social identity: Consequences for motivation and performance in low-status groups. **Journal of Social Issues**, v. 66, n. 3, p. 602-617, 2010.

VAN VIANEN, Annelies EM; FISCHER, Agneta H. Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 3, p. 315-337, 2002.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Examining the gendered organizations: evidence of institutional discrimination. **International Journal of Organizational Analysis**, n. ahead-of-print, 2021.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, p. 765-790, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.

VIRTALA, Aira et al. Childbearing and the desire to have children among university students in Finland. **Acta obstetricia et gynecologica Scandinavica**, v. 85, n. 3, p. 312-316, 2006.

VON HIPPEL, Courtney; WALSH, Alice M.; ZOUROUDIS, Ariane. Identity separation in response to stereotype threat. **Social Psychological and Personality Science**, v. 2, n. 3, p. 317-324, 2011.

WHITE, Katherine; ARGO, Jennifer J. Social identity threat and consumer preferences. **Journal of consumer Psychology**, v. 19, n. 3, p. 313-325, 2009.

WILLIAMS, Christine L.; KILANSKI, Kristine; MULLER, Chandra. Corporate diversity programs and gender inequality in the oil and gas industry. **Work and Occupations**, v. 41, n. 4, p. 440-476, 2014.

WILLIAMS, Joan C. Double jeopardy? An empirical study with implications for the debates over implicit bias and intersectionality. **Harvard Journal of Law & Gender**, v. 37, p. 185, 2014.

WILSON, George; ROSCIGNO, Vincent J.; HUFFMAN, Matt L. Public sector transformation, racial inequality and downward occupational mobility. **Social forces**, v. 91, n. 3, p. 975-1006, 2013.

WOOD, Wendy; EAGLY, Alice H. Two traditions of research on gender identity. **Sex Roles**, v. 73, p. 461-473, 2015.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADO

Idade:

Estado Civil:

Cargo atual e anteriores:

Tempo de trabalho na Adm. Pública:

Tempo de atuação em cargos de liderança:

Raça:

PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA FEMININA:

1 – Pode compartilhar um pouco sobre sua experiência profissional e como chegou ao cargo de liderança que ocupa atualmente (ou já em que já atuou)?

3 – O que é ser uma líder feminina?

2 – Em sua opinião, há diferenças entre uma líder feminina e um líder masculino? Explique.

3 – Você enxerga vantagens em ter mulheres em posições de liderança em uma organização? Se sim, quais seriam?

4 – Você já presenciou alguma situação em que a liderança feminina foi subestimada ou desvalorizada? Poderia compartilhar um exemplo?

5 – Você acredita que foi escolhida para um cargo de liderança pelo fato de ser mulher, como forma de representar a inclusão e a igualdade na organização?

6 – Você percebe que há uma diferença na ascensão a cargos de liderança na iniciativa privada e na iniciativa pública?

BARREIRAS E DESAFIOS

7 - Quais são as principais barreiras que as mulheres enfrentam para chegar a cargos de liderança? E para se manterem como líderes? Seriam diferentes?

8 – Você, pessoalmente, já enfrentou desafios ao usar uma posição de liderança? Pode compartilhar um exemplo?

9 – Esses desafios que você enfrentou foi pelo fato de ser mulher?

10 – Você acredita que casamento e maternidade de alguma forma impedem ou dificultam a ascensão profissional? Como é conciliar a vida de mãe e profissional?

11 – Seu parceiro, caso tenha, colaborou ou incentivou seu processo de ascensão profissional?

ESTRATÉGIAS DA LIDER FEMININA

13 – Em sua opinião, mulheres e homens se comportam de maneira diferente?

14 – Em sua opinião, você percebe que as mulheres adotam comportamentos masculinos para serem bem-sucedidas em cargos de liderança? Por que?

- 15 – Você, pessoalmente, sentiu a necessidade de mudar o seu comportamento para ser levada a sério como líder?
- 16 – Você acredita que a pressão para se comportar de uma forma masculina é maior em cargos de liderança?
- 17 – Quais as consequências positivas ou negativas frente as suas características de liderança.
- 18 – Que estratégias você utilizou para sua entrada no papel de liderança?
- 19 - Como você se sente em relação à inclusão de mulheres em posições de liderança em sua empresa/organização?
- 20 – Você acredita que a cultura organizacional pode influenciar o comportamento de mulheres líderes?
- 21 – Como você acredita que a organização pode promover a igualdade de gênero na liderança?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. Nome do projeto: PERFORMANCE DE GÊNERO NA LIDERANÇA – EM BUSCA DA IGUALDADE

2. Características e objetivos gerais da pesquisa: A pesquisa está sendo conduzida por Fabricia Braga Rabello, estudante do Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e Procuradora Federal. A pesquisa está sendo desenvolvida como trabalho de conclusão do citado Mestrado.

O objetivo deste estudo é entender de que forma as mulheres acessam e se mantêm em cargos de liderança na Advocacia-Geral da União.

3. Procedimentos: A técnica de coleta de dados adotada pelo estudo será a abordagem qualitativa (CRESWELL, 2021), com utilização de entrevistas com roteiro semiestruturado a serem realizadas por meio da plataforma digital *Microsoft Teams*. As perguntas do roteiro de entrevista foram elaboradas a partir do referencial teórico, contendo questões acerca de dados sociodemográficos; percepções sobre seu papel enquanto mulher; percepções sobre sua trajetória profissional e estratégias para acessar o papel de liderança.

Serão entrevistadas mulheres em cargos de liderança em qualquer nível âmbito da Advocacia Geral da União. Não há participantes juridicamente incapazes. De acordo com informação extraída no site da AGU há 1172 funções e gratificações distribuídas entre as carreiras jurídica e técnico administrativa, sendo 537 destes ocupados por mulheres²³.

Os participantes serão selecionados aleatoriamente, pelo critério de acessibilidade de contato pessoal e disponibilidade de tempo do entrevistado, buscando-se perspectivas diferenciadas para atingir a heterogeneidade das opiniões (VERGARA, 2008).

²³ Disponível em https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/transparencia-e-prestacao-de-contas/rg22_dia_30_03_2023_16h30_em_pag_simples.pdf e acessado em 02/10/2023

A pesquisa seguirá o critério de saturação que ocorre quando os entrevistados não apresentarem informações distintas das já relatadas anteriormente (THIRY-CHERQUES, 2009). Estima-se que o número seja próximo de 10 participantes.

4. Participação na pesquisa: Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder livremente as perguntas que serão formuladas. A entrevista será efetivada apenas com a presença da pesquisadora e do entrevistado e tem previsão de duração de 50 minutos e, com o consentimento do entrevistado, será gravado por meio da ferramenta do Microsoft Teams. A gravação apenas será realizada se expresso o consentimento verbal do entrevistado acerca do protocolo de ética (apêndice A) e do presente termo de consentimento.

5. Voluntariedade e direito de desistência: Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

6. Riscos e benefícios: Em caso de eventual desconforto em falar de aspectos de sua privacidade que possam estar relacionadas com seu papel social enquanto mulher e seu papel enquanto líder, o entrevistado pode optar em não responder, esclarecendo-se que não há perguntas que tenham esse escopo. De toda forma, será garantido o anonimato, seja em relação ao nome ou qualquer informação que possa identificar o entrevistado. O benefício de participar de tal pesquisa é possibilitar o conhecimento acerca da forma como as mulheres negociam sua entrada e inclusão em papéis de liderança, de forma que os resultados do estudo poderão ser utilizados pela Administração Pública para fins de identificar possíveis soluções que possam contribuir para a promoção da igualdade de gênero no setor público.

7. Direito de confidencialidade: A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados.

8. Garantia de acesso aos dados e dúvidas em geral: Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação, além de obter acesso aos seus dados, a qualquer momento através dos contatos indicados abaixo.

Fabricia Braga Rabello, estudante de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e Procuradora Federal, email fabricia.rabello@agu.gov.br e telefone (21) 99488-2516.

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1511, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

9. Consentimento: Caso você concorde em participar desta pesquisa, o consentimento será registrado verbalmente no início da gravação da entrevista por meio da ferramenta do Microsoft

Teams, expressando a concordância com a participação na pesquisa, bem como dos termos do protocolo de ética (apêndice A) e do presente termo de consentimento.

Sobre a gravação da entrevista:

- Autorizo a gravação integral em áudio e vídeo;
- Autorizo a gravação parcial (neste caso, cabe ao entrevistado informar os trechos que deseja que não sejam reproduzidos ou divulgados) em áudio e vídeo;
- Autorizo a gravação integral apenas em áudio;
- Autorizo a gravação parcial (neste caso, cabe ao entrevistado informar os trechos que deseja que não sejam reproduzidos ou divulgados) apenas em áudio;
- Não autorizo qualquer gravação.