

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Rita Lucia Bellato¹
Edimeia Liliani Schnitzler²
Neri dos Santos³, Dr. Ing.

Abstract: *This article is framed at this moment, in which there is a significant increase in women in leadership positions in decision making, which has given rise to academic studies in various areas of knowledge, of a philosophical, anthropological, sociological nature and, above all, interdisciplinary, with the objective of highlighting the characteristics, in the way of leading, among the different sexes, an interpretive investigation was to show the advance of the female leader, its characteristics and performance in public organizations. To achieve success, an integrative literature review was carried out, which seeks to highlight the experiences and experiences of women in the organizational culture in different countries. As a conclusion, according to the analyzed literature, there are differences in the way of leading, among men and women, on the part of women, a greater transparency in their management results.*

Keywords: *Leadership; Woman; Public Organizations.*

Resumo: Este artigo se enquadra para este momento, em que há um aumento significativo de mulheres em cargos de liderança na tomada de decisões, o que tem levado a estudos acadêmicos em diversas áreas do conhecimento, de natureza filosófica, antropológica, sociológica e, sobretudo, interdisciplinar. O objetivo é evidenciar as características na forma de liderar, entre os diferentes sexos, se baseando em pesquisa interpretativa, mostrando o avanço da liderança feminina, suas características e atuação em organizações públicas. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, que buscou evidenciar as experiências e vivências de mulheres na cultura organizacional em diferentes países. Concluiu-se de acordo com a literatura analisada, a existência de diferenças na forma de liderar, entre homens e mulheres, o que denota, por parte das mulheres, maior transparência em seus resultados gerenciais.

Palavras-chave: *Liderança; Mulher; Organizações Públicas.*

1. INTRODUÇÃO

O tema “liderança feminina das organizações” sejam elas: públicas, privadas ou do terceiro setor, tem sido evidenciado em diferentes mídias e, particularmente, em estudos acadêmicos, que

1 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7253-4720>. E-mail: rita.lucia@ufsc.br

2 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5118-4431>. E-mail: edililica@yahoo.com.br

3 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis–Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0356-6750>. E-mail: nerisantos@gmail.com

mostram um aumento significativo da presença da mulher, em cargos de liderança na tomada de decisões.

De fato, com o passar do tempo, e com a necessidade de as mulheres adentrarem no mercado de trabalho, o universo laboral foi ganhando um contexto mais feminino. Atualmente, as mulheres estão presentes em quase todas as profissões, muitas delas antes exercidas e ocupadas somente por homens. Assim, as mulheres têm mostrado sua força, sabedoria e seu valor e, cada vez mais, têm se destacado no mercado de trabalho, mas também em atividades empreendedoras (Kautnick, 2019). Entretanto, além da motivação, a inserção das mulheres no mercado de trabalho trouxe competição de gênero, raça, nível de estudo, cultural e social. Contudo, uma liderança ética neste ambiente pode promover a inclusão, a ascensão e a representatividade das mulheres em cargos de liderança, direção e chefias nas organizações públicas e privadas (Moon & Jung, 2018).

Todavia, estudos recentes mostram que os cargos de liderança, ainda, continuam com uma representação feminina pouco significativa, em todos os países (Abalkhail & Allan, 2016; Kautnick, 2018, Kautnick, 2019). Nas organizações públicas, em particular, pesquisas recentes (Otte, 2018; Sousa, Siqueira, & Binotto, 2011; Fialho et al., 2018); indicam que as mulheres que ocupam papéis de liderança possuem discrição gerencial e sua conduta em relação às subordinadas é benevolente, atributo dado ao líder real. Diferentemente disso, o perfil da líder “abelha rainha” parece ser um mito no serviço público, porém, são traços adequados para mulheres que ocupam cargos mais altos (Arvate, Galilea, & Todescat, 2018).

Em seu estudo, Galizzi e Siboni (2016), trataram sobre a desigualdade de oportunidades e desperdício de talentos das mulheres no mundo do trabalho formal na Europa, bem como, da promoção de iniciativas visando a promoção de consciência de gênero e sua representatividade nas atividades de ensino e pesquisa nas universidades.

Choi (2013) aponta que a diversidade racial, ética e de gênero dos gestores podem influenciar na satisfação dos trabalhadores de organizações públicas. Enquanto outros trabalhos, como o de Macarie, Hinteá e Mora (2011), discutem a influência que exerce a figura da liderança feminina na organização pública, na sua cultura e características, nos médios e altos cargos em comparação com aquelas lideradas por homens.

O fator de gênero nas organizações públicas também foi considerado nos estudos de Macarie, Hinteá e Mora (2008), sobre liderança, influência na cultura, na promoção das mulheres

para ascender aos cargos mais altos de gerência e nas diferenças entre culturas organizacionais, lideradas por homens em comparação com aquelas com gerenciamento de mulheres.

Nessa perspectiva, o objetivo de a presente pesquisa foi identificar as principais características da liderança feminina, de mulheres que atuam em organizações públicas, que estão presentes na literatura acadêmica sobre este tema, por uma revisão integrativa de literatura.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto organizacional atual, a alta complexidade e as rápidas transformações tecnológicas, sociais e econômicas transformam a cultura organizacional e o comportamento dos trabalhadores e, particularmente, dos servidores públicos (Kammani & Date, 2009).

Tradicionalmente, a liderança nos órgãos públicos, bem como nas organizações privadas, é dominada por homens. Todavia, este quadro está mudando visto que a presença da mulher em cargos de liderança está se tornando cada vez mais presente. Northouse (2013) menciona que, ao longo dos anos, surgiram inúmeros conceitos sobre liderança. Todavia, traços que caracterizam pontos centrais são identificados como, por exemplo: Liderança é um processo; envolve influência; ocorre em grupos; envolve objetivos comuns.

Desta maneira, neste artigo, o conceito de liderança dado por Northouse (2013, p. 5), será utilizado como base de referência. Segundo este autor, trata-se de um “processo pelo qual uma pessoa influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo que lhes é comum”. Para Heifetz (1998), frequentemente, existem impedimentos para uma liderança intrínseca à configuração que tornaria difícil o processo de liderança para qualquer líder. Um desses impedimentos (chave) que trata o autor é a autoridade, pois, para as pessoas não inteiradas no assunto, é muito comum igualar liderança com autoridade. Ter autoridade traz não apenas recursos para suportar, mas também sérios constrangimentos ao exercício da liderança.

Arvate, Galilea e Todescat (2018), discorreram sobre o fenômeno da líder caracterizada como “Abelha Rainha” em comparação a “Líder Real” em organizações públicas. Para eles, a abordagem da Abelha Rainha (Queen Bee Phenomenon – QBP) diz respeito à hierarquia das abelhas-operárias que estão abaixo da abelha rainha. Portanto, são suas escravas, apenas recebem ordens e executam, não tomando parte das decisões. Enquanto a Líder Real (RM) é compreensiva

com seus subordinados, convoca-os para participar da tomada de decisões numa conduta de endogeneidade que pode traduzir-se em saber a relação de causa e efeito.

Quanto a isso, Moon e Jung (2018), sugerem que a representação de gênero e raça, na administração, cria ambientes de trabalhos inclusivos que respeitam e aceitam funcionários de todas as áreas sociais e grupos de identidade. Portanto, resulta em atitudes positivas de trabalho (Andrews & Ashworth, 2015; Choi, 2013).

Para Moon e Jung (2018), gênero e representação racial, gestão e liderança ética foram positivamente associados à satisfação no trabalho. Mais importante quando moderado pela liderança ética, o efeito do gênero e a representação racial da administração tornou-se ainda mais forte, com implicações prática e teórica. A teoria da burocracia representativa sugere que, a representatividade proporcional nas organizações públicas incentivam os gerentes a adotarem decisões políticas que defendam interesses de todos os grupos de maneira igualitária (Marvel & Resh, 2015; Roch & Pitts, 2012). Quanto à teoria das trocas sociais pode ser entendida como a liderança ética influencia positivamente na satisfação do trabalho dos funcionários. A burocracia representativa em organizações públicas afirma que diversos funcionários trariam uma maior variedade de perspectivas na organização em tomada de decisão e, posteriormente, na eficácia organizacional (Araujo & Tejedo-Romero, 2018 *apud* Meier & Nigro, 1976).

Isso não ocorre nas redes sociais em forma de *wasta*, pois, há desperdício do trabalho feminino. As redes sociais fornecem insights sobre entendimentos como as decisões são tomadas e como os indivíduos operam em público nas organizações da região árabe (Abalkhail & Allan, 2016 *apud* Cunningham & Sarayah, 1993). Em verdade, o *wasta* está incorporado na cultura árabe que afeta quase todos os aspectos da vida (Hutchings & Weir, 2006) incluindo carreiras femininas no setor público de organizações, nos estados do Golfo Árabe. Metcalfe (2008) descreve como um contexto altamente patriarcal que compromete as escolhas profissionais das mulheres afetando as suas carreiras, padrões e conceitos de sucesso (Afiouni, 2014). Na sociedade do mundo árabe, as redes sociais são um componente importante no relacionamento de parentesco e as conexões familiares (Abalkhail & Allan, 2016 *apud* Barakat, 1993).

Uma maneira eficiente de as organizações públicas recuperarem a confiança da sociedade, em geral, é proporcionar transparência de seus resultados, conforme preceitua a teoria da agência. A teoria da agência considera que o efeito da pressão dos cidadãos sobre as tomadas de decisões e

de como os recursos são utilizados, levando os municípios a reduzir a assimetria de informações e aumentando o nível de transparência. O efeito positivo na transparência ocorre mesmo quando existe baixa competitividade política. Portanto, esses resultados comprovam que gênero e diversidade, por meio da representatividade de mais mulheres trazem para as organizações públicas, experiências e valores diferentes dos homens (Araujo & Tejedo-Romero, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração deste estudo foi realizada por meio da aplicação de uma pesquisa, baseada no paradigma interpretativista e de um método qualitativo de pesquisa. O paradigma interpretativista defende a ideia que a ação humana é radicalmente subjetiva e, assim sendo, tem que lançar mão de métodos de pesquisa e critérios epistemológicos diferentes daqueles tradicionais utilizados nas ciências naturais, ou seja, de métodos de natureza qualitativa ao invés dos métodos quantitativos, a fim de se obter um conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo (Schwandt, 2006). Para Richardson (2008), o método qualitativo permite descrever a complexidade do problema, analisar a interação das categorias de análise, possibilitar mais nível de profundidade no tema, compreensão, entendimento, interpretação e conclusão das particularidades da informação.

Como abordagem metodológica, empregou-se uma revisão integrativa de literatura, conforme ilustrado abaixo (Quadro 1). Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 127), uma revisão integrativa “é um método específico, que resume o passado da literatura empírica ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular”.

Quadro 1 - Etapas da revisão integrativa

1 ^a	A pesquisa consistiu: busca nas bases da Capes, plataformas Scielo® e da Scopus®, esta não localizou nenhuma publicação alinhada ao tema proposto. Na Scopus, busca foi feita em todas as coleções, por título, resumo, palavras-chave, periódicos, anos de publicação, idiomas, áreas temáticas e índices de citação. Questão de pesquisa que serviu de guia para o estudo: “como é a atuação e características da mulher líder nas organizações públicas?” - definiu as palavras-chave sob a equação booleana (“leadership*”) AND (“wome*”) AND (“public organization*”), cujo resultado bruto foi de 13 documentos publicados.
2 ^a	O critério utilizado para inclusão dos artigos foi por meio da subárea “Business, Management and Accounting”, alinhando as publicações ao tema - enquadra nesta proposta de pesquisa. Com esse filtro restaram 9 publicações, entre elas: 2 artigos repetitivos, 1 livro, e novo corte foi necessário. Alinhados à proposta resultaram 7 publicações - estratégia final de busca: equação booleana: “TITLE-ABS-KEY ((("leadership*") AND ("wome*") AND ("public organization*"))) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))”
3 ^a	Com base no resultado da pesquisa das publicações, por uma análise criteriosa nos títulos, resumos, palavras-chave e conclusão dos artigos, consistiu na pré-seleção e a devida inclusão dos artigos.
4 ^a	Categorização dos artigos, realizada por uma matriz de síntese estruturada em quatro colunas de dados, uma para cada publicação.

5ª	Realizada a análise e interpretação dos dados dos resultados da pesquisa
----	--

Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

Em síntese, o Quadro 2 detalha a análise e interpretação dos resultados da pesquisa que, por autores, resultou na distribuição de quatro categorias (Liderança, Mulher, Organizações Públicas e Gênero).

Quadro 2 - Distribuição das categorizações por autores – organizada em 4 categorias

Nº	Categorias	Autores
1	Liderança	ARVATE, P.R., GALILEA, G.W., TODESCAT, I., 2018; MOON, K.-K., JUNG, C., 2018; ARAUJO, J.F.F.E., TEJEDO-ROMERO, F., 2018; ABALKHAIL, J.M., ALLAN, B., 2016; GALIZZI, G., SIBONI, B., 2016; CHOI, S., 2013; MACARIE, F.C., HINTEA, C., MORA, C., 2011
2	Mulher	ARVATE, P.R., GALILEA, G.W., TODESCAT, I., 2018; MOON, K.-K., JUNG, C., 2018; ARAUJO, J.F.F.E., TEJEDO-ROMERO, F., 2018; ABALKHAIL, J.M., ALLAN, B., 2016; GALIZZI, G., SIBONI, B., 2016; CHOI, S., 2013; MACARIE, F.C., HINTEA, C., MORA, C., 2011
3	Organizações Públicas	ARVATE, P.R., GALILEA, G.W., TODESCAT, I., 2018; MOON, K.-K., JUNG, C., 2018; ARAUJO, J.F.F.E., TEJEDO-ROMERO, F., 2018; ABALKHAIL, J.M., ALLAN, B., 2016; GALIZZI, G., SIBONI, B., 2016; CHOI, S., 2013; MACARIE, F.C., HINTEA, C., MORA, C., 2011
4	Gênero	ARVATE, P.R., GALILEA, G.W., TODESCAT, I., 2018; MOON, K.-K., JUNG, C., 2018; ARAUJO, J.F.F.E., TEJEDO-ROMERO, F., 2018; ABALKHAIL, J.M., ALLAN, B., 2016; GALIZZI, G., SIBONI, B., 2016; CHOI, S., 2013

Fonte: elaborado pelos autores, 2020.

3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise e interpretação dos dados dos resultados da pesquisa, conforme explicam Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 132), “diz respeito à discussão sobre os textos analisados na revisão integrativa. O pesquisador, guiado pelos achados, realiza a interpretação dos dados e, com isso, é capaz de levantar as lacunas de conhecimento existentes e sugerir pautas para futuras pesquisas”.

Para Arvate, Galilea e Todescat (2018), as mulheres líderes têm discrição gerencial e são benevolentes com suas subordinadas do gênero feminino. Observou-se que nas organizações públicas o fato QBP é raro, porém, nada se pode afirmar quanto a isso, em relação às organizações privadas e do terceiro setor, pois, essa pesquisa não abordou tais organizações. Já o efeito RM (modelo de conduta, reação a pensar que homens são mais adequados à liderança) desencadeia uma dinâmica positiva dentro das organizações públicas e privadas o que reduz as diferenças relacionadas ao gênero.

Em estudos de gênero realizado em organizações públicas, os autores efetuaram comparativos entre o QBP e RM cuja interpretação tanto do 1.º resultado (no nível superior), quanto no 2.º resultado (nível de comando), o efeito RM refletiu influência da líder feminina. Portanto, QBP é inexistente ou menor que o comando e efeito RM. Foi identificado ainda, um efeito mais robusto e favorável para as mulheres que ocorre quando a mesma mulher é reeleita. O efeito RM, principalmente nas organizações públicas, leva tempo Arvate, Galilea e Todescat (2018 *apud* Shamir, 2011). Ao contrário do que acontece nas organizações públicas, o resultado do artigo mostrou que não se observam melhorias nas organizações da iniciativa privada (Arvate, Galilea, & Todescat, 2018).

O estudo dos autores envolveu eleições para prefeito no Brasil e foi utilizada uma amostra de 8,3 milhões de organizações distribuídas em 5.600 municípios. Nela, a mulher eleita líder em comparação ao homem, houve aumento de gestoras de nível superior que contribuem no resultado: tempo e comando, mulheres têm poder assimétrico e alto poder de decisão, a exemplo das prefeitas. A pesquisa concluiu que o fenômeno “Abelha Rainha” é mito, em vez disso, uma “Líder Real”. Buscou ainda, examinar se a liderança feminina ajudou a reduzir a diferença de gênero nas organizações e como as mulheres acham difícil alcançar altos postos de liderança e quando o fazem provam ser iguais ou até superiores aos homens. Os resultados apontaram que no Brasil, líderes mulheres, falam por uma mulher de nível superior, agindo como uma líder poderosa, mas imponente e distinta, mais como uma “Líder Real” do que como uma “Abelha Rainha” (Arvate, Galilea, & Todescat, 2018).

Em pesquisas realizadas em órgãos públicos norte-americanos, Moon e Jung (2018), constataram o aumento na proporção de líderes mulheres, minorias raciais e aumento de liderança ética no trabalho. Representações raciais e de gênero na gestão pública são, positivamente, melhores relacionadas à satisfação no trabalho sob a alta liderança ética. Embora o comportamento da liderança tenha um papel central na formação dos funcionários na identificação com a organização. Já a teoria da inclusão organizacional sugere que a liderança ética aumenta o senso de inclusão dos funcionários ajustando os dois desejos opostos de pertencimento e singularidade. Os autores afirmam que quando uma pequena proporção de mulheres e gerentes de minorias étnicas ocupam cargos de nível superior, as agências podem ativamente promover mulheres e funcionários de minorias raciais para cargos em níveis mais altos de gestão. Dado o importante papel dos líderes

éticos em resultados positivos relacionados ao trabalho, as organizações se esforçam para facilitar a liderança ética, que podem ser proveitosas no aumento da satisfação dos empregos dos funcionários (Moon & Jung, 2018).

Araujo e Tejedo-Romero (2018), investigaram se a burocracia representativa, por intermédio de representação das mulheres, influencia o nível de transparência, reduzindo a problema de agência da simetria de informação. Com isso, buscaram contribuir para a crescente literatura sobre a representação política das mulheres e a eficácia de sua influência na melhoria da transparência nos municípios, com base em técnicas econométricas de dados em painel - 28 realizado pelas Universidades Estaduais na Espanha que emitiram Ações Positivas Planejadas (PAPs). A literatura alega que houve aumento das mulheres no nível de transparência organizacional de municípios espanhóis. Tais municípios aumentaram seu nível de transparência desde que a análise sistemática da *Transparency International Spain* começou a produzir o índice de transparência em 2008. Os autores buscaram responder à questão de como a diversidade de gênero influencia a transparência municipal.

A literatura explica que o aumento das mulheres na política representacional formal abriu a oportunidade de trazer ao público das organizações com diversidade de gênero, experiências e valores diferentes dos homens. Também, buscaram entender a influência da representação política das mulheres no nível de transparência dos municípios espanhóis, cujos resultados reforçaram a discussão da representação das mulheres na vida política local que aumentou a transparência das informações e reduziu a assimetria de informação dos municípios (Araujo & Tejedo-Romero, 2018). É uma maneira de os municípios recuperarem a perda de cidadãos em confiar nesses resultados, que são consistentes com os postulados da teoria da agência. Alegam também que de acordo com a teoria da legitimidade, muitos municípios aumentaram seus níveis de transparência para legitimar as ações dos líderes políticos em relação aos cidadãos. Os municípios espanhóis iniciaram um processo de mudança de diversidade de gênero com o crescimento de representação política das mulheres. Observou-se que mudanças na composição dos funcionários eleitos nos municípios influenciam institucionalmente no plano municipal, porque as mulheres têm mais preocupações éticas do que os homens, uma atitude importante que leva a níveis mais altos de transparência nas organizações públicas. Para os pesquisadores, as mulheres promovem para a administração municipal certos valores éticos e morais que lhes são inatos influenciando assim a

governança local. Esse resultado robustece a discussão de que a representação das mulheres na vida política local aumenta a transparência das informações e reduz assimetria nos municípios.

Abalkhail e Allan (2016) fornecem uma compreensão do fenômeno da *wasta* destacando consequências ao longo prazo de desperdício de funcionários, principalmente mulheres trabalhando em organizações públicas. Foram destacadas influências muitas vezes negligenciadas das políticas sociais e sistemas culturais, práticas patriarcais em relação às mulheres na hierarquia organizacional. Os autores realizaram um trabalho empírico num contexto não pesquisado e não ocidental, com entrevistas qualitativas com 18 mulheres gerentes. Eles analisaram as redes sociais (*wasta*) que desempenham um papel importante em todos os aspectos da vida profissional, inclusive nas organizações. Tal sistema fornece suporte para muitas mulheres no mundo inteiro. Verificou-se que mulheres talentosas, que não possuem conexões fortes são desperdiçadas, pois, lhes é negado o acesso ao gerenciamento e posições de liderança. As mulheres não têm oportunidades iguais para cargos de liderança, portanto, estão perdendo talentos preciosos. Essa situação denota perda de diversidade nas equipes seniores e conselhos. Para os autores, baseando-se em vários estudos ocidentais afirmam-se que redes informais no local de trabalho são vistos como cruciais para desenvolvimento de homens e mulheres nas hierarquias gerenciais. O mesmo não acontece com a *wasta*, pois as redes de mulheres nos estados árabes do Golfo estão ligadas aos membros (homens) de sua família, que indica que as redes são bem limitadas afetando muito a carreira das mulheres, que não tem forte conexão com a *wasta*. Isso significa que essas mulheres não têm acendido igual às redes e a progressão na carreira. As mulheres continuam sub-representadas em cargos de gerências em todo o mundo, variando de país para país (Abalkhail & Allan, 2016).

No contexto universitário europeu constata-se um alto grau de desigualdade de gênero. Assim, na Itália, a taxa de emprego feminina é inferior à média europeia, informam Galizzi e Siboni, (2016 *apud* Afioni, 2014). Galizzi e Siboni (2016), utilizaram-se de conteúdos de divulgação de gênero em 28 Ações Positivas Planejadas (PAPs). Para os autores, desde os últimos anos da década de 90, a União Europeia gerou inúmeras iniciativas para promover a representação nas universidades, a fim de combater o desperdício de talentos femininos, bem como excelência em pesquisa. No atual contexto universitário europeu destaca-se uma forte sub-representação das mulheres, em que representam apenas 34% do total de funcionários acadêmicos. Em 2006 o

governo italiano ordenou que as organizações públicas, incluindo as Universidades Estaduais (ISUs), emitissem e divulgassem as PAPs. Todavia, não foi emitida nenhuma diretriz sobre como deveria ser o seu conteúdo. Os autores constaram que pouca atenção foi dada a real necessidade na criação das PAPs com foco a incentivar a uma ciência sensível ao gênero e promover a liderança das mulheres na academia. Elas foram dirigidas principalmente ao pessoal acadêmico, embora menor atenção fosse dada tanto aos pesquisadores em treinamento quanto aos estudantes, que ao contrário, são os mais capazes de impactar na mudança cultural da sociedade.

Para se obter uma abordagem que realmente integre a dimensão do gênero em missão global, deverão alterar os esquemas de pesquisa e ensino de acordo com características femininas, apoiando a liderança de mulheres em ambientes acadêmicos e promovendo o discurso de gênero nas relações de maneira geral com os estados (Galizzi & Siboni, 2016). Em sua pesquisa, os autores debateram sobre a contabilidade para gêneros por parte das organizações e que concluíram que na Itália os regulamentos obrigaram as Instituições de Ensino Superior - ISUs a adotar estratégias de gênero por meio das PAPs. Entretanto, o país fracassou nessa promoção relacionada à missão global. Ao fazê-lo, os ISUs deixaram de agir como atores (chave) na mudança cultural da sociedade. A omissão por parte do legislativo italiano sobre o conteúdo das PAPs permitiu que os ISUs focassem apenas na dimensão interna, assim como qualquer outra organização. Os autores sugeriram que a União Europeia publicasse uma recomendação que indique ações específicas ao que devem realizar as universidades estaduais.

Conforme Choi (2013), demonstrou-se que minorias raciais/étnicas e mulheres em cargos gerenciais estão negativamente relacionadas à satisfação profissional do empregado. Ainda, auxiliaram a entender o papel da demografia de equipes gerenciais diversificadas no gerenciamento das diferentes forças de trabalho e bem-estar psicológico em seu local de trabalho. Muito embora, anteriormente estas posições gerenciais tenham sido dominadas por homens, é muito recente que mais mulheres empregadas são promovidas a posições gerenciais. Ademais, tem havido fortes normas sociais que preceituam que as mulheres são o gênero mais fraco, necessitando assim de maior ajuda (Choi, 2013 *apud* Piliavin & Unger, 1985). A socialização organizacional explica que gerentes minoritários podem colocar os valores e interesses de sua organização defendendo os empregados minoritários (Choi, 2013 *apud* Dolan, 2000; Meier, 1993b; Sowa & Selden, 2003). O autor concluiu que um forte clima de produtividade teve uma associação positiva com satisfação

no trabalho dos funcionários (Choi, 2013). Macarie, Hinteá e Mora (2011), asseveraram que as organizações públicas espelham com maior exatidão a cultura organizacional devido à viabilidade no relacionamento com seus clientes. O perfil da cultura organizacional dominante de uma organização pública exerce influência na maneira como seus componentes se comportam nas relações estabelecidas entre superiores e subordinados. Por consequência, a atmosfera que envolve a organização e seus *stakeholders* será finalmente transferida sobre o comportamento desses indivíduos com os clientes, ou seja, a conduta dos funcionários públicos em seu relacionamento com os beneficiários dos seus serviços.

Atualmente, na Romênia e em outros países, as mulheres compõem a esmagadora parte dos empregados. A presença em grande maioria das mulheres em organizações públicas não se encontra nessa proporção em sua alta gerência. Nos últimos tempos, grande parte das legislações dos países garante o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, incluindo as posições definidas como gerenciais, parando ou limitando a discriminação das mulheres neste mercado. Para os autores, as gerentes femininas estão atuando mais concentradas nos níveis médio e baixo da gestão, apenas algumas delas conseguiram (Macarie, Hinteá, & Mora, 2011 *apud* Cole, 2004) ascender a cargos de direção. Segundo os autores, podem-se identificar várias causas, das mulheres serem tão mal representadas em cargos gerenciais, especialmente a cargos na alta gerência: i) crenças da sociedade relacionadas ao papel da mulher e do homem; casamento e filhos; ii) falta de benefícios e facilidades para as mulheres trabalhadoras; iii) mitos típicos ou preconceitos masculinos; iv) dominação dos valores dos homens nas culturas organizacionais.

Conforme Macarie, Hinteá e Mora (2011), a predominância masculina no local de trabalho não é apenas a consequência do preconceito do homem em relação as mulheres em cargos de gerência, mas a falta de experiência delas na prática durante muitos anos. A cultura organizacional é preparada por homens para homens. O estudo identificou a existência de algumas diferenças claras na cultura organizacional das instituições públicas lideradas por mulheres, homens e as causas para baixa presença do gênero feminino na alta Administração Pública da Romênia. Os autores evidenciaram que há limitações, abordando apenas a percepção das mulheres gerentes sem testar as opiniões dos gerentes do sexo masculino para os resultados, apuraram apenas a opinião das mulheres na liderança de organizações públicas e sem questionar se homens perceberam as mesmas diferenças entre culturas organizacionais. Notou-se que há um estilo diferente na gestão

exercida pelos diferentes sexos. Além da existência de poucas mulheres na alta gestão pública em comparação com o que ocorre na empresa privada. Sugerem ainda, que existe uma tendência contínua e crescente entre o número superior de mulheres nas organizações privadas na gestão de topo e a frequência de mulheres nas organizações públicas. Ficou demonstrado que mulheres que ousaram e desafiaram galgando posições em organizações públicas estão lotadas na gestão intermediária e, em menor escala, na gestão de topo. Para os autores as causas desse fato foram demonstradas também pela análise e estão na dependência de decisão nas organizações públicas (Macarie, Hinteá, & Mora, 2011).

Assim, ficaram evidenciados que a seleção dos artigos trouxe uma visão unânime entre os autores a respeito das palavras categorizadas com ênfase em torno dos temas sobre a liderança, mulher, gênero e Organizações Públicas. Entretanto, a análise trouxe à tona outros pontos como: cultura organizacional, diversidade e a transparência.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou evidenciar a crescente ascensão da liderança das mulheres nas organizações públicas, por uma revisão integrativa da literatura, que trouxe vivências de diferentes países, ilustrando o contexto mundial. Observou-se que a presença das mulheres na liderança das organizações públicas e a sua atuação na cultura organizacional influem na ocorrência de sua promoção nos cargos de média e alta gerência. Bem como a geração de características diferenciadas da cultura organizacional quando lideradas por mulheres ou homens. Constatou-se que quando uma pequena parte das mulheres de minorias étnicas ocupam cargos de nível superior, as agências podem ativamente promover mulheres e funcionários de minorias raciais para cargos em níveis mais altos de gestão.

No Brasil, em eleições em municípios em que uma mulher lidera, ocasionou um aumento de gestoras no nível superior. Elas contribuíram no resultado tempo e comando, pois, as mulheres têm maior poder assimétrico em relação ao homem e alto poder de decisão. A pesquisa identificou que o mesmo ocorre na Espanha e Romênia. Constatou-se que a tentativa de implantar políticas de ação positiva na Itália, mencionada por Galizzi e Siboni (2016), que pouca atenção foi dada a real necessidade de criar ações positivas com foco a criar uma ciência sensível ao gênero de modo a promover a liderança das mulheres na academia. Isso nos remete a concluir que legislar leis gerais

exigindo que se proceda a divulgações sobre ações positivas planejadas para as mulheres, com fim só de divulgação, não é produtivo. Pois, quando se deixa de lado a real necessidade de criar uma ciência sensível ao gênero e promoção de liderança feminina, a exemplo do que ocorreu na Itália nos anos 2006, pois, é a academia que deveriam agir como ator (chave) na mudança cultural da sociedade, o que não ocorreu. Houve desperdício das mulheres na academia. Certificou-se que o desperdício de talentos femininos ocorre na maioria dos países, inclusive nos EUA e na Europa, mas o maior deles ocorre nos países árabes em que a mulher se utiliza das redes sociais (*wasta*).

Pesquisas empíricas evidenciaram que nos municípios espanhóis a política de representação das mulheres influencia nos níveis de transparência, sendo maior nos municípios governados por uma prefeita. O efeito positivo na transparência ocorre mesmo quando existe baixa competitividade política. Logo, esses resultados comprovam que gênero e diversidade, por meio da representatividade de mais mulheres, trazem para as organizações públicas experiências e valores diferentes dos homens. Portanto, a transparência é uma maneira dos municípios recuperarem a perda de confiança dos cidadãos nos resultados que são consistentes com os postulados da teoria da agência. Esta teoria considera que o efeito da pressão dos cidadãos sobre as decisões tomadas e como os recursos são utilizados, levam os municípios a reduzir a assimetria de informações aumentando o nível de transparência.

Assim, este estudo evidencia que homens ou mulheres podem ser bons líderes, apenas seus estilos poderão ser diferentes. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi alcançado. Entretanto, para pesquisas futuras sugere-se que: O QBP que é quase inexistente nas organizações públicas seja estudado nas empresas da iniciativa privada, já que poucos estudos foram realizados nesse sentido; À medida que mais mulheres e minorias raciais/étnicas se juntam a equipes, tem havido uma crescente necessidade de mais pesquisas sobre como a diversidade influencia os resultados organizacionais (por exemplo: desempenho, satisfação no trabalho, volume de negócios); O comportamento das mulheres sendo mais éticas e mais responsivas aos seus constituintes é uma questão pouco estudada na literatura de transparência e análise.

Por fim, praticamente inexistem estudos que tratem sobre a ocupação de altos cargos de liderança feminina nos órgãos públicos no Brasil.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Abalkhail, J. M., Allan, B. (2016). “Wasta” and women’s careers in the Arab Gulf States. *Gender in Management*, v. 31, n. 3, p. 162-180.
- Afiouni, F. (2014). “Women’s careers in the Arab Middle East: understanding institutional constraints to the boundary less career view. (v. 19, n. 3, pp. 314-336). *Career Development International*
- Andrews, R., Ashworth, R. (2015). Representation and inclusion in public organizations: Evidence from the UK civil service. (n. 75, pp. 279-288). *Public Administration Review*
- Araujo, J. F. F. E., Tejedo-Romero, F. (2018). Does Gender Equality Affect Municipal Transparency: (v. 41, n. 1, pp. 69-99). The Case of Spain. *Public Performance and Management Review*
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. (v. 29, n. 5, pp. 533-548). *Leadership Quarterly*
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., Macedo, M. (2011, Maio/Agosto). O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte (v. 5, n. 11, pp. 121-136).
- Choi, S. (2013). Demographic Diversity of Managers and Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis of the Federal Case. (v. 33, n. 3, pp. 275-298). *Review of Public Personnel Administration*
- Fialho, C. B., Rosa, Ágata F. da, Pegoraro, M. J. G.; Nunes, A. de F. Paz. (2018, Jan/Feb/Mar/Apr). Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. (v. 20, n. 1, pp. 01-24). *Management in Dialogue Review, Evaluation: Double Blind Review Scientific*
- Galizzi, G., Siboni, B. (2016). Positive action plans in Italian universities: Does gender really matter? *Meditari Accountancy Research*, v. 24, n. 2 p. 246-268.
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership Without Easy Answers*. 8ª ed. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, 1998.
- Hutchings, K.; Weir, D. (2006). “Guanxi and Wasta: a comparison”. *Thunderbird International Business Review*, v. 48, v. 1, p. 141-156.
- Kammani, A.; Date, H. (2009). Public Sector Knowledge Management: A Generic Framework. *Journal Public Sector ICT Management Review*, January – June, v. 3, n. 1.
- Kautnick, A. M., (2019). O Empreendedorismo Inovador sob uma Perspectiva de Gênero. Dissertação de Mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e

- Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. (pp.58).
- Kautnick, A. M. (2018). Brazilian public policies to promote the wellbeing of women entrepreneurs. In: XV Congresso de Administração, Online. Anais do XV Congresso de Administração (pp. 1-10).
- Macarie, Felicia C.; Hintea, Călin; Mora, Cristina. Gender and leadership. (2011). The impact on organizational culture of public institutions. (v. 32, pp. 146-156). *Transylvanian Review of Administrative Sciences*
- Macarie, F. C., Hintea, C., Mora, C. (2008). Gender impact on public organizations' culture. (v. 24, pp. 64-76). *Transylvanian Review of Administrative Sciences*
- Marvel, J. D.; Resh, W. G. (2015). Bureaucratic discretion, client demographics, and representative bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 45, 281-310.
- Moon, K.K., Jung, C. (2018). Management Representativeness, Ethical Leadership, and Employee Job Satisfaction in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 3, p. 265-286.
- Metcalfe, Beverly D. (2008). "Women, management and globalization in the Middle East". *Journal of Business Ethics*, v. 83 n. 1, p. 85-100.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. 3ª. ed., Ed. Sage Publications Inc. California.
- Otte, J. (2018). *Trajetória de mulheres na gestão de instituições públicas profissionalizantes: um olhar sobre os Centros Federais de Educação Tecnológica*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília. (pp.159).
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Roch, C. H.; Pitts, D. W. (2012). Differing effects of representative bureaucracy in charter schools and traditional public schools. (v. 42, pp. 282-302). *The American Review of Public Administration*
- Schwandt, T. A. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed, Porto Alegre: Bookman
- Sousa, P. F., Siqueira, E. S., Binotto, E. (2011). Liderança Feminina na Gestão Pública: Um Estudo de Caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte. Anais... ENEP.
- Sowa, J. E., Selden, S. C. (2003). Administrative discretion and active representation: Na expansion of the theory of representative bureaucracy. *Public Administration Review* (v. 63, pp. 700-710).