



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Maria Carolina Milani Caldas Sartor

Gestão feminina: a experiência de mulheres que se destacam na polícia civil

Florianópolis

2023

Maria Carolina Milani Caldas Sartor

Gestão feminina: a experiência de mulheres que se destacam na polícia civil

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.
Coorientadora: Prof.^a Inara A. V. Willerding, Dra.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Milani Caldas Sartor, Maria Carolina
Gestão feminina : : a experiência de mulheres que se
destacam na policia civil / Maria Carolina Milani Caldas
Sartor ; orientador, Édis Mafra Lapolli, coorientador,
Inara Antunes Vieira Willerding, 2023.
230 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. gestão
feminina. 3. empoderamento da mulher. 4. empreendedorismo.
5. policia civil. I. Mafra Lapolli, Édis . II. Antunes
Vieira Willerding, Inara . III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Maria Carolina Milani Caldas Sartor

Gestão feminina: a experiência de mulheres que se destacam na polícia civil

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Vitória Augusta Braga de Souza, Dra.
Universidade Federal de Goiás – UFG

Prof.^a Suzete Antonieta Lizote, Dra.
Universidade do Vale do Itajaí – Univali

Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de doutorado que foi julgado adequado para a obtenção do título de doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado ao meu pai, Léo, meu incentivador, sempre, para a concretização deste objetivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à Universidade Federal de Santa Catarina, que desde a graduação faz parte da minha vida, ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pelo ensino de excelência, e aos professores do programa, extremamente qualificados e comprometidos, que me ensinaram a ser uma pesquisadora.

À Prof.^a Édis Mafra Lapolli, minha orientadora, que possibilitou, com o seu conhecimento, incentivo, exemplo e postura crítica, a realização desta pesquisa.

À Prof.^a Inara A. V. Willerding, minha coorientadora, por quem tenho extrema admiração, pela sua fundamental atuação em favor deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora, pela contribuição imprescindível à conclusão desta tese.

A Sami de Medeiros Sartor, meu marido, pelo seu incentivo e suporte nessa importante etapa.

Aos meus filhos, André Felipe e Maria Fernanda, meus amores, pela compreensão da necessidade da minha dedicação ao doutorado.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI, do qual faço parte, e em especial à minha amiga Melissa do Amaral, pela parceria nas disciplinas, nos seminários, nas publicações e pela amizade além do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC).

Aos meus pais, Léo e Maria Conceição, por me ensinarem que é por meio da educação que se conquista o aprimoramento pessoal e profissional.

A Deus, que me guiou até este momento.

Em resposta a um repórter de televisão que afirmou que o “progresso racial leva tempo”, dei esta resposta, que considero reveladora: levou o tempo da minha mãe, o tempo do meu pai, o tempo dos meus irmãos e irmãs, o tempo das minhas sobrinhas. Quanto tempo você quer para o seu progresso? (BALDWIN, 1989)

RESUMO

A entrada da mulher no mercado de trabalho e a busca pela igualdade de gênero nos meios familiar, social e profissional é um processo recente, de algumas décadas, que teve avanços, mas ainda é desafiador. As pesquisas demonstram que as mulheres, mesmo na atualidade, enfrentam muitas dificuldades no ambiente profissional, sob a ótica do gênero, como autônomas, bem como quando inseridas nas organizações privadas e públicas. As polícias civis brasileiras possuem atividades finalísticas de investigações criminais e cumprimento de mandados de prisão e afins, papéis culturalmente conferidos ao masculino. Essas organizações possuem um número maior de homens, e em alguns Estados o efetivo masculino é maior do que o dobro do feminino. Não foram encontrados estudos sobre o comportamento empreendedor das policiais civis brasileiras que alcançaram posições de gestão nas suas instituições. Nesse sentido, considerando que o conhecimento passou a ser o ativo mais importante no contexto organizacional e que as temáticas voltadas à equidade de gênero têm uma importância social, este trabalho, em seu objetivo geral, visa a compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em cargos de gestão. Como objetivos específicos, espera-se: descrever as suas experiências sentidas e vividas; identificar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas por elas; e verificar como superaram as barreiras enfrentadas. Para que o objetivo proposto fosse atingido, a pesquisa utilizou o contexto das polícias civis de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul e foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Após a revisão da literatura, realizada com base na revisão sistemática integrativa da literatura, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de aplicação de questionário para a identificação de competências empreendedoras, o que permitiu a seleção das entrevistadas. Foi feita a análise temática da entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos aplicada em 22 mulheres policiais civis que ocupam posição de gestão e que se destacam nas suas instituições. Os resultados desta pesquisa apontam que, apesar dos recentes avanços, a presença de mulheres nas polícias civis do Brasil é pequena, assim como é baixo o número de mulheres ocupando cargos de gestão nessas instituições, sendo essa uma das grandes barreiras encontradas. Foi possível constatar que a maioria das barreiras e dos facilitadores identificados na literatura foi encontrada pelas mulheres entrevistadas. Identificou-se que as barreiras familiares, culturais e religiosas, do preconceito e da discriminação, da obstrução masculina e do teto de vidro permeiam as barreiras da dupla jornada e da falta de empoderamento, autoconhecimento e autoconfiança. Foi possível verificar que elas conquistam espaço nos cargos de gestão à custa de maior esforço e dedicação do que seus pares masculinos e lançam mão de facilitadores para conseguir essa ascensão: influência positiva da família, comunicação e habilidade de articulação, *networking*, investimento em instrução e qualificação, experiência e mentoria. Através dessas competências empreendedoras, elas adquirem autoconfiança e enfrentam suas barreiras internas.

Palavras-chave: gestão feminina; empoderamento da mulher; empreendedorismo; comportamento das pessoas empreendedoras; polícia civil.

ABSTRACT

The entry of women into the labor market and the search for gender equality in the family, social and professional environments is a recent process, lasting a few decades, which has made progress, but is still challenging. Research shows that women, even today, face many difficulties in the professional environment, from the perspective of gender, as autonomous, as well, as when inserted in private and public organizations. The Brazilian civil police have activities for the purpose of criminal investigations and execution of arrest warrants and the like, roles that are culturally conferred on men. These organizations have a larger number of men, and in some states the male workforce is more than double the number of females. No studies were found on the entrepreneurial behavior of Brazilian civil police officers who reached strategic positions in their institutions. In this sense, considering that knowledge has become the most important asset in the organizational context and that issues related to gender equity have a social importance, this work, in its general objective, aims to understand the lived and felt experiences of women who stood out in the Brazilian civil police for their entrepreneurial attitudes. As specific objectives, it is expected to describe their felt and lived experiences, identify facilitating factors and barriers faced by them, verify how they overcame the barriers faced, and also seeks to analyze the relationship between their entrepreneurial attitudes, in the organizational context, and their empowerment. This is a qualitative, bibliographic and exploratory research, in which the researcher, after a literature review based on an integrative systematic literature review, performs empirical data collection, through field research through semi-structured interviews with women civil police officers from several states of the federation, who occupy relevant positions in their institutions. The results of this research indicate that, despite recent advances, the presence of women in civil police forces in Brazil is small, as well as the low number of women occupying management positions in these institutions, which is one of the major barriers encountered. It was possible to verify that most of the barriers and facilitators identified in the literature were found by the interviewed women. It was identified that family, cultural and religious barriers, prejudice and detection, male retention, and the glass ceiling, permeate the barriers of the double journey and the lack of empowerment, self-knowledge and self-confidence. It was possible to identify that they gain space in the management positions at the expense of more effort and dedication than their male peers, and make use of facilitators to achieve this ascension: positive influence from the family, communication and coordination skills, networking, investment in education and qualification, experience and mentoring. Through these entrepreneurial skills, they acquire self-confidence and face their internal barriers.

Keywords: gender; women; entrepreneurship; knowledge management; Civil Police.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo gráfico de lógica/articulação entre competências/comportamentos empreendedores	51
Figura 2 – Plano de Execução Sistemático de Pesquisa	84
Figura 3 – Visões de mundo	85
Figura 4 – Organograma da PCSC.....	90
Figura 5 – Organograma da PCPR.....	91
Figura 6 – Organograma da PCRS.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantitativo de homens e de mulheres policias civis nos estados da Federação	19
Quadro 2 – Quantitativo de homens e de mulheres nas polícias civis de SC, PR e RS.....	22
Quadro 3 – Teses e dissertações do PPGEGC nas temáticas de pesquisa.....	31
Quadro 4 – Características e comportamentos empreendedores.....	49
Quadro 5 – Características empreendedoras.....	53
Quadro 6 – Características dos empreendedores de sucesso.....	54
Quadro 7 – Barreiras enfrentadas pelas mulheres ao empreender.....	58
Quadro 8 – Barreiras ao alcance de posições de liderança pelas mulheres.....	60
Quadro 9 – Barreiras à ascensão feminina aos Conselhos de Administração.....	61
Quadro 10 – Facilitadores para as mulheres alcançarem as posições de liderança.....	64
Quadro 11 – Facilitadores da ascensão feminina aos Conselhos de Administração.....	65
Quadro 12 – Barreiras e facilitadores identificados.....	78
Quadro 13 – Questionário para levantamento de dados.....	94
Quadro 14 – Pontuação obtida pelas mulheres policiais civis que responderam ao questionário.....	96
Quadro 15 – Definição do roteiro para a entrevista semiestruturada.....	98
Quadro 16 – Fases da análise temática.....	103
Quadro 17 – Frequência do aparecimento das barreiras e dos facilitadores identificados pelas entrevistadas.....	142

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de mulheres na PCSC	21
Gráfico 2 – Percentual de mulheres na PCPR	22
Gráfico 3 – Percentual de mulheres na PCRS	22
Gráfico 4 – Percentual de mulheres na região Sul do Brasil.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACADEPOL – Academia da Polícia Civil

AT – Análise Temática

Capex – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEPSH – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico

COGEPOL – Corregedoria-Geral da Polícia Civil do Rio Grande do Sul

CoMovI – Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia

CSP – Conselho Superior de Polícia

DAE – Divisão de Assessoramento Especial

DECA – Divisão Especial da Criança e do Adolescente

DEIC – Diretoria Estadual de Investigação Criminal

DICOI – Divisão de Proteção ao Idoso e Combate à Intolerância

DICOR – Divisão de Correição

DIPAC – Divisão de Inteligência Policial e Análise Criminal

DIPAM – Divisão de Proteção e Atendimento à Mulher

DIPLANCO – Divisão de Planejamento e Coordenação

DOM – Divisão de Organização e Métodos

DPM – Departamento de Polícia Metropolitana

DPRI – Delegacia de Polícia de Proteção ao Idoso

DEAM – Delegacia de Atendimento à Mulher

DPPG – Divisão de Programas de Pós-Graduação

DRS – Divisão de Recrutamento e Seleção

DS – Divisão de Saúde

EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento

ESAG – Escola Superior de Administração e Gerência

GAB/CH – Gabinete do Chefe de Polícia

GC – Gestão do Conhecimento

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

GIE – Gestão Integrada de Eventos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PCPR – Polícia Civil do Paraná

PCRS – Polícia Civil do Rio Grande do Sul

PCSC – Polícia Civil de Santa Catarina

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Udesc – Universidade do Estado de Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Univali – Universidade do Vale do Itajaí

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	23
1.3 OBJETIVOS.....	28
1.3.1 Objetivo geral	28
1.3.2 Objetivos específicos	28
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	28
1.5 ADERÊNCIA AO PPGE GC	30
1.6 ASPECTOS ÉTICOS	33
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2 REVISÃO DA LITERATURA	36
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	36
2.2 GESTÃO FEMININA.....	36
2.3 EMPODERAMENTO DA MULHER	40
2.4 EMPREENDEDORISMO.....	44
2.5 COMPORTAMENTO DE PESSOAS EMPREENDEDORAS.....	47
2.5.1 Barreiras enfrentadas por mulheres empreendedoras	57
2.5.2 Facilitadores percebidos pelas mulheres empreendedoras	62
2.6 ATITUDES DA MULHER EMPREENDEDORA	66
2.7 EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	70
2.8 MULHERES EMPREENDEDORAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	72
2.9 POLÍCIAS CIVIS BRASILEIRAS	76
2.10 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	77
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	83
3.2 PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA (PESP).....	83
3.2.1 Etapa 1 – Início da pesquisa	85
3.2.2 Etapa 2 – Revisão da literatura	86
3.2.3 Etapa 3 – Síntese da revisão da literatura	87
3.2.4 Etapa 4 – Caracterização da pesquisa	87
3.2.5 Etapa 5 – Identificação das policiais civis da região Sul ocupantes de cargos de gestão	89

3.2.6 Etapa 6 – Definição do questionário para a identificação das mulheres empreendedoras.....	94
3.2.7 Etapa 7 – Aplicação do questionário	96
3.2.8 Etapa 8 – Análise dos resultados obtidos	97
3.2.9 Etapa 9 – Seleção de mulheres em destaque	97
3.2.10 Etapa 10 – Definição e criação do roteiro para a entrevista semiestruturada.....	97
3.2.11 Etapa 11 – Realização das entrevistas	101
3.2.12 Etapa 12 – Análise e interpretação dos dados coletados.....	102
3.2.13 Etapa 13 – Conclusões e recomendações para futuros trabalhos	103
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	104
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	104
4.2 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	104
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	105
4.3.1 Trajetórias das entrevistadas até chegar ao cargo de gestão.....	106
4.3.2 Barreiras.....	110
4.3.3 Facilitadores	127
4.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	142
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	146
5.1 CONCLUSÕES	146
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	150
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICE A	170
APÊNDICE B.....	219
APÊNDICE C	221
ANEXO A.....	224

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a contextualização deste estudo, narrando os motivos que despertaram o interesse da pesquisadora pelo tema. Em seguida, será definido o problema, com a formulação da pergunta de pesquisa, e serão apresentados os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a relevância da pesquisa, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), bem como os aspectos éticos e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para uma melhor contextualização sobre a presente pesquisa, considero importante explicitar a minha experiência autobiográfica, de conexão com o meio cultural, narrando um pouco da minha trajetória profissional e acadêmica, especificando as razões que me levaram ao PPGEGC na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Tratando do método autobiográfico, Benedict (1989, p. 15), pondera que

[...] a história da vida individual de cada pessoa é acima de tudo uma acomodação aos padrões de forma e de medida tradicionalmente transmitidos na sua comunidade de geração para geração. Desde que o indivíduo vem ao mundo, os costumes do ambiente em que nasceu moldam a sua experiência dos fatos e a sua conduta. Quando começa a falar ele é o frutuzinho da sua cultura, e quando crescido e capaz de tomar parte nas atividades desta, os hábitos dela são os seus hábitos, as crenças dela as suas crenças, as incapacidades dela as suas incapacidades.

Sempre gostei muito de ler e estive mais inclinada às ciências humanas. Por isso, optei por uma formação jurídica, graduando-me em direito pela UFSC, de 1992 a 1996, e em administração pelo Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/Udesc), de 1990 a 1994. Durante o curso de graduação em direito, mantendo contato com os docentes e com pessoas da área, passei a ter interesse em ingressar em alguma carreira jurídica, e, à época, fiz estágio no Ministério Público Estadual. Após o término da graduação em Direito, fiquei dois anos exercendo a advocacia e, concomitantemente, estudando para ingressar em algumas das instituições públicas nas quais eu me sentia vocacionada a atuar. Então, no ano de 1998 passei no concurso da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC), para o cargo de delegada, atuando em delegacias de polícia nas cidades de Tubarão, Palhoça e Florianópolis por 16 anos, e em 2014 iniciei minha atuação na corregedoria-geral da polícia civil, permanecendo até outubro de 2021 – salvo no ano de 2018,

quando atuei na delegacia de proteção à mulher, criança, adolescente e idoso de Palhoça. Após outubro de 2021, atuei na ouvidoria da polícia civil e desde março deste ano estou prestando serviços na unidade de controle interno da PCSC.

Depois de ingressar na polícia civil, fiz mestrado em ciência jurídica na Universidade do Vale do Itajaí (Univali), de 2002 a 2004, e passei 13 anos conciliando a maternidade com a minha atuação profissional, esta sempre muito exaustiva, trabalhando em delegacias de polícia em horário de expediente e fazendo plantões no horário noturno e nos finais de semana.

Anos se passaram, e, em 2017, prestando serviços na corregedoria-geral da polícia civil – portanto, em uma atividade-meio, menos desgastante –, soube da parceria que estava sendo desenvolvida entre o PPGEGC e a Academia da Polícia Civil de Santa Catarina (ACADEPOL). Por objetivar descobrir novos horizontes e conhecimentos, me interessei.

Após cursar uma disciplina isolada, “Complexidade e conhecimento na sociedade em redes”, com o professor Aires Rover, fiquei encantada com a interdisciplinaridade do programa, que possibilita a troca de experiências entre pessoas de diversas formações, com diversas visões de mundo, bem como a criação de conhecimento decorrente dessa integração.

Então, ainda no ano de 2017, efetuei a inscrição para uma vaga de doutorado no PPGEGC, e à época me dediquei arduamente aos estudos para ingressar no programa. Desde o início, as temáticas dos textos disponibilizados para aquele processo seletivo e para os anteriores me interessaram, principalmente as relacionadas à área de gestão do conhecimento (GC), pela sua visão interdisciplinar e sua ênfase na criação e no compartilhamento do conhecimento (o qual considero o maior valor individual e organizacional na sociedade contemporânea).

Felizmente consegui ser aprovada no ano de 2018, ingressando no PPGEGC. No primeiro trimestre de aulas, cursei a disciplina “Fundamentos de gestão do conhecimento”, por meio da qual compreendi a importância do compartilhamento do conhecimento para as organizações, e nessa disciplina conheci a aluna Melissa Amaral, da qual me tornei amiga, que à época cursava o mestrado no programa e era orientanda da professora Édis Mafra Lapolli. Eu soube que ela há muitos anos estuda o gênero feminino e atua na linha de pesquisa do programa voltada ao empreendedorismo, temáticas que sempre me atraíram.

Então, no final do ano de 2018, fui removida para trabalhar em outra cidade, o que exigiu o trancamento da matrícula por um ano, uma vez que as aulas das disciplinas eram todas presenciais. No ano seguinte, retornei para Florianópolis e para o programa, quando passei a estudar temas para o desenvolvimento de uma tese que não me encantava nem me motivava. Nesse período, eu e minha então orientadora acordamos em trocar de orientação, e fui em busca

de um conteúdo do meu interesse. Foi então que a professora Édis Mafra Lapolli, coordenadora da área de gestão do conhecimento, possibilitou-me a entrada no Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI), liderado por ela mesma (a quem serei eternamente grata). Nesse grupo conheci pessoas que estudavam temáticas atraentes para mim e comecei a produzir junto a eles. Paralelamente, também entrei na Atividade de Formação Programada “Gestão Humana para as Organizações Saudáveis”, coordenada pela mesma professora, a qual, então, aceitou ser minha orientadora.

Concomitantemente aos estudos, continuei prestando serviços na minha instituição. O meio policial, apesar de estar em processo de profunda modificação, impulsionada pelas transformações sociais, ainda é bastante sedimentado nos princípios da disciplina e da hierarquia, necessitando, portanto, de interação com um espaço interdisciplinar. Como a atuação do delegado de polícia é marcada também pela gestão de pessoas e pela necessidade do cumprimento de metas, estudos na área de GC são imprescindíveis.

A polícia civil desenvolve um trabalho tido socialmente como masculino, pois atua principalmente na investigação de crimes e na prisão de autores de delitos. Essa mesma cultura prevalece nas demais polícias (BROWN *et al.*, 2020). Nas últimas décadas, com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, houve o aumento da presença delas em todas as carreiras do funcionalismo público, mas, nas polícias civis, ainda estão em menor número, comparativamente aos homens.

Dados disponibilizados pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, que traçam o perfil das instituições de segurança pública, informaram o número de mulheres e de homens policiais civis em todos os estados da Federação no ano de 2020 (Quadro 1).

Quadro 1 – Quantitativo de homens e de mulheres policiais civis nos estados da Federação.

Estados	Mulheres	Homens	Total
Acre	Não fornecido	Não fornecido	Não fornecido
Alagoas	397	1.560	1.957
Amapá	422	707	1.129
Amazonas	601	1.287	1.888
Bahia	1.251	4.183	5.434
Ceará	973	2.589	3.562
Distrito Federal	911	2.225	3.136
Espírito Santo	446	1.261	1.707
Goiás	1.008	1.895	2.903
Maranhão	392	1.459	1.851
Mato Grosso	912	2.040	2.952
Mato Grosso do Sul	453	1.283	1.736

Minas Gerais	2.485	6.438	8.923
Pará	692	2.369	3.061
Paraíba	407	1.340	1.747
Paraná	803	2.670	3.473
Pernambuco	1.347	3.590	4.937
Piauí	Não fornecido	Não fornecido	Não fornecido
Rio de Janeiro	1.626	5.683	7.309
Rio Grande do Norte	289	1.026	1.315
Rio Grande do Sul	2.020	3.221	5.241
Rondônia	598	871	1.469
Roraima	192	512	704
Santa Catarina	1.057	2.287	3.344
São Paulo	4.717	17.324	22.041
Sergipe	312	1.054	1.366
Tocantins	290	943	1.233
Total	24.601	69.817	94.418

Fonte: Ministério da Justiça e Segurança Pública (BRASIL, 2020).

Analisando os dados apresentados referentes ao ano de 2020, ainda não atualizados pelo Ministério da Justiça, percebe-se que em todos os entes federativos o número de mulheres policiais civis é menor do que o de homens. Ainda, nos estados do Amazonas, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins, as mulheres representam menos da metade do quantitativo de homens.

Objetivando concentrar a pesquisa nas polícias civis da região Sul do Brasil e buscar dados mais recentes, esta pesquisadora solicitou às polícias civis dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul os seus respectivos quantitativos. Também buscou-se identificar o número de mulheres ocupantes de cargos de gestão nessas instituições. Segundo Dias (2011), a gestão pode ser conceituada como a ocupação de função de comando, aplicando todos os conhecimentos necessários para, por meio de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Têm-se como cargos de gestão aqueles previstos nos organogramas das polícias civis da região Sul e inerentes a direção, coordenação e gerência.

Os dados fornecidos pelos três estados neste ano demonstram que o número de mulheres permanece inferior ao de homens (Quadro 2).

Quadro 2 – Quantitativo de homens e de mulheres das polícias civis de SC, PR e RS.

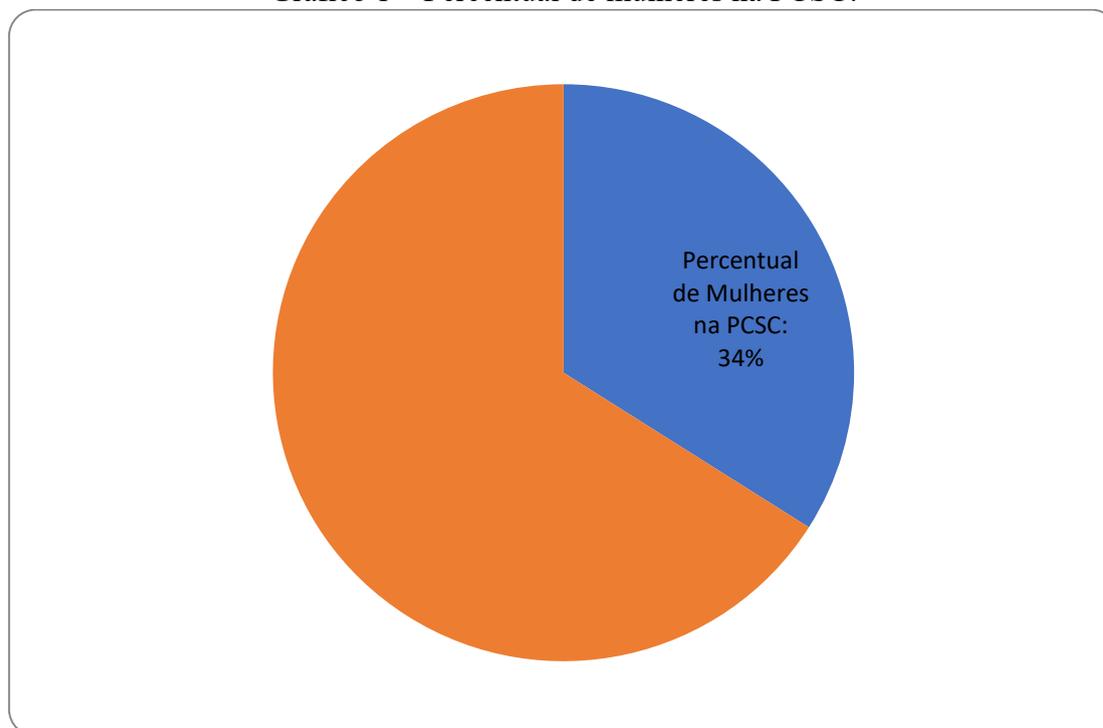
Estado	Homens	Mulheres	Total
Santa Catarina	2.265	1.179	3.444
Paraná	2.919	1.076	3.995
Rio Grande do Sul	3.170	2.140	5.310

Fonte: Dados fornecidos pelas polícias civis de SC, PR e RS em março de 2023.

Em Santa Catarina, 34% dos policiais civis são do gênero feminino. O organograma dessa instituição é composto de 79 cargos, e destes, apenas nove são ocupados por policiais civis do gênero feminino. No Paraná, as mulheres totalizam 36% do efetivo. O organograma da instituição prevê 37 cargos de gestão, dos quais somente 12 são ocupados por mulheres. No Rio Grande do Sul, por sua vez, 40% da polícia civil são constituídos de mulheres. O organograma prevê 78 cargos de gestão, e destes, apenas 34 são ocupados por mulheres. Dessa forma, percebe-se que nas polícias civis da região Sul do Brasil, do total de 194 cargos de gestão, somente 55 são ocupados por mulheres, correspondendo a 28,3%.

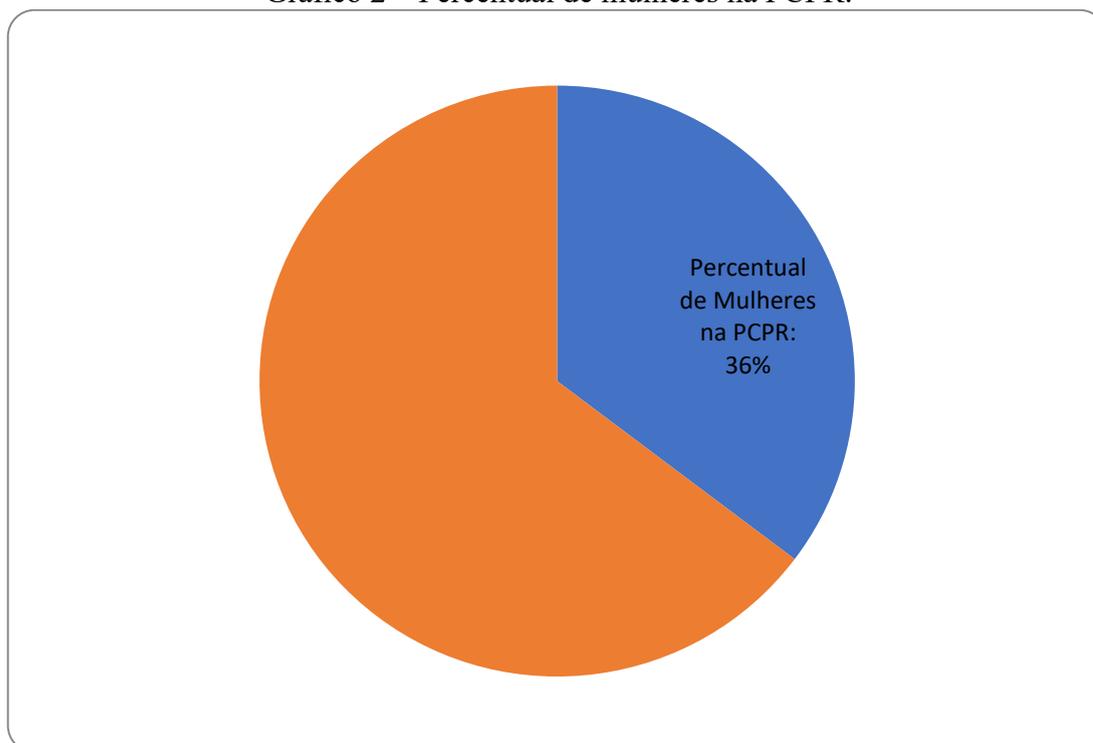
Esses percentuais encontram-se demonstrados nos Gráficos 1, 2, 3 e 4.

Gráfico 1 – Percentual de mulheres na PCSC.



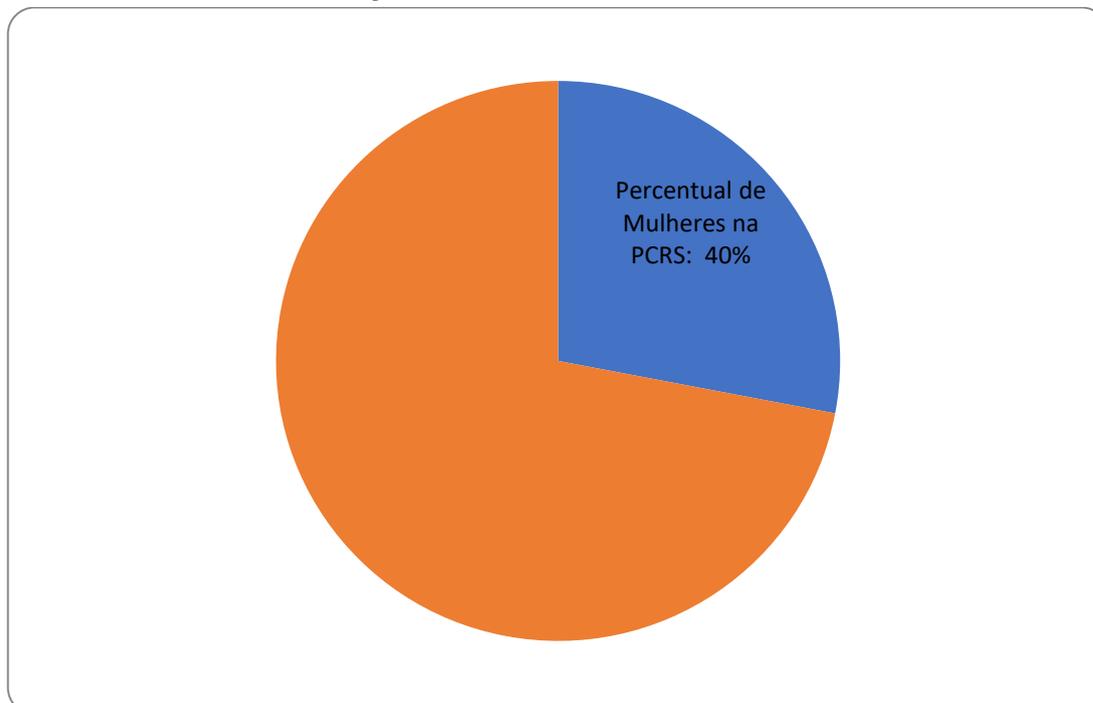
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 2 – Percentual de mulheres na PCPR.



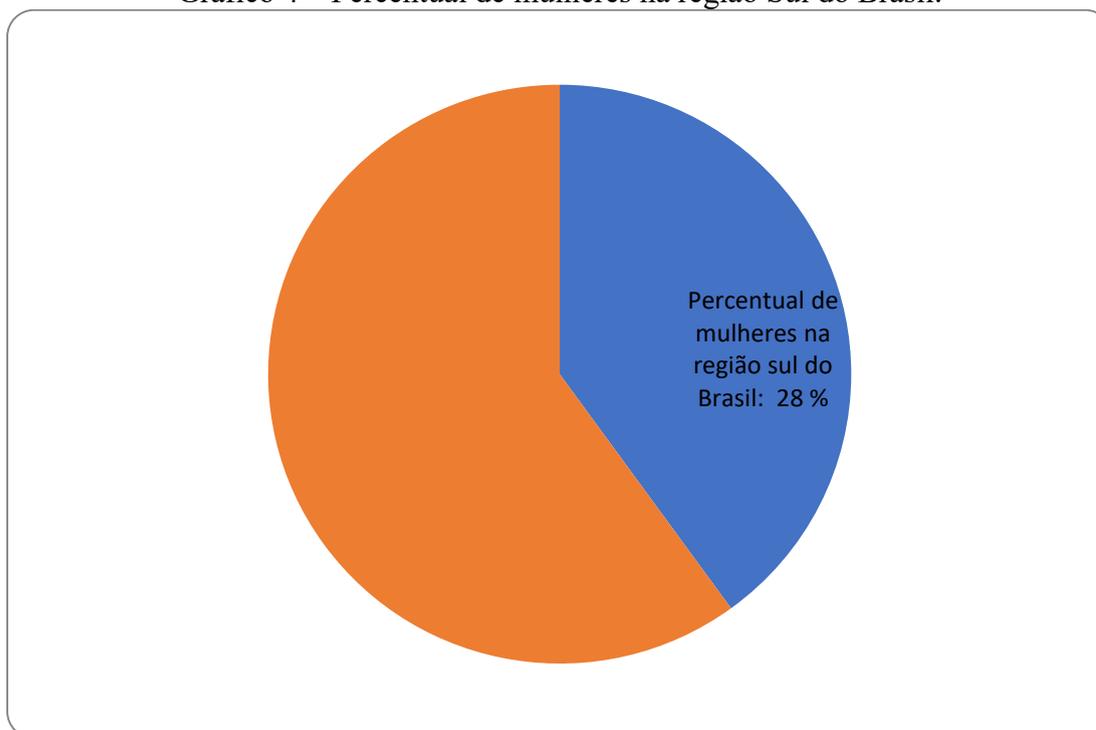
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 3 – Percentual de mulheres na PCRS.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 4 – Percentual de mulheres na região Sul do Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os dados demonstram que não apenas o número de policiais civis do gênero feminino da região Sul do Brasil é pequeno, mas também é reduzido o número de mulheres ocupando posições de gestão nas suas instituições, demonstrando a desigualdade de gênero nessas organizações.

No transcurso da minha atuação profissional, observei que algumas das mulheres que atuavam em posições de gestão eram empoderadas e destacavam-se nas suas funções. A partir desse contexto, passei a ter interesse em estudar a atuação das mulheres policiais civis que ocupam cargos de comando nas suas instituições, uma temática relacionada à minha vida pessoal e profissional, que me instiga e estimula.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A formulação da problemática a ser pesquisada consiste em uma das etapas basilares do processo de construção de um estudo científico. Aquela norteia todas as demais etapas, devendo, portanto, ser realizada com muito critério e atenção.

Leal (2002) afirma que explicitar o problema é crucial em qualquer pesquisa científica, pois todas as etapas a seguir dependerão desse momento, aumentando a necessidade da busca de clareza em todo o processo. Segundo o autor, esse momento não pode ser elucidado

intuitivamente, pelo senso comum ou apenas especulando. O problema pode ser percebido como uma lacuna do conhecimento, uma dificuldade teórica ou prática. De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 159), a definição de um problema pressupõe sua especificação em detalhes precisos e exatos, com clareza, concisão e objetividade:

O problema pode ser levantado, formulado de forma interrogativa e delimitado com indicações de variáveis que intervêm no estudo de possíveis relações entre si. É um processo contínuo de pensar reflexivo, cuja formulação requer conhecimentos prévios do assunto (materiais informativos) ao lado de uma imaginação criadora.

Por se tratar de um estudo interdisciplinar, diversas visões de mundo são integradas no transcorrer da produção, bem como conhecimentos descobertos, tanto na revisão sistemática integrativa da literatura quanto na pesquisa de campo, exigindo do pesquisador a revisitação da sua problemática.

No presente estudo, focou-se a problemática dos desafios enfrentados pelas mulheres, que são constantes e complexos por, em maior parte, se originarem de uma estrutura político-social estabelecida há séculos. O patriarcado, principal elemento dessa estrutura, reflete a dominação masculina que ocorre até os dias atuais, ainda que em menor grau, em comparação a outros períodos da história (RAY, 2006).

Houve avanços com o advento da Revolução Industrial, quando, em razão da escassez de mão de obra, as mulheres ingressaram no mercado de trabalho, mas esse movimento tornou-se mais expressivo nas últimas décadas (KRÜGER; MINELLO, 2016), nos setores público e privado.

Ocorre que ainda existem muitas barreiras. No âmbito das organizações, vários estudos acadêmicos demonstram que os sistemas organizacionais são baseados em gênero, colocando as mulheres em visível desvantagem. Existem questões estruturais e sistêmicas que continuam a dificultar a ascensão feminina a cargos de gestão. As realidades econômicas, as normas sociais e o engajamento das mulheres na força de trabalho vêm aumentando ao longo dos anos, mas as práticas organizacionais não acompanham o ritmo (O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018).

Estudos relatam disparidades salariais, discriminação, segregação ocupacional, assédio sexual e outras formas de desigualdade de gênero no trabalho (BARRY; CHANDLER; BERG, 2007; MONDRAGÓN *et al.*, 2018; SHINNAR *et al.*, 2018; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018). O teto de vidro, que consiste na dificuldade imposta às mulheres para sua ascensão profissional, ou seja, na segregação hierárquica ou vertical, é uma das principais barreiras encontradas, tanto nas organizações públicas como em empresas privadas (MARRY;

POCHIC, 2017). Essa barreira é sutil e disfarçada, porém é uma das mais fortes, que as impedem de progredir para o alcance da liderança nas suas carreiras.

As organizações públicas fazem parte da sociedade e, portanto, também são uma construção social fundada em termos de gênero, com normas masculinas. Isso porque a lei, a política, a religião, a academia, o Estado e a economia são instituições historicamente dominadas por homens e interpretadas simbolicamente do ponto de vista de homens em posições de liderança, tanto no presente quanto historicamente (GUTIERREZ, 2018). Assim, no serviço público, a desigualdade entre homens e mulheres permanece, da mesma forma que nas entidades privadas. A necessidade dos concursos públicos para ingresso nas instituições governamentais impediu práticas discriminatórias no acesso aos quadros, mas a escolha dos ocupantes de posições elevadas de gestão continua sendo, na maioria das vezes, por critério discricionário, com regras não explícitas, facilitando o direcionamento de tais cargos a homens. Essas barreiras são verificadas não apenas no acesso aos cargos de gestão, mas também na permanência nestes (MASTRACCI; BOWMAN, 2015).

Para enfrentar esses desafios, na busca pela equidade de gênero, as mulheres precisam, além de consciência crítica sobre sua condição social, autoconhecimento e autoconfiança na sua capacidade de influenciar diversos aspectos de sua vida. Na concepção de Zimmerman (1995), esse processo denomina-se empoderamento, que se inicia por meio de um processo individual.

Empoderamento, de acordo com Kleba e Wendaussen (2009), é um processo cognitivo, afetivo e comportamental que promove a autonomia pessoal e coletiva, aprendido por meio de práticas de ensino não tradicionais que desenvolvam a consciência crítica. Também é entendido como o alicerce que dá o poder a alguém e pode ser proporcionado por qualquer pessoa ou processo que fomente as habilidades das mulheres e facilite seus processos de escolha (CORNWALL; RIVAS, 2015). Ele parte da construção de novos padrões mentais a fim de desconstruir os paradigmas que desvalorizam as mulheres (STROMQUIST, 2002).

De outro lado, o empreendedorismo atua como um dos elementos de empoderamento das mulheres, com respeito às mudanças nas relações de poder, permitindo que questionem o seu *status* e ajam para alterar a sua realidade, aumentando assim a autoconfiança (CORNWALL; RIVAS, 2015).

Muitas das mulheres que ingressam no mercado de trabalho têm se tornado empreendedoras (JONATHAN, 2011). O empreendedorismo pode ser conceituado como um campo de estudo que se traduz em um conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor *performance* àquelas sociedades que o apoiam e o praticam. Ele está

relacionado a um comportamento proativo vinculado à criatividade, à motivação e à inovação, frente a um projeto pessoal ou organizacional (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

Quanto mais o empreendedorismo, alicerçado em inovação, estiver presente em um país, maior será o desenvolvimento econômico deste, e esse processo é cíclico, alimentando ainda mais a busca da inovação (DOLABELA, 2010).

Analisando-se o empreendedorismo por meio da ótica comportamental, o foco direciona-se ao comportamento do empreendedor, que abrange a criação e a manutenção de redes de relacionamento, busca e identificação de oportunidades e a realização de trabalho criativo (DOLABELA, 2010). O precursor dessa temática foi McClelland (1987), que desenvolveu sua pesquisa adotando a visão comportamentalista. Cooley (1990), a partir da teoria de McClelland (1987), criou um modelo de competência empreendedora baseado nas qualidades pessoais associadas ao empreendedorismo exitoso, defendendo que existem características e competências comuns que podem ser desenvolvidas nos indivíduos. Nessa linha, entende-se que as competências e/ou os comportamentos empreendedores podem ser desenvolvidos se trabalhados sistematicamente, e, ao se mensurar essas competências individualmente, se estabelece uma comparação com um perfil ideal de empreendedor (ROSA; LAPOLLI, 2010). Analisando também o conceito de competência, Durand (1998) referiu-se aos três aspectos básicos do indivíduo, conhecidos popularmente por “cabeça, mão e coração”, para sugerir o modelo das três dimensões da competência, conhecido pela junção das três iniciais, “CHA”: conhecimentos (informação, saber o que e por que fazer), habilidades (técnica, capacidade, saber como fazer) e atitudes (querer fazer, identidade, determinação).

Amaral (2019, p. 116), na conclusão de sua dissertação, defendeu ser necessária a adoção de atitudes empreendedoras mais atreladas ao feminino para marcar território nas organizações, entendendo que para conseguir se inserir no ambiente empresarial dominado por homens as mulheres tiveram atitude, lançando mão de características bem femininas, como calma, paciência e persistência.

O perfil empreendedor abrange atitudes como vivenciar de forma dinâmica, aprender sobre oportunidades de negócios, tomar decisões com cautela e correr riscos calculados, tendo como principal objetivo a inovação (WILLERDING; NUNES; SILVEIRA, 2011).

De outro lado, o fenômeno do intraempreendedorismo está relacionado ao ato de empreender dentro de uma organização existente (GOMES, 2017), privada ou pública. Kearney e Meynhardt (2016) apontam que a implementação de ações empreendedoras no contexto do setor público é ainda mais desafiadora devido à natureza burocrática dos órgãos públicos, sujeitos ao escrutínio público e a requisitos de transparência.

As organizações públicas tradicionalmente enfrentam obstáculos específicos à inovação e a outros comportamentos empreendedores por causa da falta de incentivos e de financiamento, das pressões de curto prazo e da necessidade de apoio político e público. Não obstante, é importante salientar que o setor público tem passado realmente por uma mudança, que pode ser entendida também como uma mudança cultural, rumo a um serviço público mais empreendedor. Essas transformações são fruto de uma nova visão e de uma reestruturação da administração pública, que foi iniciada nos Estados Unidos e na Europa, com reflexos sobre diversos países do mundo (GOMES, 2017).

Nesse sentido, a apropriação e o desenvolvimento de competências empreendedoras pelas mulheres que atuam em organizações públicas, bem como o seu empoderamento, podem contribuir para que elas consigam ocupar cargos de gestão (ADDICOTT, 2017; MONDRAGÓN *et al.*, 2018; LAPUENTE; SUZUKI, 2020).

Para as pessoas se destacarem nos cargos de gestão, é necessário que apresentem a característica de liderança, que consiste em uma das atitudes empreendedoras. Verificando bases de dados, como *Scopus* e *Web of Science*, percebe-se que existem estudos sobre atitudes empreendedoras das mulheres policiais (DERKS *et al.*, 2011; CHU, 2018; BROWN, 2020; BROWN; SILVESTRI, 2020; YU, 2020), mas em pequeno número, bem como não foram encontradas pesquisas sobre as atitudes empreendedoras e o empreendedorismo das mulheres policiais civis, demonstrando que há uma lacuna de conhecimento acerca desse tema.

Diante do até aqui exposto, surgiram primeiramente as indagações: será que as competências empreendedoras de mulheres policiais civis contribuíram para o seu empoderamento? E assim também contribuíram para que elas alcançassem destaque quando atuantes em cargos de gestão? Foi, nesse contexto, pensando nas barreiras enfrentadas por essas mulheres e na forma de superá-las para realmente alcançar posições de destaque, que surgiu a pergunta de pesquisa: como mulheres policiais civis se destacaram atuando em cargos de gestão?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em cargos de gestão.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as experiências sentidas e vividas de mulheres que alcançaram posição de destaque nas polícias civis da região Sul do Brasil.
- Identificar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas por essas mulheres ao longo de suas experiências sentidas e vividas.
- Verificar como essas mulheres superaram as barreiras enfrentadas.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A globalização, assim como o desenvolvimento das redes digitais e das tecnologias de comunicação e informação, tornou os conhecimentos explícito e tácito o ativo de maior valor nos âmbitos individual, organizacional e social. E a passagem para a sociedade do conhecimento fez das dualidades, das polaridades e das dicotomias partes integrantes do conhecimento (NONAKA; TOYAMA, 2008).

As organizações públicas e privadas, nesta nova era, identificaram as pessoas como essenciais à competitividade na condição de agentes transformadores. Nessa perspectiva, o capital humano nas organizações possui papel protagonista por seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; REIS, 2017; WILLERDING; ALVEZ; LAPOLLI, 2021). Por outro lado, também em decorrência da maior competitividade, as organizações passaram a priorizar atitudes empreendedoras de seus colaboradores.

A ideia de empreendedorismo considera aquelas pessoas que geram ou aproveitam oportunidades na sociedade, desenvolvendo atividade econômica e criando valor para si e para a comunidade. Elas são responsáveis pelo desenvolvimento pessoal e social, chamando a atenção pelos resultados que alcançam (CARREIRA *et al.*, 2015).

Nesse contexto, aquele que empreende desempenha um papel essencial no processo de desenvolvimento da economia. Eis que, com uma percepção arrojada do mundo, responde às

mudanças sociais, criando ou modificando produtos e serviços, trazendo novos conceitos, atitudes e propósitos. Assim, o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e aos riscos, assumindo um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Existem muitos estudos que, ao abordar o empreendedorismo, analisam as competências empreendedoras dos indivíduos (COOLEY, 1990; ROSA; LAPOLLI, 2010; LOPES *et al.*, 2017).

Entretanto, a imagem do empreendedor historicamente é associada à figura do homem, atrelada ao sucesso e ao bom desempenho. A mulher, por sua vez, é marcada por características que comumente são associadas à fraqueza, à delicadeza e à demasiada sensibilidade (SARTOR; FRAGA; AMARAL, 2021).

O gênero refere-se a uma construção social, advinda da igreja, da família, da escola e de todos os segmentos, que diferencia os papéis sociais entre homens e mulheres de acordo com valores e regras que vão mudando no transcorrer do tempo (KOTLINSKI, 2021). Portanto, é equivocada a ideia de que as características específicas femininas e masculinas são natas, biológicas. Ainda, o gênero é expresso por meio da forma de agir, interagir e se vestir, ou seja, como o indivíduo se manifesta pública e socialmente.

Essa percepção histórica a respeito do que é ser mulher e de quais são os seus traços e as suas características predominantes impacta o perfil das empreendedoras. Dessa forma, os desafios gerados por esse sistema ultrapassam a esfera individual e alcançam a dimensão social e econômica, dificultando muitas vezes o processo empreendedor feminino (PEREIRA; SARTOR, 2021).

Há algumas décadas, as mulheres conseguiram entrar no mercado de trabalho, movimento que vem se acentuando tanto nas organizações públicas, mais facilmente acessadas em decorrência dos concursos públicos, quanto na iniciativa privada, atuando como colaboradoras ou gestoras dos próprios negócios. Mas, apesar dos avanços, elas continuam ganhando menos na iniciativa privada, e seu percentual é menor nos cargos de comando e eletivos (ACHESON; COLLINS, 2021; PEREIRA; SARTOR, 2021).

Nas organizações públicas, as mulheres ainda estão em menor número nos cargos de gestão. E essa proporção diminui progressivamente quanto mais elevados são os cargos gerenciais (MACPHERSON, 2007; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

A revisão da literatura realizada identificou que existem estudos sobre o comportamento empreendedor de mulheres em organizações públicas, mas são poucas as

pesquisas que abordam a temática do comportamento empreendedor feminino e do alcance de posições estratégicas no setor público, e em menor número os estudos sobre o comportamento das mulheres policiais. De outro lado, não foram localizadas pesquisas sobre as atitudes empreendedoras das policiais civis brasileiras.

A presente pesquisa justifica-se por sua relevância na compreensão do comportamento empreendedor das mulheres que conseguiram se destacar na atuação em cargos de gestão de organizações públicas predominantemente masculinas, como as polícias civis brasileiras. Identifica também os facilitadores e as barreiras que enfrentaram e como as superaram, assim como reconhece os fatores individuais e sociais que as influenciaram em suas trajetórias, contribuindo ou dificultando esse processo. O entendimento das experiências das mulheres que ocuparam posições de comando nessas organizações contribuirá para que outras possam desvendar esse domínio considerado masculino, superando obstáculos e utilizando os facilitadores identificados nesta pesquisa em seu próprio caminhar.

O estudo também se justifica porque está relacionado ao próprio desenvolvimento da autora, na condição de mulher, servidora pública e integrante há 24 anos de uma organização pública que possui uma cultura que ainda prioriza o homem nos cargos de gestão.

Por fim, considera-se que esta tese apresenta subsídios que permitem gerar contribuições científicas em diversas áreas do conhecimento, concentrando-se na área de pesquisa de gestão do conhecimento, agregando conhecimento à linha de pesquisa “Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade” do PPGEGC/UFSC.

1.5 ADERÊNCIA AO PPGEGC

O PPGEGC foi criado em 2004 visando à formação de mestres e doutores, bem como a produção de conhecimento técnico-científico para a sociedade (PPGEGC, 2022). Ele está estruturado em três áreas de concentração: engenharia do conhecimento, mídia do conhecimento e gestão do conhecimento.

A área da gestão do conhecimento busca a transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos e organizacionais (PPGEGC, 2022). Esta pesquisa objetiva compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em cargos de gestão. É sustentada, portanto, pelos temas: comportamento empreendedor de mulheres, cargos de gestão e organizações públicas. Nesse sentido, o objeto da tese está relacionado ao objeto de formação e de pesquisa do EGC, isto é, o conhecimento no contexto organizacional. Ainda, o estudo está inserido na linha de pesquisa “Inovação,

Empreendedorismo e Sustentabilidade”, que “investiga o perfil de indivíduos empreendedores, propondo estudos nos quais os processos de criação e aplicação do conhecimento são determinantes para a implantação das mudanças exigidas pela economia do conhecimento” (PPGEGC, 2022, s. p.).

Ainda, essa pesquisa foi realizada no âmbito do grupo de pesquisa CoMovI, do PPGEGC/UFSC e vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que tem, entre os enfoques, o empreendedorismo e o empoderamento da mulher.

Portanto, pelas temáticas tratadas, este estudo se contextualiza na área da gestão do conhecimento, na linha de pesquisa “Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade”, e no CoMovI, grupo de pesquisa do EGC.

Igualmente, a tese busca o compartilhamento do conhecimento sobre as competências empreendedoras de mulheres em organizações públicas. Esta tese aproxima-se da visão autopoietica, que percebe o conhecimento como o processo efetivado por humanos em atividades de geração de valor científico, econômico, social ou cultural (PACHECO, 2016).

Buscou-se fundamentação teórica nas áreas de administração, psicologia, gestão do conhecimento e comunicação, objetivando integrar o conhecimento de diversas áreas do saber para responder ao problema de pesquisa proposto.

O PPGEGC possui diversas pesquisas realizadas envolvendo os temas empreendedorismo, mulher empreendedora, liderança feminina e empoderamento da mulher, como pode ser constatado no Quadro 3.

Quadro 3 – Teses e dissertações do PPGEGC nas temáticas da pesquisa.

Autor	Título	Orientação	Ano	T/D
FRAGA, A. D. de	Empreendedorismo sênior: experiências vividas e sentidas de pessoas que empreendem depois dos 50 anos de idade	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2023	D
MARCON, D. T. A.	Mulheres no Conselhos de Administração: facilitadores e barreiras	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2022	T
PANISSON, C.	Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2021	T
IATA, C. M.	Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica.	Prof. Cristiano J. Castro de A. Cunha	2020	T

KAUTNICK, A. M.	O empreendedorismo inovador sob uma perspectiva de gênero	Prof. Neri dos Santos, Dr.	2020	D
FELICIANO, F. K.	Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2019	D
AMARAL, M. R. do	Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2019	D
CANCELIER, M. M. de L.	Contribuições das práticas de gestão de pessoas para a promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2017	D
GOMES, R. K.	Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública: um estudo de multicase	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2017	T
MASSAD, D. de O.	A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2017	D
ZACARKIM, V. L.	A capacidade empreendedora como fator crítico de sucesso em gerenciamento de projetos	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2017	D
CONSONI, D. P. G.	Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2016	D
WILLERDING, I. A. V.	Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2015	T
FIATES, J. E. A.	Influência dos ecossistemas de empreendedorismo inovador nas indústrias de venture capital: estratégias de apoio às empresas inovadoras	Prof. Neri dos Santos, Dr.	2014	T
WOLF, S. M.	Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD	Prof. Fernando José Spanhol	2014	T
SOUZA, V. A. B. de	Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2013	T
SCHMITZ, A. L. F.	Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	Prof. ^a Édis Mafra Lapolli, Dra.	2012	T
WILLERDING, I. A. V.	Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso	Prof. ^a Ana Maria B. Franzoni, Dra.	2011	D

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Algumas dessas pesquisas tratam do empreendedorismo, aprofundando temas como capacidades, atitudes, competências e gestão empreendedora, no contexto organizacional. Outros estudos abordam a temática da mulher empreendedora e da desigualdade de gênero no ambiente das organizações. Esses temas estão relacionados a esta pesquisa, a qual se diferencia por estar direcionada às organizações públicas e, especificamente, às polícias civis brasileiras.

A tese possui natureza interdisciplinar e busca contribuir especificamente para o aprofundamento dos estudos sobre o empreendedorismo da mulher em organizações públicas, explorando o contexto das polícias civis da região Sul do Brasil. A polícia civil tem o objetivo de realizar a investigação criminal e de apurar materialidade e autoria das infrações penais, na esfera de sua competência, delimitada pelo artigo 144, § 4º, da Constituição Federal de 1988.

Dessa forma, definiu-se o contexto das polícias civis de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul para identificar a trajetória de mulheres policiais que conseguiram se destacar atuando em cargos de gestão.

Diante do exposto, entende-se que esta tese é adequada para ser desenvolvida no âmbito do PPGEHC/UFSC.

1.6 ASPECTOS ÉTICOS

As questões éticas podem ser abordadas por meio de várias perspectivas, e esta pesquisa tem a preocupação com sua publicação científica – eticamente correta, no intuito da credibilidade da ciência – e com a reputação do pesquisador no que se refere à busca do reconhecimento social pelos seus estudos e pelas suas descobertas.

Para Yin (2016), a ética está relacionada com a integridade do estudo, devendo o pesquisador justificar suas conclusões adequadamente de um modo compatível com as normas de suas próprias perspectivas teóricas e metodológicas. Ainda em relação aos aspectos éticos, Creswell (2010) pondera que o pesquisador deve proteger os partícipes de seus estudos, promovendo assim um relacionamento de confiança, em prol da integridade da pesquisa.

Diante do exposto, o tema da presente tese está voltado para a manifestação de seres humanos e de valores organizacionais, tornando-se imprescindível a participação das pessoas nesse processo.

Assim, para o desenvolvimento deste estudo, todas as relações foram mantidas sob as normas do Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como a aquisição do aceite e da autorização das pessoas pesquisadas, referentes à participação no estudo. O aceite

e a autorização foram expressos mediante documento próprio, constituindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Anexo A, com base na Resolução nº 510/2016, do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH), e na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, que possui diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. É importante ressaltar que todas as necessidades estabelecidas quanto à pesquisa ou às informações requeridas pelos pesquisados foram respeitadas, sem esquecer a garantia de seu anonimato.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, iniciando-se com a contextualização do tema em seu capítulo 1, que busca aproximar o leitor da história de vida da pesquisadora, conhecendo sua jornada acadêmica e profissional e as motivações para realizar a presente pesquisa. Este capítulo apresentou ainda a problemática de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a relevância do trabalho, sua aderência conceitual ao PPGEGC, bem como os aspectos éticos.

O capítulo 2 contempla a base teórica estabelecida a partir da revisão sistemática integrativa da literatura realizada (Apêndice A). Esse capítulo possui dez seções. A primeira apresenta as considerações iniciais, a segunda conceitua gestão feminina e a terceira faz um detalhamento sobre o empoderamento da mulher. A quarta seção aborda o empreendedorismo e a quinta trata dos comportamentos das pessoas empreendedoras, especificando as barreiras e os facilitadores voltados à mulher empreendedora. A sexta seção enfatiza as atitudes da mulher empreendedora, a sétima seção analisa o empreendedorismo em organizações públicas e a oitava especifica a atuação das mulheres empreendedoras em organizações públicas. Na sequência, a nona seção traz um recorte sobre as polícias civis brasileiras e, por fim, a décima seção sintetiza o capítulo.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da investigação, contemplando a caracterização da pesquisa, os procedimentos de coleta e de análise dos dados, bem como o processo da pesquisa.

Já o capítulo 4 tem como objetivo a análise e a interpretação dos dados coletados, trazendo as considerações iniciais da seção, analisando as entrevistas, interpretando os resultados obtidos na fase de execução das entrevistas e, por fim, elencando as considerações finais do capítulo.

Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões e as recomendações para futuros

trabalhos a serem desenvolvidos.

Na parte final da tese, é apresentada a lista de referências utilizadas, seguida dos apêndices e dos anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo oferece o arcabouço teórico a esta pesquisa, tendo em vista que, segundo Triviños (2002), não é possível a interpretação, explicação e compreensão da realidade sem um referencial teórico.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com base nos documentos selecionados na revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A), fornecendo conceitos basilares que compõem a revisão da literatura para a pesquisa, são apresentados os conceitos e os detalhamentos sobre gestão feminina, empoderamento, empoderamento da mulher, empreendedorismo e comportamento de pessoas empreendedoras. Também abordam-se as barreiras enfrentadas pelas mulheres empreendedoras, os facilitadores percebidos, as atitudes da mulher empreendedora, o empreendedorismo em organizações públicas, as mulheres empreendedoras em organizações públicas, as polícias civis brasileiras e, por fim, a síntese do capítulo.

2.2 GESTÃO FEMININA

O conceito de gestão é originário do latim “*gestione*” e refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar (OLIVEIRA; MENEZES, 2018). A gestão está atrelada à função de comando, para, por meio das pessoas e dos processos, atingir as metas organizacionais. Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. As atividades típicas de gestão incluem: promover a motivação dos colaboradores, resolver conflitos, avaliar o desempenho, ajudar o grupo a definir e alcançar metas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2016).

A diferença entre o gestor e o líder, por sua vez, seria com relação à capacidade deste de influenciar pessoas. Segundo Yukl (1998), a liderança consiste no processo de influenciar outras pessoas a entender e concordar acerca do que precisa ser feito e como fazê-lo, facilitando os esforços individuais e coletivo para alcançar objetivos compartilhados”. Por conseguinte, há uma identificação, não existe líder em particular, ou seja, as ações de uma pessoa devem ir ao encontro das expectativas das outras; quer dizer que ocorre um vínculo, e assim tanto líder como

liderados conseguem atingir o alcance das metas estabelecidas (KUCHAK; ROCHA; ROCHA, 2021).

Por conta de questões culturais, ainda existem limitações das mulheres para alcançarem papéis de gestão, em que há poder decisório. Essas restrições devem-se à criação do molde social que enquadra homem e mulher em papéis binários e socialmente distintos.

Silva (2014, p. 38-39) considera que as relações de poder na organização são condicionadas aos papéis sociais exercidos pela mulher e pelo homem, e, historicamente, aquela os exerce em posição secundária. Esse autor defende que as relações de poder desenvolvidas na organização como forma de relações sociais, também estão sujeitas às categorizações sociais de gênero no papel exercido por cada um, presumindo-se que a mulher possui um papel pré-estabelecido socialmente, como visto historicamente, de estar em posição secundária em relação ao homem.

Séculos de patriarcado, quando imperou a dominação do homem sobre a mulher, foram sedimentando papéis e comportamentos atribuídos ao feminino e ao masculino. A cultura patriarcal é milenar, consolidada pelo tempo e pelos costumes e perpetuada de geração em geração.

Patriarcado foi definido por Biroli (2018) como um complexo estruturado de padrões que implicam desvantagens para as mulheres e permitem aos homens dispor do corpo, do tempo, da energia de trabalho e da energia criativa destas, que é ativado de forma concreta nas instituições e nas relações cotidianas”. Existem sociedades, na atualidade, em que as mulheres não têm sequer o direito à vida. Há provas de que a mortalidade excessiva de mulheres na Ásia e na África setentrional é fruto da parcialidade por um dos sexos na distribuição nos cuidados de saúde e outras necessidades (SEM, 1999).

Infelizmente, ainda são recorrentes os casos de aborto e de infanticídio feminino. Kaur (2018) noticia que, em 2012, hospitais de Toronto, no Canadá, estabelecidos em uma região com alto índice de imigrantes no sul da Ásia, recusaram-se a revelar o gênero do bebê às famílias antes da décima terceira semana de gravidez, como forma preventiva de evitar o aborto de fetos do gênero feminino, frequentes naquela localidade.

Homens e mulheres percebem e visualizam a realidade social sob óticas diferentes, com valores e comportamentos diversos. A teoria do papel social explica que as normas sociais internalizadas são baseadas em gênero e refletem uma hierarquia de gênero na sociedade e,

consequentemente, na divisão do trabalho (ILCAN; OLIVER; O'CONNOR, 2007; TILLMAR, 2016).

A literatura diferencia gênero de sexo, o que é resultado de estudos científicos em razão dos movimentos feministas da década de 1960. O termo aparece para dar significação a como uma pessoa se sente em oposição, ou não, ao determinismo biológico. O vocábulo “sexo” refere-se às características biológicas do ser humano, que pode ser feminino, masculino ou intersexo, e o gênero representa as outras dimensões socioculturais, que estão relacionadas a traços, atitudes e tendências comportamentais, enraizados cultural, sociológica ou psicologicamente (CANCELIER, 2017; MARCON, 2022).

Assim, gênero é uma definição social que se refere a aparência, atitudes, convicções e propensões comportamentais relativas à cultura, e possui duas ramificações principais: a masculina e a feminina (CANCELIER, 2017; MARCON, 2022). O gênero refere-se a uma construção social advinda do patriarcado, e, dessa forma, constrói-se um critério sociocultural que permanece no imaginário coletivo da sociedade e gera uma representação compartilhada sobre certas características do masculino e do feminino (MONDRAGÓN *et al.*, 2018).

É fato que existem diferenças comportamentais entre os gêneros, mas não são diferenças natas, e sim decorrentes da maneira diferenciada como homens e mulheres são criados, educados e formados, e é essa sedimentação social que muitas vezes ainda coloca as mulheres em posição de inferioridade (KOELLINGER; MINNITI; SCHADE, 2013; GOMES *et al.*, 2014).

Mastracci e Bowman (2015) afirmam que gênero é um processo social complexo decretado por meio de uma gama de fenômenos organizacionais que parecem ser neutros em termos de gênero, mas refletem e mantêm uma ordem em que os homens e a masculinidade predominam.

A teoria do papel social, surgida na década de 1980 buscando entender as causas das diferenças e das similaridades de gênero no comportamento social, afirma que se espera que as mulheres se comportem de uma maneira consistente com os papéis de gênero aceitos pela sociedade (EAGLY *et al.*, 2000). Os resultados desse estudo forneceram muitas informações sobre as atitudes e as crenças das pessoas em relação aos papéis de homens e de mulheres na sociedade e revelaram estereótipos de gênero relativos a personalidade, comportamento, trabalho e papéis familiares (EAGLY *et al.*, 2000).

As diferenças e as similaridades encontradas nos comportamentos de homens e de mulheres espelham as crenças sobre os papéis de gênero, presentes na sociedade na qual esses homens e essas mulheres vivem (IATA, 2020). Eles são vistos como possuidores de atributos

presentes nas crenças compartilhadas, e tais atributos os condicionam a funções específicas. Portanto, os estereótipos de gênero relacionados a papéis masculinos e femininos se originam de crenças e de expectativas individuais, que são então transmitidas às gerações seguintes e, por sua vez, influenciam o comportamento social de cada gênero (EAGLY *et al.*, 2000).

Os estereótipos de gênero no local de trabalho limitam as oportunidades das mulheres ao longo de sua trajetória. Com base na teoria do papel social, as mulheres são percebidas como tendo características associadas ao papel doméstico, e os homens são considerados como tendo características de um provedor (IATA, 2020). Dessa forma, existem comportamentos esperados dos homens, e outros, das mulheres. A feminilidade está culturalmente associada a ser frágil e emocional, e a masculinidade, a ser forte e viril (BOTELHO, 2008; MARCON, 2022).

A construção social de papéis diferenciados de acordo com o gênero impacta diretamente as relações de trabalho e, por consequência, as organizações. Por esse motivo, é necessário atentar ao contexto social; eis que as instituições são formadas por pessoas e por suas relações, e estas, por sua vez, são impactadas pelos modelos que foram sendo atribuídos no transcorrer do tempo aos gêneros, mas que são mutáveis. Portanto, é necessário atentar que o gênero é crucial para conhecer os processos que estruturam a organização.

Em decorrência, as posições de gestão nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, são ocupadas majoritariamente por homens, ao passo que a menor representatividade feminina nesses cargos deve-se essencialmente a fatores culturais e comportamentais (AZEVEDO, 2022).

Estudos apontam que as mulheres ainda estão sub-representadas em posições de gestão (PULA, 2013; DE VITA; MARIPOGGESI, 2014; PIRAKATHEESWARI, 2015; MANZANERA-ROMÁN; BRÄNDLE, 2016; BOTHA, 2020; BRUSH; GREENE; WELTER, 2020; AMARAL; FRAGA; SARTOR, 2021; MARCON, 2022). Condutas discriminatórias têm produzido atitudes excludentes com relação às mulheres no exercício de cargos estratégicos, sendo relegados a elas poucos espaços nas organizações tradicionais. Contudo, parece haver um espaço de atuação mais amplo nas organizações do terceiro setor, dada sua natureza de “cuidar do outro” (MORAES *et al.*, 2010).

Pouco a pouco, as organizações vão buscando maior diversidade de gênero no seu quadro de colaboradores, percebendo que essa condição cria um ambiente mais propício à inovação, ao compartilhamento de conhecimento, agregando valor. A gestão feminina surge como contraponto ao modelo tradicional gerido pelo gênero masculino (KUCHAK; ROCHA; ROCHA, 2021).

Nesse sentido, as mulheres vão conseguindo ultrapassar algumas barreiras e passam a ocupar cargos de gestão nas organizações. Verifica-se a elevação da participação feminina nos mais diversos setores e uma nova proposta de liderança, que percebe como ilógica a segregação da mulher a cargos diretivos (KANAN, 2010).

Fleury (2013) define um estilo diferenciado de gestão feminina, em que as mulheres têm por características a capacidade de ser multitarefa, possuir visão sistêmica, flexibilidade e habilidade, com isso percebendo as pessoas como um todo, e não apenas na área profissional. Nogueira e Kubo (2013) atribuíram características favoráveis à gestão feminina, como facilidade de comunicação, intuição para a tomada de decisões, integração com os membros da equipe, entre outras. Pode-se dizer que elevam a importância da mulher dentro de uma organização e o seu potencial na execução das tarefas.

De outro lado, a inclusão das mulheres em cargos de gestão depende da cultura organizacional, que pode favorecer ou prejudicar essa iniciativa. Se a cultura organizacional trilha o caminho da normalização da gestão feminina, ela beneficia o empoderamento da mulher (SILVA, 2014).

2.3 EMPODERAMENTO DA MULHER

A discussão a respeito do empoderamento da mulher é recente, se for considerado o início do processo de submissão da mulher ao homem, que data de milênios atrás, com a caça aos grandes animais, o aumento da necessidade da força e a conseqüente sedimentação do modelo patriarcal de sociedade, que conferiu maior poder aos homens (AMARAL, 2019).

Apenas com a industrialização da economia houve a inserção da mulher no mercado de trabalho, e, por consequência, teve início o seu processo de empoderamento, uma vez que ela sai do âmbito exclusivamente doméstico e passa, a partir de então, a questionar o seu papel na sociedade, antes dominada por homens. Esse processo foi acelerado no início das décadas de 1980 e 1990, como forma de inserir os direitos das mulheres no desenvolvimento internacional (CORNWALL; RIVAS, 2015).

Além da cultura patriarcal, outra dificuldade para a equidade de gênero consiste na sociedade democrática atual estar centrada no individualismo, que, quando exacerbado, dá lugar a um distanciamento e a uma indiferença cada vez maiores entre as pessoas, que estão próximas fisicamente, mas fechadas em si mesmas (PENNA, 2014). Assim, segundo esse autor, é na sociedade que ocorrem as relações e as interações dos indivíduos, e, por consequência, na ótica individualista, aumentam-se as dominações, as subordinações e as exclusões, decorrentes das

relações de poder, manifestadas por meio do preconceito, da opressão, da discriminação, da violência e do cancelamento.

Lapolli, Paranhos e Willerding (2022) sustentam que os grupos sociais vão se formando na medida em que as construções sociais vão se cristalizando sob a égide do binarismo, do bom ou ruim, do rico ou pobre, do belo ou feio, e da normalização, designando o que é normal e anormal.

Por sua vez, as minorias são aquelas que não estão enquadradas nos meios binários e normalizados. São todas as pessoas impedidas de acessar qualquer direito básico, bem como as excluídas pelo fato de constituírem determinado grupo que não aquele estabelecido como padrão, seja em decorrência da classe econômica, da religião, do gênero, da opção sexual, entre outros (LAPOLLI; PARANHOS; WILLERDING, 2022).

Estariam compreendidos no conceito de minoria as mulheres, as pessoas negras, as pessoas com deficiência, as pessoas LGBTQIA+ (lésbica, *gay*, bissexual, transgênero, *queer*, intersexual, assexual), as pessoas de diferentes etnias, as pessoas idosas e outros grupos minorizados.

O mundo é diverso, variado, e as pluralidades devem ser respeitadas, sem diferenciações, por meio de uma cultura mais tolerante, inclusiva e respeitosa. LAPOLLI, PARANHOS E WILLERDING (2022), consideram que a beleza do mundo é formada pelas diferenças e que a diversidade representa a união das pluralidades, vivendo em harmonia e buscando relações socialmente justas.

O processo de empoderamento é crucial às minorias, para que elas adquiram e desenvolvam habilidades e competências, paralelamente à sociedade como um todo, incluindo as organizações, que devem desenvolver práticas inclusivas para promover e incentivar esse processo.

Nesse contexto, o empoderamento individual e o coletivo são indissociáveis e estão vinculados a um processo, e não a um fim em si mesmo. O ato de empoderar-se está não apenas ligado a um processo subjetivo, de conscientização individual, mas também exige trabalho social, de fortalecimento econômico e de criação de políticas públicas (BERTH, 2020).

Segundo Kaaber (1999), a ideia de empoderamento está atrelada ao processo de mudança e o poder está atrelado à capacidade de fazer escolhas.

Nesse sentido, o empoderamento é o processo pelo qual as pessoas assumem o controle de suas vidas, tornando-se cientes de suas habilidades e competências, para produzir, criar e gerir seu destino (AMARAL, 2022).

Para Berth (2020), o termo “empoderamento” está vinculado ao trabalho social de

desenvolvimento estratégico e de recuperação consciente das potencialidades dos indivíduos vitimados pelos sistemas de opressão. Para a autora, portanto, a palavra está associada ao reconhecimento da capacidade de integrantes de grupos minoritários.

Nesse contexto, o empoderamento pode ser conceituado como um processo que parte do enfrentamento de fatores referentes à estrutura de poder presentes nas esferas micro e macrosocial, o que conseqüentemente implica a redistribuição do poder. Ou seja, é o processo atravessado e alimentado pela construção coletiva, reforçando perspectivas históricas do feminismo (MARINHO; GONÇALVES, 2016).

Kleba e Wendausen (2009) entendem empoderamento como um procedimento dinâmico envolvendo aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais. Para os autores, significa aumento de poder, autonomia pessoal e coletiva, principalmente daqueles que são submetidos à opressão, à discriminação e à dominação social. Abrange técnicas não convencionais de ensino e de aprendizagem para desenvolver uma consciência crítica.

E o que seria, portanto, uma pessoa empoderada? Seria aquela que tem autoconhecimento e autoconfiança, se comunica de forma assertiva, estabelece objetivos e planeja seus próximos passos, cuida dos relacionamentos, estabelece limites em suas relações interpessoais, luta pela equidade de gênero e não aceita nenhuma forma de discriminação e de preconceito contra si e contra ninguém (AMARAL, 2022).

De fato, não apenas as mulheres, mas toda a sociedade deve estar centrada e comprometida na busca da equidade de gênero e, conseqüentemente, no empoderamento daquelas. Esse processo de empoderamento deve envolver organizações, poder público, enfim, toda a sociedade (AMARAL, 2022). Inclusive, os ganhos sociais são muitos, pois sociedades mais avançadas, com ações concretas em busca da equidade de gênero, são mais desenvolvidas social e economicamente. Portanto, o empoderamento efetivo traz a dimensão individual, comunitária e coletiva de afirmação, valorização e reconhecimento (BERTH, 2020).

Entende-se como empoderamento feminino a mulher posicionada como detentora de sua liberdade e dotada de livre-arbítrio, capaz de ocupar seus espaços como mulher e profissional (SILVA, 2014). O empoderamento feminino, de acordo com Nogueira e Kubo (2013), envolve diferentes etapas e passa por alterações radicais, como a construção de autoimagem e de confiança, o desenvolvimento do pensamento crítico, a construção da coesão do grupo, a tomada de decisões e a ação efetiva. Essas características impactam diretamente a atuação feminina em cargos de gestão.

Conforme elucidada Kabeer (1999), o empoderamento ocorre em vários níveis diferentes, e se materializa através de uma variedade de diferentes processos, sendo que o poder

é o conceito central para a ideia de empoderamento (KABEER, 1999).

Existem vários fatores que incentivam o processo de empoderamento das pessoas, especialmente das mulheres. Nas últimas décadas, elas estão ganhando espaço no desafio da busca pela igualdade de gênero, sendo o seu ingresso no mercado de trabalho uma grande conquista para acelerar a sua independência financeira e, por consequência, a capacidade de se empoderar. Felizmente, elas vêm conseguindo avançar e reduzir as desigualdades enfrentadas na família, nas organizações e em todos os meios sociais, procurando tratamento mais igualitário (KOTLINSKI, 2021).

Na percepção de Sanderberg (2018), o processo de empoderamento das mulheres é demorado e gradual, e, apesar de poder ser iniciado individualmente, é muito mais eficaz quando se desencadeia coletivamente. Para haver mudanças na sociedade e nas organizações, em prol da equidade de gênero, deve-se promover o aprendizado organizacional a partir do aprendizado individual, mudando os modelos mentais, que são entendimentos explícitos e implícitos do mundo pelos indivíduos. É possível mudar a cultura da organização, incorporando essa aprendizagem por meio de comunicações abertas, desenvolvimento da habilidade de correr riscos e gestão do conhecimento (PONNUSWAMY; MANOHAR, 2014).

Esse processo de empoderamento é facilitado na medida em que as mulheres, na condição de agentes ativas, tenham sua própria renda, trabalhem, sejam mais instruídas e participem das decisões dentro e fora da família. Elas querem adentrar no mercado de trabalho, demonstrar a sua competência e assim exercer atividades que as valorizem e possam lhes dar a independência econômica e psicológica. Gradativamente, as mulheres estão assumindo mais funções de gerência no mercado de trabalho e se dedicando ao empreendedorismo (ROSA; SOUZA; LOCH, 2011).

O empoderamento da mulher desafia as relações patriarcais ao garantir autonomia para as mulheres controlarem o seu corpo, a sua sexualidade, o seu direito de ir e vir. E o conceito de empoderamento pode ser também muito relevante para a concepção e a avaliação de práticas que visam a promover a autonomia e a superação de desigualdade de poder em que as mulheres se encontram (MARINHO; GONÇALVES, 2016). A mulher que passa pelo processo de empoderamento acredita que pode lidar com eventos, situações e pessoas com as quais ela se confronta. Assim, as estratégias que fortalecem o seu senso de determinação, fazem com que ela se sinta mais empoderada (RAWAT, 2014).

Dessa maneira, o empreendedorismo pode empoderar as mulheres para que efetuem mudanças nas relações de poder, permitindo assim questionamentos a respeito do seu *status*, agindo para mudar a realidade atual, aumentando a sua autoconfiança (CORNWALL; RIVAS,

2015; AMARAL, 2019). Sob o ponto de vista de Cornwall e Rivas (2015), o empreendedorismo praticado pelas mulheres é uma ferramenta para o seu empoderamento.

De fato, o empreendedorismo está se tornando uma fonte cada vez mais importante de emprego para as mulheres em muitos países (LANGOWITZ; MINNITI, 2007). A inserção das mulheres como empreendedoras impulsiona o crescimento econômico, pois dessa forma elas criam negócios e oportunidades de emprego para outras pessoas (ANGGADWITA *et al.*, 2017).

2.4 EMPREENDEDORISMO

Com os avanços tecnológicos e a abertura global do mercado econômico e social, as organizações passaram a sentir necessidade de atentar a fatores como criatividade e inovação. Assim, o empreendedorismo tornou-se vital ao crescimento econômico. Eis que, com a aceleração das mudanças advindas da era do conhecimento, a capacidade de adaptação e de inovação das pessoas e das organizações tornou-se essencial (PINO; PEROTTI, 2014).

Segundo Filion (1999), os dois primeiros autores identificados como pioneiros nos estudos sobre empreendedorismo foram Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803, 1815, 1816, 1839), e eles não estavam atrelados apenas à área da economia, mas também abordaram temas como “empresas, criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios” (FILION, 1999, p. 6).

No início do século XX, o termo “empreendedor” foi popularizado por Joseph Schumpeter (1949) como a figura do empresário no desenvolvimento econômico junto ao crédito e à nova combinação dos meios de produção (LENZI, 2008). Schumpeter (1949), portanto, estudou o empreendedorismo sob a ótica econômica, ligada ao conceito de inovação, em detrimento da característica de correr riscos.

Filion sustenta que foi Joseph Schumpeter (1949) quem realmente se dedicou ao estudo do empreendedorismo por meio da ótica do desenvolvimento econômico, associando-o à inovação e considerando-o como um motor propulsor da economia dos países, em face da criação de novos negócios. Nesse contexto, Filion (1999, p. 7) considera que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios: “sempre tem a ver com criar uma forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”.

De outro lado, o empreendedorismo também foi estudado sob a ótica comportamentalista de McClelland, que analisou as diversas características do perfil empreendedor, focando seus estudos no perfil psicológico, vinculado a aspectos intuitivos e

criativos (FILION, 1999).

Uma definição clássica de empreendedor está nas palavras de Filion (1999, p. 10):

Um empreendedor é uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Esta pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Enquanto ele/ela se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderado dirigidas à inovação, continua desempenhando um papel empreendedor.

Filion (1999), diferencia o empreendedor do proprietário-dirigente de uma empresa, afirmando que aquele está principalmente interessado na inovação, e esse é alguém que possui e administra:

No contexto organizacional orientado pela tecnologia, pela concorrência de mercado e pela valorização crescente do indivíduo no trabalho, as ações empreendedoras resultam em atualização, adaptação, flexibilidade, inovação e desenvolvimento profissional e organizacional (GIRARDI *et al.*, 2009). Willerding, Prado e Lapolli (2012) registram que o empreendedorismo, caracterizado pela criatividade, pela inovação e pelo conhecimento, compreende uma nova forma de competitividade mercadológica. Esse novo ambiente empresarial trouxe à tona a valorização das competências intelectuais, transformando os paradigmas organizacionais em relação ao seu mais importante ativo, o capital humano.

Souza (2013) assevera que o empreendedorismo perpassa toda a evolução humana, desde a era do homem primitivo, que já possuía comportamento empreendedor, para a confecção de utensílios.

Dessa forma, o atual momento demanda dos indivíduos, das organizações e da sociedade em geral uma postura empreendedora. Willerding (2009) argumenta que o empreendedorismo busca a inovação em um determinado negócio, tendo como objetivo a aquisição de novas oportunidades no mercado, focando a busca por resultados positivos para a organização. Nesse sentido, é oportuna a diferenciação entre empreendedorismo e inovação, feita por Ueno, Fiates e Melo (2012), os quais consideram que a inovação está associada à ação, enquanto o empreendedorismo está associado ao sujeito, ou seja, a inovação é um processo pelo qual se transformam ideias e conhecimentos em resultados bem-sucedidos em um determinado mercado”.

O empreendedorismo pode ser conceituado como um campo de estudo que se traduz em um conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor *performance* àquelas sociedades que o apoiam e o praticam. Pode também ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, em desafio permanente, considerando as oportunidades e os riscos (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

O conceito de empreendedorismo também é construído social e culturalmente, de modo que, como outros aspectos que configuram a ação social, deve ser analisado a partir da reprodução de práticas aprendidas por meio de um processo de socialização diferencial por gênero. As mulheres internalizam valores, normas e códigos diferentes dos homens no processo de socialização, transmitindo padrões de comportamento e expectativas diferenciadas para os filhos, o que pode levar ao desenvolvimento desigual de habilidades, como perseverança, prudência ou empatia, atribuídas mais às mulheres, ou atributos de segurança e independência, geralmente imputados ao homem (LIMA *et al.*, 2017).

Ainda, o empreendedorismo pode ser percebido como a atividade de criar algo, e o empreendedor é uma pessoa que busca iniciativas e identifica ou cria oportunidades, cujas motivações desempenham um papel crucial (DÍAZ-FERNÁNDEZ; ECHEVARRÍA-LEÓN, 2016). Segundo Muller, Rosa e Silva (2019), o empreendedor persegue valores, sua motivação não é externa, mas vem do seu interior, impulsionando-o a seguir em frente e fazer algo novo.

Empreender é uma forma de efetuar novos negócios e de impulsionar o desenvolvimento econômico. Contém também a capacidade de promover mudanças na sociedade e a qualidade de vida por meio de inovações sociais que buscam a resolução de problemas reais e urgentes (PANISSON, 2021). Nesse contexto, é importante salientar que a inovação e o espírito empreendedor, aspectos indissociáveis do empreendedorismo, despontam como as principais práticas para sobreviver na era do conhecimento (GOMES, 2017).

Santos, Marques e Ferreira (2017), em estudo realizado em regiões de Portugal, registram que o empreendedorismo deve ser promovido a partir da educação básica para desenvolver habilidades empreendedoras desde uma idade precoce. Essa já é uma recomendação da União Europeia, mas a maioria dos países do sul da Europa ainda não se concentra na implementação da educação para o empreendedorismo nos primeiros anos, com apenas alguns projetos-pilotos desenvolvidos sem acompanhamento aprofundado, tendo em conta diferenças culturais, fases de desenvolvimento econômico e social e questões como religião e etnia.

Empreendedor é um termo utilizado para designar o indivíduo que possui características diferenciadas, que são identificadas conforme a corrente de pensamento adotada por cada pesquisador, ou seja, não existe um consenso quanto à definição do termo (FILION, 1999; ROSA; MORALES, 2010). Assim, segundo Schmitz (2012), o termo vem se adaptando ao longo do tempo com interpretações distintas, conforme a área de conhecimento que o aborda.

Nesse sentido, o empreendedor ganha importância, visto que se revela como inovador e como agente que viabiliza o crescimento econômico, e o empreendedorismo é uma atividade

que cria empregos, inovação e riqueza (MANZANERA-ROMÁN; BRÄNDLE, 2016).

Atualmente, o conceito de empreendedor não compreende apenas o indivíduo que abre o seu próprio negócio, mas também os empregados empreendedores, que desenvolvem e realizam visões em prol da melhoria dos processos, fazendo com que a empresa melhore seu desempenho (GOMES, 2017). São os chamados intraempreendedores.

Pesquisas demonstram que as organizações têm buscado ser empreendedoras, a fim de se tornarem mais competitivas e produtivas, almejando que indivíduos e equipes atuem como empreendedores internos (intraempreendedores) rumo a maior eficácia na busca de novas oportunidades e nos processos de inovação, alinhados ao objetivo organizacional, visando à melhoria contínua, atentando também aos valores e às percepções dos colaboradores. É necessário que seja implementada uma cultura empreendedora, permeando toda a organização, em que todos os funcionários sejam empreendedores, fazendo-a mais competitiva (DORNELAS, 2023). Esse autor define o empreendedorismo corporativo como o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.

Lenzi (2008) acrescenta que inovação, criação e transformação devem caminhar juntas quando se busca uma abordagem completa do empreendedorismo corporativo, agregando visão, iniciativa, independência e confiança para haver integração entre os empreendedores corporativos e as respectivas corporações. Nessa linha de pensamento, o autor considera que as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las, amparados na cultura organizacional. Portanto, é crucial que as organizações implementem condições internas que promovam uma cultura intraempreendedora e inovadora (MARQUES; VALENTE; LAGES, 2017).

Assim, a economia de um país se desenvolve à medida que novos empreendimentos surgem, sustentados pela existência de pessoas empreendedoras, as quais inovam por meio de suas ações, geram e pulverizam riquezas em todos os níveis da economia nacional (WOLF, 2014).

2.5 COMPORTAMENTO DE PESSOAS EMPREENDEDORAS

McClelland começou a estudar a história da ascensão e do declínio das civilizações, identificando a presença de heróis na literatura. Para ele, as gerações seguintes tomariam esses heróis como modelos e tenderiam a imitá-los em seu comportamento. Ou seja, o povo treinado

sob tal influência desenvolvia grande necessidade de realização e associava essa necessidade aos empreendedores. Foi esse autor quem criou as bases para a vertente comportamentalista dos estudos sobre empreendedorismo, dedicando-se ao estudo dos aspectos comportamentais dos empreendedores. McClelland (1987) originou uma teoria sobre os fatores motivacionais dos indivíduos empreendedores, argumentando que a necessidade de realização passa a ser o eixo motivador dessas pessoas, influenciadas, fundamentalmente, pelo ambiente sociocultural e familiar que as envolve desde a infância. Ele defende que tais características também podem ser desenvolvidas intencionalmente. A personalidade, somada à trajetória de vida e ao ambiente de que fez e faz parte, compõe a essência do indivíduo empreendedor.

Sabe-se que cada indivíduo, homem ou mulher, é único, com potenciais que podem ser desenvolvidos no transcorrer da vida, por meio de processos de construção e de desconstrução de conhecimentos e competências, da troca das informações com experiências e vivências com os outros, com a natureza e consigo mesmo. De acordo com Pimentel (2007), conhecer é um processo de invenção e recriação da realidade: pensamos sobre, recorrendo a ideias conhecidas e formulando outras.

As atitudes em relação ao empreendedorismo refletem, em grande medida, percepções subjetivas em vez de condições objetivas. Pesquisas registram que existe uma forte correlação positiva e significativa entre autoconfiança, percepção de oportunidade e probabilidade de iniciar um novo negócio (LANGOWITZ; MINNITI, 2007).

A visão comportamentalista atribui ao empreendedor uma série de características especiais que podem ser aprendidas. Das características até então mencionadas, McClelland (1987) identificou dez aspectos do comportamento empreendedor, comuns a empresários bem-sucedidos em diferentes contextos culturais: 1) busca de oportunidades e iniciativa; 2) exposição a riscos calculados; 3) exigência de qualidade e eficiência; 4) persistência; 5) comprometimento; 6) estabelecimento de metas; 7) planejamento e monitoramento sistemáticos; 8) busca de informações; 9) persuasão e rede de contatos; 10) independência e autoconfiança. Para McClelland, uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza, com certa frequência e intensidade, as características comportamentais empreendedoras.

Por meio da elaboração da teoria das necessidades, McClelland (1987) defende que as pessoas se motivam predominantemente por três razões: 1) pela necessidade de realização, ligada à busca pela excelência e à procura de reconhecimento; 2) pela necessidade de poder, relacionada ao desejo de comandar, persuadir e influenciar, na perspectiva pessoal, e a organizar esforços de uma equipe para promover os objetivos da empresa, na perspectiva institucional; e 3) pela necessidade de afiliação, ligada ao desejo de ser aceito pelos outros, de se relacionar de

forma cordial e afetuosa, de pertencer a um grupo, a uma comunidade ou a uma sociedade.

Cooley (1990), ampliando os estudos de McClelland (1987), realizou uma pesquisa muito abrangente sobre as características pessoais associadas ao empreendedorismo bem-sucedido. Cooley (1990) defende a viabilidade de aprimoramento dessas características em indivíduos por meio do treinamento comportamental e o impacto associado a esse aprimoramento. O modelo contém uma lista com dez características e comportamentos, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Características e comportamentos empreendedores.

CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS (DEFINIÇÕES OPERACIONAIS)
1. Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. • Tem visão de longo prazo, clara e específica. • Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
2. Planejamento e monitoramento sistemático	<ul style="list-style-type: none"> • Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos. • Revisa frequentemente seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais. • Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
3. Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • Age quando se depara com um obstáculo significativo. • Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. • Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
4. Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> • Imputa a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos. • Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa. • Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo.
5. Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes. • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. • Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

6. Explora oportunidades e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias. • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
7. Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica maneiras de fazer as coisas da melhor forma, mais rápida ou mais barata. • Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. • Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda padrões de qualidade previamente combinados.
8. Correr riscos calculados	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia possibilidades e calcula riscos deliberadamente. • Age para reduzir riscos ou controlar resultados. • Coloca-se em situações que implicam desafios com riscos moderados.
9. Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. • Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos. • Age para desenvolver e manter relações comerciais.
10. Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles dos outros. • Defende seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. • Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de Cooley (1990, p. 79-80).

Lenzi (2008), desenvolveu uma tese com ênfase na identificação e na associação de tipos psicológicos de Jung (1990) e de competências empreendedoras reconhecidas nos indivíduos considerados empreendedores em empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina. Na pesquisa, o autor elaborou um instrumento, por meio de questionário, utilizado para a identificação das competências empreendedoras. A lógica do instrumento seguiu o modelo de competências de Cooley (1990), que são as seguintes: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Esse instrumento foi utilizado como base para a elaboração do questionário aplicado nesta tese.

Já em 2010, Rosa e Lapolli ressaltaram que os empreendedores têm comportamentos/competências inerentes à sua ação empreendedora (ROSA; LAPOLLI, 2010). No artigo, as autoras apresentam as características e os comportamentos de Cooley (1990) e, visando a explicitar o modelo, criam uma representação gráfica de articulação entre competências/comportamentos empreendedores, buscando expor de modo mais eficaz o encadeamento e a lógica de articulação entre eles (Figura 1).

Figura1 – Modelo gráfico de lógica/articulação entre competências/comportamentos empreendedores.



Fonte: Rosa e Lapolli (2010, p. 29).

Rosa e Lapolli (2010) comparam os comportamentos empreendedores aos músculos do corpo humano, partindo da premissa de que podem ser desenvolvidos se trabalhados sistematicamente. Segundo o modelo, a competência “estabelecimento de metas” é a que mobiliza todas as outras, e, após defini-la, deve ser mobilizada a segunda competência, “planejamento e monitoramento sistemático”, que ocupa um espaço central e articula de modo direto todas as demais (ROSA; LAPOLLI, 2010, p. 29):

Os comportamentos de planejamento articulam informação e processam-na de modo a buscar oportunidade. O planejamento continua no processo de cálculo de riscos com base nas informações obtidas, na persistência necessária para perseguir a qualidade e a eficiência. Da mesma forma o planejamento vai buscar as formas de persuasão necessárias para trazer novos indivíduos para os projetos empreendedores e para aumentar a confiança do agente da ação na sua iniciativa e na obtenção da meta desenhada.

O processo contínuo de busca de informações mantém o empreendedor alerta e articula-se com a persistência de buscar regularmente se desafiar internamente, acionando a exigência de qualidade e de eficiência. A base do processo empreendedor está na persuasão e

na rede de contatos, pois são as pessoas que fazem crescer empreendimentos (ROSA; LAPOLLI, 2010). A independência e a confiança, relacionadas à busca por autonomia e por acreditar na própria capacidade, são competências que formam a base de sustentação para as ações empreendedoras (ROSA; LAPOLLI, 2010).

Os estudos de Willerding, Prado e Lapolli (2012), na publicação denominada “A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises”, apontam que o comportamento, a capacidade e a competência empreendedora se conectam, tendo como foco as práticas da organização voltadas para uma gestão mais eficaz e próspera, bem como para as estratégias e as vantagens organizacionais.

Segundo Durand (1998), que criou o modelo conceitual denominado de “CHA”, os conhecimentos correspondem aos conjuntos estruturados de informações que tornam possível o homem compreender o mundo; as habilidades correspondem à capacidade de agir de forma concreta, e as atitudes correspondem ao querer fazer.

Na área específica do empreendedorismo, as competências empreendedoras, segundo Schmitz (2012), podem ser conceituadas como comportamentos, habilidades e atitudes de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções que vão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo.

Nesse sentido, Sampaio e Mancini (2017) definem atitude empreendedora como uma predisposição para agir com um objetivo definido, com criatividade, em busca de mudança e inovação. As pessoas que empreendem desempenham um papel essencial no processo de desenvolvimento da economia, sendo que, com uma percepção arrojada do mundo, respondem às mudanças sociais criando ou modificando produtos e serviços, trazendo novos conceitos, atitudes e propósitos (SARTOR; FRAGA; AMARAL, 2021). Nesse sentido, o empreendedor é alguém que busca transformar sonhos em realidade (DOLABELA, 2010).

A criatividade, a capacidade de estabelecer e atingir objetivos e o alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios, também são características empreendedoras (FILION, 1999). Bueno e Lapolli (2001) apontam que alguns dos diferenciais do empreendedor são a capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal e a capacidade de harmonizar grupos e de persuadir. Frantz, Machado e Franzoni (2011) acrescentam o comprometimento e a busca por conhecimento e informação como atitudes empreendedoras necessárias à realização profissional.

Indivíduos empreendedores possuem iniciativa, coragem, inovatividade e visão (FELICIANO, 2019). Santos, Repette e Cemin (2020) asseveram que as capacidades empreendedoras individuais podem favorecer o desenvolvimento de interações intra e

interorganizacionais, capazes de fomentar a transformação do conhecimento em valor para o governo e a sociedade.

Todas as características empreendedoras surgem a partir da autoestima e da autoconfiança, por meio da percepção de ser capaz. Rosa, Souza e Loch (2011) entendem que a autoconfiança, baseada em “locus interno”, é a característica fonte de todas as demais. Para as autoras, pessoas com locus interno sabem que tudo o que são e têm é de sua própria responsabilidade.

Para Amaral (2019), o empreendedor tem como características e/ou comportamentos: a visão, a capacidade de perceber as oportunidades escondidas, a inovação e a criatividade, assumindo riscos com coragem e atitude. Buscando a satisfação pessoal, social ou financeira, é destemido e dedica muito tempo ao trabalho em detrimento da sua vida pessoal.

Após, outros autores também estudaram a teoria comportamental dos empreendedores, inicialmente elaborada por McClelland, aplicando outras nuances, contextos e conceitos (DOLABELA, 2010; DERKS *et al.*, 2011; WILLERDING; NUNES; SILVEIRA, 2011; DÍAZ-FERNÁNDEZ; ECHEVARRÍA-LEÓN, 2016; SANTOS; REPETTE; CEMIN, 2020; MANDEL; SEMYONOV, 2021; DORNELAS, 2023).

Willerding, Nunes e Silveira (2011) identificaram as características empreendedoras elencadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Características empreendedoras.

TIPOS DE MOTIVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Realização	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de oportunidades e iniciativa. • Exigência de qualidade e eficiência. • Persistência. • Independência e autoconfiança.
Poder (planejamento e resolução de problemas)	<ul style="list-style-type: none"> • Correr riscos calculados. • Busca de informações. • Estabelecimento de metas. • Planejamento e monitoramento sistemáticos.
Afiliação/influência (relação com as pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento. • Persuasão e redes de contato.

Fonte: Willerding, Nunes e Silveira (2011, p. 48).

Xavier, Ahmad e Nor (2012) consideram que as principais competências empreendedoras incluem confiança, liderança, pensamento criativo na resolução de problemas,

ser eficiente e eficaz na execução de planos, conhecimento empreendedor e empresarial, ser analítico, equilibrar competências entre a vida pessoal e empresarial e flexibilidade.

Dornelas (2023) elenca e descreve as características comuns dos empreendedores de sucesso, apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Características dos empreendedores de sucesso.

São visionários.	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões.	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença.	Algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (KAO, 1989; KETS DEVRIES, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades.	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos.	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados.	Eles se dedicam 24 horas por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando observam problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem.	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino.	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos.	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.

São líderes e formadores de equipes.	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (<i>networking</i>).	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados.	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam.	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento.	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados.	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade.	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas (2023, p. 63-64).

Dornelas (2023) considera que trabalhar sob a ótica do empreendedorismo implica versar sobre o comportamento do ser humano perante os desafios, pois para tornar-se um empreendedor faz-se necessário ter ou desenvolver comportamento empreendedor constantemente e de forma gradativa dentro da organização, a partir de experiências vividas no dia a dia, de problemas e situações em que se deve tomar decisões, analisar, refletir e correr riscos calculados.

Considerando-se que a presente tese objetiva compreender as experiências de mulheres empreendedoras em organizações públicas, os facilitadores e as barreiras nas suas trajetórias, é oportuno o questionamento acerca da eventual diferenciação do comportamento do empreendedor que atua no setor público, comparativamente ao autônomo ou ao trabalhador do setor privado.

Hayter, Link e Scott (2018) defendem que a diferença consiste no ambiente institucional onde ocorre a ação empreendedora, bem como que empresários dos setores público e privado podem ou não ter motivações diferentes para suas ações, algumas mais altruístas que

outras; e os processos de atendimento focam resultados alternativos, alguns de escopo estreito (resultados organizacionais) e alguns de escopo amplo (resultados sociais). Entendo que, como a presente pesquisa atua sob a ótica do comportamento empreendedor – portanto, centrado no indivíduo –, ele pode ser estudado pela ótica subjetiva, independentemente do local de atuação do empreendedor, seja autônomo ou colaborador de uma organização, privada ou pública.

No contexto da mulher, os números de empreendedoras crescem em todo o mundo e contribuem significativamente ao emprego, à inovação e ao crescimento econômico em todas as fases econômicas (SANTOS; MARQUES; FERREIRA, 2017). As mulheres são empreendedores importantes que colaboram substancialmente para o crescimento de economias do mundo todo, sendo impossível menosprezar o significativo aporte realizado por elas. A agenda de crescimento das empreendedoras tem recebido prioridade dos formuladores de políticas para torná-las parceiras ativas no processo de crescimento da economia e da sociedade, o que pode amplificar sua força com a contribuição combinada de homens e mulheres (AGARWAL; LENKA, 2018).

No Brasil, segundo pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2022-2023, p. 5), realizada em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o país, no ano de 2022, registrou 42.200.000 empreendedores, dos quais 33,7% são mulheres..

Para as empreendedoras, a empresa é o ponto central das suas vidas, mas elas buscam o equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais; utilizando estratégias diversas, essas mulheres aparentemente são bem-sucedidas (JONATHAN, 2011). De modo a conciliar os papéis profissionais e pessoais, as mulheres têm que encontrar o equilíbrio, que na atualidade tornou-se possível de ser atingido, em razão das transformações que vêm ocorrendo, como as mudanças nos modelos de constituição familiar, as mudanças nas dimensões sociais e o empoderamento da mulher (CANCELIER, 2017).

Reconhecida por sua força e sua ousadia, a mulher batalha por seu espaço, luta pelo que acredita e deseja, faz história na sociedade, enfrenta preconceitos e supera obstáculos, tendo o empreendedorismo como uma importante alternativa para inserir-se no mercado de trabalho (LAPOLLI; FRANZONI; FELICIANO, 2011).

No entanto, existem especificidades, decorrentes da cultura patriarcal e de padrões socioculturais e econômicos, que dificultam o acesso feminino aos principais meios para o desenvolvimento, a capacitação e a promoção no meio profissional, seja de forma autônoma ou inseridas em organizações privadas ou públicas. Segundo Amaral (2019), as mulheres no século XXI ainda continuam enfrentando diversas barreiras para empreender: financeiras, falta de

credibilidade e crédito, dificuldades pessoais e familiares e dificuldades de mercado, dentre outras, atravancando o seu crescimento dentro das organizações ou na vida.

As mulheres são consideradas pelos homens como sexo frágil, com um lado mais delicado e sensível e, portanto, incapazes de resolver problemas quando comparadas aos homens. E, mesmo tendo que encarar a dupla jornada, cuidando de problemas familiares, observa-se o aumento do número de mulheres nas organizações (SILVEIRA; FLECK, 2017).

No âmbito organizacional, existem empresas que tendem a favorecer os homens para que estes alcancem posições de prestígio e poder mais fácil e rapidamente do que as mulheres, conforme defendem Macedo *et al.* (2004). Este autores constatam que a cultura de privilégios está presente também nas organizações, interferindo na construção de políticas de pessoal, e legitimando a exclusão da mulher de processos de desenvolvimento pessoal.

Dessa forma, apesar do ingresso da mulher no mercado de trabalho e dos avanços decorrentes dessa conquista, ainda existem muitas barreiras que precisam ser enfrentadas de forma assertiva para diminuir as desigualdades causadas pelo preconceito e pela discriminação.

2.5.1 Barreiras enfrentadas por mulheres empreendedoras

A literatura evidencia vários tipos de barreiras impostas às mulheres empreendedoras. O ambiente sociocultural é considerado como uma das barreiras mais impactantes à capacidade empreendedora das mulheres (PULA, 2013; DE VITA; MARI; POGESSI, 2014; ANGGADWITA *et al.*, 2017; MCELWEE; MEATON, 2017; SHINNAR *et al.*, 2018; ABALKHAIL, 2020; VIJ *et al.*, 2023).

Shinnar *et al.* (2018) afirmam que as mulheres têm menos apoio em seus ambientes quando buscam empreender de forma autônoma. Eles defendem que o baixo apoio familiar e social consiste em uma barreira para as empreendedoras, especialmente em países menos desenvolvidos, onde as mulheres atuam mais na economia informal do que na formal.

Alguns estudos argumentam que as mulheres confiam menos em suas habilidades empreendedoras, têm redes sociais diferentes e exibem maior medo do fracasso do que os homens, e essa falta de confiança impactaria a iniciativa de empreender (LANGOWITZ; MINNITI, 2007; KOELLINGER; MINITTI; SCHADE, 2013; SHINNAR *et al.*, 2018; LI; MAKDO; WI, 2018).

Ainda, pesquisas demonstram que as funções de cuidados com o lar e com os filhos, que culturalmente são impostas predominantemente às mulheres, constituem uma barreira que dificulta a carreira profissional das mulheres. Na medida em que o empreendedor compartilha

mais papéis, e dependendo do tempo de vida do negócio, haverá maior ou menor chance de sucesso (JONATHAN, 2011; DÍAZ-FERNÁNDEZ; ECHEVARRÍA-LEÓN, 2016; AMARAL, 2019; IATA, 2020; MARCON, 2022).

Pula (2013), em estudo que analisa o empreendedorismo em Kosovo, registra que países com menor diversidade de gênero são confrontados com menor desenvolvimento econômico e têm mais obstáculos para reduzir a pobreza do que aqueles países em que a igualdade de gênero está em um nível satisfatório. As leis daquele país buscam garantir a igualdade de gênero, mas na prática isso não ocorre. Economicamente, as mulheres possuem apenas 6,5% dos negócios, e, em média, estes são duas vezes menores do que seus equivalentes masculinos. As mulheres também têm em média dois anos a menos de ensino do que os homens, e a taxa de desemprego delas é superior a 60% (PULA, 2013). A pesquisa identifica o baixo desenvolvimento econômico dos países e o baixo nível educacional das mulheres como barreiras àquelas que querem empreender.

Uma pesquisa realizada na região do Golfo Árabe verificou que a carreira profissional das mulheres na sociedade árabe depende muito de seu parentesco e de conexões familiares, principalmente para aquelas que vêm de uma classe social inferior, que não têm recursos financeiros ou uma rede de conexões bem conhecida. Trata-se de um contexto sociocultural predominantemente patriarcal que afeta as escolhas de trabalho e de carreira das mulheres (ABALKHAIL, 2020).

Devido à cultura conservadora e às leis religiosas encontradas na região do Golfo Árabe, mulheres e homens não são incentivados a desenvolver relacionamentos interpessoais profissionais no local de trabalho. Se tais relacionamentos existirem, eles ensejam críticas e censuras e provavelmente prejudicam a reputação do indivíduo e de sua família na sociedade em geral. Como resultado dessa prática, as mulheres que atuam nas organizações são excluídas do acesso às redes (formais ou informais) de seus colegas homens no local de trabalho, e é aqui que a maioria das decisões organizacionais ocorre (ABALKHAIL, 2020). Dessa forma, o estudo aponta o baixo relacionamento interpessoal no âmbito de trabalho como uma das barreiras enfrentadas pelas mulheres.

Amaral (2019), em sua pesquisa voltada à compreensão do empoderamento da mulher para o enfrentamento das barreiras que dificultam o empreendedorismo, identificou oito barreiras enfrentadas pelas mulheres ao empreender (Quadro 7).

Quadro 7 – Barreiras enfrentadas pelas mulheres ao empreender.

Barreiras

1.	Existência do teto de vidro
2.	Discriminação/preconceito de gênero
3.	Dupla jornada/conflitos trabalho-família
4.	Barreiras socioculturais
5.	Dificuldade de acesso ao crédito
6.	Falta de políticas públicas favoráveis
7.	Obstrução masculina
8.	Falta de empoderamento/autoconhecimento/autoconfiança

Fonte: Adaptado de Amaral (2019, p. 75-76).

A pesquisadora considerou que a percepção de que essas barreiras existem é limitada, ficando restrita às próprias mulheres empreendedoras, consistindo em obstáculos subjetivos e difíceis de serem identificados.

Artigos encontrados na revisão sistemática integrativa realizada apontam, no âmbito organizacional, várias barreiras às mulheres que atuam dentro das organizações: discriminação, disparidades salariais, segregação ocupacional, assédio sexual e teto de vidro (VAZ, 2013; MARRY; POCHIC, 2017; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018; MILTERSTEINER; *et al.*, 2020).

Estudos realizados analisando as relações de trabalho entre as mulheres que ocupam cargos de gestão e as demais indicam que as gestoras, em geral, dificultam o acesso das demais a essas posições e que esse preconceito entre as mulheres atuam como uma barreira à mulher empreendedora (DERKS *et al.*, 2011; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018; WEBBER; GIUFFRE, 2019).

Webber e Giuffre (2019) também identificaram em sua pesquisa a falta de apoio das mulheres umas às outras no trabalho, a desvalorização do trabalho feminino pelas mulheres e a falta de reconhecimento da desigualdade de gênero no trabalho por parte delas próprias. Para os autores, compreender essa barreira, que consiste na falta de apoio entre as mulheres, vai auxiliá-las a melhorar as relações profissionais entre si. Essa situação, na qual as mulheres líderes passam a adotar um distanciamento do grupo feminino e negam a discriminação existente, é chamada pela literatura de fenômeno da abelha-rainha (DERKS *et al.*, 2011). Esses autores analisaram, no estudo realizado, o comportamento de mulheres seniores que obtiveram sucesso em organizações dominadas por homens. Com isso, concluíram que colocar mais mulheres em cargos de poder muitas vezes não é a solução adequada para melhorar a posição das mulheres na força de trabalho, sendo imprescindível reduzir o preconceito de gênero organizacional.

Pesquisas voltadas para as mulheres inseridas em organizações constataram que

práticas discriminatórias contra aquelas impactam negativamente a remuneração, a promoção, e o acesso feminino a cargos de gestão (BARRY; CHANDLER; BERG, 2007; MONDRAGÓN *et al.*, 2018; SHINNAR *et al.*, 2018; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018).

Iata (2020), ao pesquisar a liderança feminina em empresas de base tecnológica, reconhece três fatores que influenciam a ascensão das mulheres a posições de liderança: fatores sociais, que representam a influência do meio social e dos seus papéis sociais esperados; fatores organizacionais, que representam a influência da cultura organizacional; e fatores individuais, que representam a influência das percepções e das competências das mulheres. No estudo, esses fatores são explorados na condição de barreira, como aspectos negativos que dificultam a ascensão das mulheres às posições de liderança, mas também como aspectos positivos, que funcionam como facilitadores. No estudo, são identificadas as barreiras elencadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Barreiras ao alcance de posições de liderança pelas mulheres.

BARREIRAS	
Fatores sociais	Esterótipos de gênero
	Preconceitos de gênero
Fatores organizacionais	Teto de vidro
	Elevador de vidro
	Paredes de vidro
	Penhasco de vidro
	Chão pegajoso
	Labirinto
Fatores individuais	Comportamentos autolimitantes
	Síndrome da impostora
	Dificuldade de conciliar trabalho-família
	Falta de autoconfiança

Fonte: Adaptado de Iata (2020).

Marcon (2022), em estudo sobre a trajetória de mulheres em Conselhos de Administração das empresas de capital aberto, identificou as barreiras para o acesso do gênero feminino aos conselhos, descritas no Quadro 9.

Quadro 9 – Barreiras à ascensão feminina aos Conselhos de Administração.

BARREIRAS
Sub-representação de gênero
Estereótipo de liderança masculina
Teto de vidro
Jornada dupla
Falta de autoconfiança
Subestimação da sua própria capacidade, ou subestimação vinda dos colegas
Tokenismo
Falta de <i>networking</i>
Preconceito de gênero
Necessidade das mulheres de demonstrar mais preparo do que os homens para a mesma função
Necessidade das mulheres de trabalhar mais do que os homens para a mesma função
Falta de experiência/qualificação
Barreiras culturais
Barreiras religiosas
Assédio moral
Assédio sexual
Pensamento adverso a ter um conselho diversificado

Fonte: Adaptado de Marcon (2022, p. 82).

Muitas dessas barreiras também ocorrem no serviço público, uma vez que, apesar de a necessidade dos concursos públicos impedir práticas discriminatórias, o critério discricionário na escolha dos ocupantes de posições de gestão dificulta o direcionamento de tais cargos ao gênero feminino (MASTRACCI; BOWMAN, 2015).

O artigo compara carreiras de mulheres executivas no serviço público e no serviço privado na França. Analisando-se o teto de vidro, são explorados os traços comuns e as diferenças marcantes entre as lógicas sociais de construção das desigualdades sexuadas de carreira nos dois setores. A pesquisa defende que o setor público, por muito tempo, pareceu ser um meio mais “igualitário” e aberto às mulheres do que as empresas privadas, mas não há pesquisas francesas no meio acadêmico demonstrando que essa afirmação é verdadeira. O artigo conclui serem necessárias análises geracionais e de acompanhamento longitudinal de carreiras, sobretudo por cortes, que seriam as únicas que permitem a percepção da dinâmica longa de emancipação ou de regressão das relações de gênero (MARRY; POCHIC, 2017).

Em uma pesquisa que analisa as posições de liderança de mulheres na administração pública brasileira, os autores afirmam que a discriminação sofrida pelas mulheres em posições estratégicas é fato recorrente no mercado de trabalho, particularmente no Brasil. Mesmo que, geralmente, elas possuam maior qualificação que os homens, isso não se reflete nos seus salários e nos cargos por elas ocupados (MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Em artigo que analisa o setor público na Irlanda, os autores argumentam que, apesar de serem maioria nesse órgão, as mulheres recebem menos por não conseguirem progredir na carreira tanto como os homens

(ACHESON; COLLINS, 2021).

Quezada e Rodriguez (2020) conceituam o fenômeno do teto de vidro como a barreira invisível enfrentada pelas mulheres inseridas em organizações para ascender a cargos mais elevados e de gestão. Vaz (2013) analisando o fenômeno do teto de vidro em instituições públicas brasileiras, afirma que, a despeito de seu modo de recrutamento por concurso, as carreiras do setor público brasileiro tampouco escapam ao teto de vidro. A distribuição desigual das mulheres nas distintas instâncias hierárquicas das organizações públicas se faz notar tanto em âmbito administrativo quanto técnico.

Um estudo que analisou o fenômeno do teto de vidro no setor público chileno, a partir da representação feminina nas nomeações dos concursos da “alta” administração no período compreendido entre 2010 e 2017, concluiu que apenas 29% das vagas de nomeações para cargos de gestão pública foram preenchidos por mulheres, demonstrando uma importante segregação vertical nas nomeações durante esse tempo, inferindo a existência do fenômeno denominado “teto de vidro” (QUEZADA *et al.*, 2020).

Apesar dos esforços políticos e dos avanços na administração pública dos países, tornando as organizações mais inclusivas e preocupadas com a igualdade, as desigualdades ainda persistem em todas as esferas (CAREY; DICKINSON, 2015). De acordo com dados do Centro de Pesquisas Sociológica, 92,3% das mulheres espanholas acreditam que há muito o que fazer para garantir uma igualdade efetiva entre homens e mulheres. A situação pós-pandemia da covid-19, com o impacto da crise econômica, redefiniu prioridades do Estado, e políticas de igualdade de gênero foram prejudicadas (NÚÑEZ; GONZÁLEZ, 2020). Esses autores apontaram as segregações verticais e horizontais como barreiras às mulheres inseridas em organizações.

Portanto, são muitas as barreiras que impactam a carreira profissional das mulheres. São necessárias mudanças estruturais, políticas e relacionais que de fato alterem esses padrões comportamentais, de homens e de mulheres, na busca de uma relação mais equânime nas relações profissionais.

2.5.2 Facilitadores percebidos pelas mulheres empreendedoras

Vários estudos evidenciam a importância da educação para o empreendedorismo (RAADABADI *et al.*, 2014; ENTRIALGO; IGLESIAS, 2016; SANTOS; MARQUES; FERREIRA, 2017; TUPE, 2020).

A educação para o empreendedorismo tem um papel moderador significativo, com

implicações relevantes para as mulheres empreendedoras, gerando atitudes positivas em relação às atividades de empreendedorismo e desenvolvendo habilidades de pensamento (ENTRIALGO; IGLESIAS, 2016). Deve ser promovida de forma interdisciplinar, para desenvolver habilidades empreendedoras. Desde a infância, no âmbito educacional, precisam ser desenvolvidas competências empreendedoras (MARTENS *et al.*, 2016; SANTOS; MARQUES; FERREIRA, 2017; ONDIBA; MATSUI, 2019; BOTHA, 2020; TUPE, 2020).

Tupe (2020), em estudo que analisa os efeitos do programa de aprendizado combinado para aprimorar as habilidades empreendedoras entre as mulheres em Maharashtra, defende a importância do desenvolvimento, pelas mulheres, de competências necessárias para se tornarem empreendedoras. Uma pesquisa que teve como foco mulheres empresárias e não empresárias do norte de Portugal propõe que o reconhecimento de oportunidades influencia na orientação individual empreendedora da mulher e que essa influência é expressa em treinamento em gestão e habilidades empreendedoras (SANTOS; MARQUES; FERREIRA, 2017).

A construção de um rede de relacionamento é outro facilitador apontado pela literatura. Uma pesquisa que se baseia na experiência de mulheres em cargos de chefia em pequenas e médias empresas no País de Gales destaca a importância da construção de relacionamentos e da colaboração para as mulheres empreendedoras (ADDICOTT, 2017). Através de uma análise quantitativa, outro estudo que avalia o processo de criação de empresas administradas por mulheres, comparando-as com as dos homens, propõe que existem diferenciações na maneira como as mulheres utilizam as redes na construção de seus empreendimentos, constatando que elas recorrem mais a laços que lhe são mais próximos (VALE; SERAFIM; TEODÓSIO, 2011).

A revisão da literatura também indicou que as políticas públicas atuam como favorecedores ao empreendedorismo das mulheres. Uma pesquisa analisa, usando dados de 22 países industrializados, o papel exercido pelo Estado do bem-estar social ao afetar a participação das mulheres na força de trabalho e o seu desempenho ocupacional. Propõe que Estados de bem-estar social desenvolvidos facilitam o acesso feminino à força de trabalho, mas não a posições de gestão (MANDEL; SEMYONOV, 2021).

Barry, Chandler e Berg (2007) analisaram as mudanças no ambiente acadêmico público da Suécia e da Inglaterra, enfocando a igualdade de gênero e as novas reformas da gestão pública, e defendem que houve avanços em razão das influências dos movimentos de mulheres e da nova gestão do setor público, os quais oferecem uma série de *insights*: a contribuição feita para a equidade de gênero por mulheres comprometidas com a igualdade de oportunidades; a contribuição de homens solidários à igualdade de gênero; e o potencial da nova gestão pública e dos movimentos de mulheres.

Estudos argumentam que políticas públicas que investem atenção e recursos, permitindo o empreendedorismo de subsistência das mulheres, têm o potencial de melhorar o bem-estar destas nos países em desenvolvimento que enfrentam severas restrições de consumo nos mercados de subsistência (ANGGADWITA *et al.*, 2017; MANDEL; SEMYONOV, 2021; VENUGOPAL; VISWANATHAN, 2021).

Iata (2020), em seu estudo, identificou diversos facilitadores para as mulheres atingirem posições de liderança nas organizações (Quadro 10).

Quadro 10 – Facilitadores para as mulheres alcançarem as posições de liderança.

FACILITADORES	
Fatores sociais	Influências positivas da família
Fatores organizacionais	Flexibilidade no local de trabalho
	Cultura organizacional voltada à equidade de gênero
	Políticas e práticas organizacionais voltadas à equidade de gênero
Fatores individuais	Controle sobre as emoções
	Habilidade de articulação
	Criação de redes
	Mentoria

Fonte: Adaptado de Iata (2020).

O aumento da participação das mulheres nas estruturas de tomada de decisão e na vida política é uma ferramenta para o empoderamento feminino. Estudos demonstram que os países onde as mulheres participam da vida política em uma proporção inferior a 30% têm menor igualdade e são menos inclusivos e democráticos. Considerando-se que as mulheres representam interesses diferentes daqueles dos homens, sua influência direta nas estruturas de tomada de decisão tende a priorizar seus direitos. Ainda, a presença das mulheres na vida política e na tomada de decisões melhora significativamente o nível de governança (PULA, 2013).

A escolha das medidas a serem implementadas para diminuir a discriminação contra as mulheres no trabalho dependem da região e das suas peculiaridades. Ruioba Núñez e Navarro González (2020), analisando o emprego no setor público espanhol a partir de uma perspectiva de gênero, defenderam que, para avaliar o sucesso de medidas que promovam a igualdade de gênero em qualquer contexto, é necessário identificar nestas um desenho que responda aos problemas existentes em termos de desigualdade de gênero e de discriminação contra as mulheres, assim como processos e mecanismos que garantam uma abordagem adequada do problema e resultados que impliquem mudanças em relação à situação inicial.

Políticas e práticas organizacionais também foram apontadas pela literatura como facilitadores para a mulher empreendedora. Mudanças no nível da organização podem abordar

áreas estruturais, como caminhos de carreira flexíveis e intraempreendedorismo; áreas políticas, como acesso a redes de nível sênior e avaliações de equidade para abranger questões de lacuna de gênero; e áreas culturais, como práticas eficazes de equilíbrio trabalho-vida e apoio gerencial e incentivo.

As normas legais e as práticas organizacionais devem ser examinadas e alteradas conforme necessário para garantir a igualdade em oportunidades de promoção, atribuições de trabalho, orientação, patrocínio e remuneração. As organizações devem ser concebidas como locais de trabalho inclusivos e equitativos. No nível individual, precisam encorajar a orientação formal e informal e o patrocínio para mulheres, de forma que as colaboradoras das instituições tenham oportunidade de se relacionar, interagir e aprender com mulheres e homens ocupantes de cargos de liderança, a fim de conseguir galgar a tais posições. Trata-se de propiciar um clima organizacional favorável ao gênero feminino. É muito importante a promoção da diversidade no recrutamento, e iniciativas devem ser implementadas para promover a igualdade de gênero (ANGGADWITA *et al.*, 2017).

Marcon (2022), em sua pesquisa, também identificou os facilitadores da ascensão feminina aos Conselhos de Administração (Quadro 11).

Quadro 11 – Facilitadores da ascensão feminina aos Conselhos de Administração.

FACILITADORES
Ensino superior/capacitação
Profissões, como relações com o governo e a educação
Vínculo familiar
Comunicação
Juventude
Impacto positivo da diversidade na responsabilidade social das empresas
Inovação ambiental
Inovação
Trabalho em equipe, empatia, benevolência e visão associada ao comportamento ético
Desenvolvimento financeiro/produktividade
Cotas de gênero
Recomendações nos estatutos
Políticas públicas/ações afirmativas
Pressão global pela igualdade de gêneros
Diretoria feminina contribui para uma melhor governança
Teoria da massa crítica
Teoria da agência

Fonte: Adaptado de Marcon (2022, p. 82).

Portanto, diversas pesquisas indicaram fatores que atuam como facilitadores para a mulher que quer empreender, no sentido de gerir seu próprio negócio, ou para aquela intraempreendedora, que atua em uma organização. Entre eles, estão as atitudes da mulher

empreendedora.

2.6 ATITUDES DA MULHER EMPREENDEDORA

Diversos estudos identificam atitudes adotadas por mulheres que se refletem, positiva ou negativamente, no seu comportamento empreendedor (DIEZ-GUTIERREZ *et al*, 2003; LANGOWITZ; MINNITI, 2007; XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009; SKÖLD; TILLMAR, 2015).

Para fins desta tese, conceituam-se atitudes da mulher empreendedora como todas as competências que envolvem saber fazer, saber como fazer e querer fazer, adquiridas e desenvolvidas pela mulher empreendedora, que as auxiliam a enfrentar as barreiras existentes da desigualdade de gênero e atuam como facilitadores ao empreendedorismo.

Segundo Diez-Gutierrez *et al* (2003), as características mais marcantes a serem apontadas e que diferenciam o uso do poder pelas mulheres são as seguintes: são receptivas e participativas; mais comunicativas e abertas às relações pessoais, às propostas dos seus colegas, para ouvir sem julgamento, de uma forma mais abrangente; desenvolvem políticas de cooperação e de participação; promovem o relacionamento interpessoal; estão mais dispostas a mudar; constroem redes informais, propiciando a coesão e os vínculos entre os membros; encorajam outros a compartilhar recursos; preocupação com o abuso de poder e a coerção; clara preferência por abordagens consultivas e cooperativas; capacidade de combinar e de reconciliar expectativas e experiências contraditórias, incentivando o compromisso coletivo dos membros da organização; desenvolvimento de políticas de atendimento e de apoio mútuo; e uso de uma inteligência emocional mais sensível a emoções e situações pessoais dos outros.

Ainda, muitas vezes a mulher se percebe de forma menos confiante e otimista do que o homem, o que inibe sua propensão empreendedora. Langowitz e Minniti (2007), em estudo, concluíram que, quando as mulheres se sentem com habilidades e conhecimento para se engajar no empreendedorismo, têm maior probabilidade de iniciar seus próprios negócios. A autopercepção de ter competências suficientes depende, em geral, do contexto social no qual a mulher está inserida, do ambiente institucional, da cultura e do nível geral de atividade empreendedora (SKÖLD; TILLMAR, 2015).

Uma pesquisa que objetivou identificar as principais competências pessoais e empreendedoras de mulheres empresárias da Malásia apontou dez habilidades empreendedoras elementares do gênero feminino: demonstram confiança, coragem e força de vontade; habilidades de tomada de decisão; habilidades de liderança; pensamento criativo na resolução

de problemas; buscam ser eficientes e eficazes na execução de planos, aproveitando o acúmulo pessoal de conhecimento, habilidades, relacionamento e conhecimento empreendedor/empresarial; são analíticas; equilibram a vida pessoal e empresarial; e são flexíveis (XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009). O mesmo estudo destacou que as cinco competências empreendedoras menos identificadas nas mulheres foram: conhecimento de informática, aumento da competitividade no mercado, assunção de riscos, boas práticas de gestão e de planejamento estratégico, controle de recursos produtivos e de boas estratégias de *marketing*. Quanto aos fatores que impulsionam as mulheres empregadas a serem proprietárias de empresas, a pesquisa indica que as empresárias abandonam sua carreira para seu autodesenvolvimento, sua independência, sua flexibilidade, sua autonomia e sua paixão, querendo traçar seus próprios destinos. De outro lado, várias barreiras foram encontradas por essas mulheres empresárias: escassez de equipes profissionais, restrição financeira devido a despesas gerais elevadas, falta de capital inicial, isolamento para tomar decisões sozinha, suportar cargas de trabalho pesadas e falta de consultoria de especialistas. Os resultados apresentados indicam a necessidade de treinamento em gestão, redes e estruturas de apoio governamental para consulta e financiamento contínuo de pequenas e médias empresas viáveis (XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009).

Já um estudo executado na Turquia indicou que as mulheres empresárias têm maior capacidade de inovação, são mais emotivas e têm maior facilidade ao lidar com problemas complexos, enquanto os homens são mais racionais, mais formalistas e têm maior dificuldade em delegar (ÜRÜ *et al.*, 2011).

Existem dados que reforçam a proposição da existência de certa universalidade na condição empreendedora. Uma pesquisa realizada na região de Santa Fé, na Argentina, e em regiões da Zona Central, no Chile, constatou que existem características comuns entre homens e mulheres empreendedores, entre elas a escolaridade relativamente elevada, uma compreensão assemelhada das dificuldades sentidas no dia a dia da condução dos negócios, a consciência dos principais fatores relevantes para o sucesso no mundo dos negócios, a maior importância relativa imputada às relações profissionais – em que pese o fato de os homens valorizarem mais tais conexões –, experiências organizacionais prévias, tradição familiar na área de negócios, capacidade de alavancagem de empresas então criadas e geração de novas empresas (XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009).

Essa relativa universalidade convive com a presença de diferenciações na maneira como mulheres abordam o mundo dos negócios e utilizam suas redes sociais. Mesmo nos dias de hoje, mulheres e homens encontram-se imersos em redes sociais diferentes. Tais diferenças,

por sua vez, condicionam ou influenciam a natureza dos empreendimentos que são capazes de construir. Os resultados obtidos sugerem que as mulheres recorrem mais a pessoas que lhes são mais próximas, aptas a lhes prover informações e suporte. Mas ocorre que, ao longo da evolução e do crescimento de um empreendimento, é possível observar como as redes de contato vão se ampliando e se diversificando. Restaria, nesse caso, a indagação sobre se os empreendimentos geridos por mulheres conseguem, da mesma maneira, realizar a transição, conectando-se a diferentes tipos de grupos/redes de interesse. Os homens não apenas mantêm, em geral, maior variedade de contatos e laços fracos, como também interagem mais em redes, a exemplo das associações empresariais. No caso feminino existe menor diversidade de categorias de contatos. Ao mesmo tempo, as mulheres mostram-se mais dependentes de fontes mais próximas de informações, enquanto os homens recorrem relativamente mais a fontes distantes, como feiras e exposições, e usufruem de eventuais benefícios derivados de inserções em redes amplas e diversificadas, dotadas de mais laços fracos (VALE; SERAFIM; TEODÓSIO, 2011).

Para Pirakatheeswari (2015), habilidade, zelo, vontade, conhecimento e adaptabilidade nos negócios são as cinco determinantes importantes das mulheres para emergirem em empreendimentos comerciais. Ele cita as qualidades das mulheres:

- Criativa: refere-se à abordagem criativa ou inovadora. Uma abordagem bem planejada é necessária para examinar a situação existente e para identificar as oportunidades empresariais. Implica ainda que as mulheres empreendedoras tenham aliança com pessoas, oferecendo apoio e serviço.
- Natureza de trabalho árduo: mulheres inovadoras têm maior habilidade para trabalhar arduamente, o que é necessário para construir uma empresa.
- Determinação: as mulheres devem ter a intenção de realizar seus sonhos. Elas têm que transformar um sonho em um empreendimento de ideias.
- Capacidade e desejo de assumir riscos: o desejo refere-se à disposição para assumir riscos e à habilidade para a proficiência no planejamento, fazendo estimativas e cálculos de previsões.
- Capacidade de ganho de lucro: ela tem a capacidade de obter o retorno máximo do capital investido.

Existem diferenças comportamentais entre homens e mulheres. A mulher empreendedora possui características importantes que a diferem das demais, e algumas daquelas são: capacidade de correr riscos e de tomar decisões, dinamismo, independência,

liderança, boa rede de relacionamento e, sobretudo, criação de valor para a sociedade, desenvolvendo e apoiando iniciativas que trazem benefício para a comunidade em geral (ROSA; SOUZA; LOCH, 2011). As mulheres buscam maior equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (MARTI; PORCAR; MAS-TUR, 2015). Também Pons (2021) defende que a mulher possui maior medo de fracassar, comparativamente ao homem.

Ainda, observa-se que os modelos familiares afetam diferentemente as atitudes de mulheres e de homens em relação ao empreendedorismo. Enquanto para os homens ter empreendedores na família não influencia significativamente na sua atitude em relação ao empreendedorismo, isso repercute favoravelmente para as mulheres, porque estas são mais receptivas à família, e a transmissão de valores é especialmente relevante para o gênero feminino (ENTRIALGO; IGLESIAS, 2016).

A partir dos estudos que buscam integrar o feminino aos processos de trabalho, surge a teoria *Shakti*, apresentada por Bhat e Sisodia (2017), que propõe um estilo de liderança equilibrado entre as características e os comportamentos normalmente associados às mulheres (perspectiva feminina) e aos homens (perspectiva masculina), considerando que evolução acontece por uma combinação integrada dos dois.

As mulheres e os homens usam estilos diferentes de gestão nas organizações. Elas tendem a ser mais democráticas, participativas, menos autocráticas, valorizam a filiação e a adesão; ao contrário, os homens tendem a empregar um estilo mais diretivo, centrado em comando e controle, poder e competição, pois contam com a autoridade formal para exercer sua influência (MONDRAGÓN *et al.*, 2018).

Gutierrez (2018) sustenta que as gestões praticadas por mulheres são mais direcionadas às pessoas e aos processos, e sua liderança é mais consensual, colaborativa, buscando entendimento e participação no grupo e fomentando a comunicação, o diálogo e o debate em equipe.

Até então, as características masculinas foram tradicionalmente reforçadas. Nesse momento, a liderança precisa se encontrar com sua vertente feminina para ser completa e restabelecer o equilíbrio (IATA, 2020). Nesse sentido, a autora defende que as organizações estão buscando características mais associadas ao feminino, tais como empatia, gentileza, inclusão, criatividade, confiança e harmonia.

Existem diversas pesquisas acadêmicas que conseguiram identificar atitudes adotadas por mulheres no campo do empreendedorismo, em linhas gerais. Mas, em razão de este trabalho ter como foco a mulher inserida na organização pública, é relevante uma fundamentação teórica específica sobre esse tema.

2.7 EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Diversos estudos foram realizados nos últimos anos envolvendo a temática do empreendedorismo no contexto das organizações públicas (KIM, 2010; BERG; BARRY; CHANDLER, 2011; KLEIN *et al.*, 2013; MASTRACCI; BOWMAN, 2015; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; GOMES, 2017; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018; KUCHAK, ROCHA, ROCHA, 2021).

Uma pesquisa que teve como contexto empresas públicas no Estados Unidos defende que as estruturas e as estratégias organizacionais no setor público precisam ser ajustadas para estimular as atividades e a cultura empreendedora por meio da gestão orientada para a oportunidade (KIM, 2010). O autor defende que, ao contrário das práticas de terceirização e de privatização, que reduzem o envolvimento e a responsabilidade do setor público na prestação de serviços, as práticas empresariais públicas podem ser uma das maneiras de melhorar o desempenho do governo e de atender a demanda dos cidadãos de maneira eficiente e eficaz, quando a gestão é direcionada para a oportunidade.

Outro estudo propõe que, à medida que tentam criar e capturar valor, as organizações públicas podem agir de forma empreendedora, criando ou alavancando capacidades que podem incentivar ações empreendedoras, sendo, portanto, uma ambiente propício ao empreendedorismo (KLEIN *et al.*, 2013).

A gestão pública é executada por meio de pessoas em organizações, que trabalham para gerenciar programas e fornecer serviços, e nesse sentido as questões de gênero nas organizações públicas não podem limitar-se exclusivamente ao rastreamento do número de mulheres empregadas, mas sim devem identificar as normas e os processos de gênero, nos locais de trabalho, que geram e sustentam as desigualdades entre mulheres e homens, bem como constatar as estratégias para as minorias, a fim de buscar uma maior equidade (MASTRACCI; BOWMAN, 2015).

Leyden (2016) defende que, para o empreendedorismo no setor público ser estimulado, é necessário o desenvolvimento de políticas direcionadas à criatividade e à inovação, ao ambiente de troca, às estruturas de incentivo e de *feedback* e ao acesso aos recursos que viabilizem uma estrutura mais flexível.

Acompanhando a iniciativa privada, as entidades públicas passaram a buscar iniciativas empreendedoras (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018; KUCHAK, ROCHA, ROCHA, 2021). Em um estudo sobre a inserção de práticas empreendedoras no setor público, nos Estados Unidos, conforme Kim (2010), os governos federais e estaduais devem aumentar as orientações empreendedoras estabelecendo estruturas e

estratégias organizacionais adequadas, apoiando atividades administrativas e culturais, tais como: tomada de decisão participativa, abordagens de capacitação do funcionário e atividades de desenvolvimento profissional. Igualmente, é preciso responder prontamente a mudanças externas (KIM, 2010). Para esse autor, a reinvenção e a transformação do empreendedorismo público devem ser alcançadas por mudanças estruturais e funcionais em direção a abordagens mais orientadas para a oportunidade, em vez de estratégias orientadas para os recursos. Hayter, Link e Scott (2018) percebem o empreendedorismo público como tendo três componentes distintos: ações que são inovadoras, que transformam o ambiente social e econômico e que ocorrem em ambiente caracterizado pela incerteza.

Cortis, Foley e Williamson (2021) defendem que a criação de valor no domínio público é mais difícil de identificar do que em muitas situações privadas. Para eles, a principal diferença entre organizações públicas e privadas está na clareza dos objetivos organizacionais, que naquelas são menos claros, qualitativos, mutáveis e mal especificados, não apenas por causa da falta de indicadores de lucro, mas também pela ingerência de interesses políticos, por meio de mandatos sucessivos, com valores muitas vezes conflitantes.

Portanto, a implementação de ações empreendedoras no setor público é mais complexa, em face da natureza burocrática e de requisitos legais que enrijecem as instituições (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). De fato, as burocracias modernas são organizações mais engessadas, projetadas para buscar segurança em suas estruturas. Mas, paulatinamente, as regras, dentro dos limites legais, devem ser substituídas por padrões mais informais de comportamento, possibilitando aos seus colaboradores atitudes voltadas à inovação, à geração de valores, à maior eficiência e à eficácia. Contudo, na escolha de políticas e na definição de metas, é importante identificar os valores nos quais a organização pública está pautada (LEYDEN, 2016). Nesse sentido, o autor questiona se essas escolhas devem se basear no desejo de obter uma maior taxa de crescimento econômico ou se existem outras normas, distributivas ou ambientais, que deveriam ser preponderantes.

Ainda, muitas vezes as organizações públicas enfrentam poucos incentivos, poucos recursos e muita ingerência política. Apesar das dificuldades, a administração pública já reconheceu a necessidade de definir metas e percebeu que uma gestão pública eficiente pode ser realizada por meio do aproveitamento de estudos de empreendedorismo político e estratégico (HAYTER; LINK; SCOTT, 2018).

Wolf (2014) afirma que a administração pública da atualidade exige servidores públicos com condutas profissionais e competências alinhadas à era da gestão do conhecimento e que esse novo paradigma dá espaço para esses agir criando novas oportunidades profissionais

e gerando conhecimento para as instituições e novos produtos e serviços prestados à sociedade. Para esse autor, eficiência significa fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo.

Mundialmente, o setor público brasileiro tem enfrentado diversos desafios ocasionados pelo crescente grau de exigência para atender uma população cada vez mais consciente de seus direitos. Contudo, para conseguir esse padrão de atendimento, é fundamental que haja uma constante inovação nos serviços e nas práticas usadas pelas organizações, o que é mais difícil de provocar no setor público (GOMES, 2017). Não obstante, apesar das dificuldades, elementos importantes do empreendedorismo podem contribuir para o melhor desempenho do setor público.

Dessa forma, os serviços públicos devem estar prontos para assumir riscos, inovar e se envolver em comportamentos orientados para a ação (CHAVES, 2017; HAYTER; LINK; SCOTT, 2018). Esse processo foi facilitado também em razão de as organizações terem percebido que é necessário focar as pessoas nelas inseridas (KUCHAK; ROCHA; ROCHA, 2021). Nas organizações públicas, em face da priorização de novas práticas e da busca por modernização, passou-se a exigir do gestor público um perfil que atenda a demanda pela melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados aos cidadãos, além do direcionamento focado nos resultados (AZEVEDO, 2022).

2.8 MULHERES EMPREENDEDORAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Nas instituições públicas, a gestão é o processo que visa à utilização eficaz e eficiente dos recursos disponíveis para a concretização dos objetivos, colocando em prática estratégias de melhoria. A nova gestão pública tem como foco a necessidade de mudança, adequando-se à atual competitividade do mercado e às mudanças sociais e econômicas (MONDRAGÓN *et al.*, 2018).

As organizações públicas são formadas por pessoas, e, portanto, as construções sociais também repercutem nesses locais, onde há a discriminação de gênero e a predominância do masculino (GUTIERREZ, 2018). Todas as instituições sociais foram definidas inicialmente pela ausência do feminino. Pouco a pouco, quanto mais similarmente homens e mulheres são distribuídos em posições dentro de uma empresa, pública ou privada, maior a probabilidade de desfrutarem de oportunidades e de recompensas iguais. À medida que elas ingressam em órgãos públicos, essas organizações evoluem.

McGinn e Patterson (2005) consideram que as divisões de gênero são reforçadas por

meio de um segundo conjunto de processos envolvendo interações individuais, dentro das organizações, entre homens e mulheres. Segundo as autas, aprendemos a nos comunicar quando engajados no discurso de maneiras apropriadas ao gênero, seja nas palavras, nas ações, nas roupas ou no comportamento.

O trabalhador ideal é tacitamente percebido como masculino, e, nesse sentido, as mulheres estão em desvantagem porque as organizações valorizam comportamentos, estilos e formas de trabalho tradicionalmente associados à masculinidade e à esfera pública de trabalho, enquanto desvalorizam aqueles tradicionalmente associados a mulheres, à feminilidade e à esfera privada da casa e da família (MASTRACCI; BOWMAN, 2015).

Os empregos dominados por homens e mulheres existem e persistem, nascidos de regras e normas informais que evoluíram para estabelecer expectativas e orientar o comportamento com base em estereótipos de trabalhadores dos sexos masculino e feminino. Essas regras surgem não isoladamente, mas por meio de interações interpessoais repetidas (MASTRACCI; BOWMAN, 2015). Esses autores consideram que a administração pública é executada por meio de uma série de interações em organizações entre pessoas que trabalham para gerenciar programas e fornecer serviços; em suma, pessoas trabalhando para administrar um ente público. O gênero nas organizações é revelado não apenas rastreando o número de mulheres empregadas em diferentes ocupações ao longo do tempo, mas também examinando as normas e os processos de gênero nos locais de trabalho, que geram e sustentam as desigualdades entre mulheres e homens (BARSOUM, 2020).

De fato, o problema é estrutural, e são necessárias medidas sistêmicas muito profundas para que mudanças sociais significativas e genuínas sejam feitas. Uma dúvida persiste: por que as mulheres são metade da população mundial e a proporção numérica é tão aquém nos cargos de liderança das organizações públicas? Oficialmente, as organizações públicas estão proibidas de segregar posições de destaque com base no gênero e são incumbidas de manter a igualdade entre os sexos nas oportunidades de emprego. Mas infelizmente não é o que ocorre na prática.

Entretanto, de acordo com Mastracci e Bowman (2015), essa realidade está mudando, e as organizações paulatinamente vêm buscando características tidas como femininas em seus colaboradores e um ambiente formado por grupos mais diversos e, por consequência, mais inovador. Nas organizações públicas em geral, seguindo as gestões das instituições privadas, os traços ditos “femininos” passaram a ser priorizados, tais como compartilhamento de informações, intuição, praticidade, empatia, em detrimento dos símbolos de *status* e de poder (RICCUCCI, 2009).

Riccucci (2009) defende que a lógica da nova administração pública é quase sempre

uma gestão melhor, mais eficiente ou econômica, objetivando aumentar o poder político e o bem-estar econômico das minorias. Para o autor, o valor e a eficácia da governança democrática moderna, em uma sociedade pluralista, estão ligados à equidade social, dessa forma, ao avaliar a equidade social no governo deve-se levar em conta se os membros de diferentes grupos estão igualmente distribuídos entre os cargos de gestão de nível superior.

As principais medidas oferecidas acrescentam a inclusão da equidade social na estratégia geral e nos objetivos da organização e o aumento na quantidade de treinamentos sobre questões que envolvem gênero. Apesar da importância dos programas de treinamento, eles são os primeiros a serem vítimas de tempos econômicos difíceis (RICCUCCI, 2009).

Algumas pesquisas tratam das competências empreendedoras importantes para as mulheres que atuam em organizações públicas (ADDICOTT, 2017; MONDRAGÓN *et al.*, 2018; LAPUENTE; SUZUKI, 2020). Em artigo que ilustra a experiência e a perspectiva de mulheres gerentes como empreendedoras sociais no terceiro setor, o resultado identificou o trabalho colaborativo e o impacto da aprendizagem, do apoio e do *networking*, da mentoria e da modelagem de papéis, particularmente em relação a outras mulheres em funções semelhantes, como os principais contribuintes para a compreensão e o comportamento empreendedor (ADDICOTT, 2017).

Berg, Barry e Chandler (2011), em estudo, destacam a importância dos movimentos de mulheres no processo em direção à equidade de gênero. De qualquer forma, uma perspectiva de movimento social reconhece uma gama de ações que incluem aquelas individuais, coletivas, informais, organizadas e espontâneas, que contribuem nesse caminhar.

Um estudo que examina as diferenças entre gestores públicos do sexo feminino e do masculino elenca três delas, defendendo, primeiramente, que as gestoras são mais orientadas para os resultados e para os interesses da sociedade do que para o cumprimento de regras; em segundo lugar, que as gestoras públicas são mais abertas a novas ideias e à criatividade e mais dispostas a desafiar o *status quo*; e, em terceiro, que as líderes femininas estão menos dispostas a assumir riscos quando as possíveis inovações podem colocar suas organizações em perigo (LAPUENTE; SUZUKI, 2020). Esses autores consideram que as gestoras públicas do sexo feminino exibem mais atitudes pró-inovação do que os homens, o que vai de encontro à visão convencional de que as mulheres estão menos motivadas para alcançar resultados e mais motivadas para seguir regras, menos abertas a novas ideias e à criatividade e menos dispostas a desafiar o *status quo*.

Uma pesquisa que teve como contexto a administração pública espanhola, e que objetivou identificar avanços e medidas específicas que contribuem para a redução da

desigualdade de gênero, concluiu que a equidade de gênero é alcançada quando incorporada, de fato, à cultura organizacional, não sendo suficiente a criação de medidas legais que tentem implementá-la (NUNEZ; GONZALEZ, 2020).

Carreiras (2010), estudando as organizações militares dos Estados Unidos da América (EUA) sob a ótica da diversidade de gênero, defendem que a estrutura organizacional das forças armadas é claramente baseada em divisões de gênero, em termos de oportunidade e de poder (divisões hierárquicas) e em termos de estrutura ocupacional (divisão de gênero no trabalho). As mulheres geralmente são excluídas de certas especialidades, e há padrões distintos de representação de gênero por cargos e áreas funcionais. Igualmente, é dominada por homens em termos de representação numérica, especialmente nas áreas mais intimamente relacionadas com as funções centrais da instituição, exatamente aquelas que conferem não apenas maior prestígio e mais recompensas, mas também possibilidades objetivas de acesso aos níveis hierárquicos mais elevados. E, sob a ótica da cultura, as definições tradicionais de militares se alinham à ideologia masculina hegemônica (CARREIRAS, 2010). Mas a autora afirma que, com o uso da força sendo substituído pela tecnologia, o cenário atual vem propiciando o ingresso de mais mulheres nessas instituições.

No Brasil, com promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1998, após o truculento período ditatorial, vários direitos e garantias foram criados. Desde então, tem-se observado uma mudança cultural das sociedades de maior respeito aos direitos individuais, entre eles à vida, à locomoção, à privacidade, à inviolabilidade domiciliar, entre outros. Dessa forma, as instituições militares e policiais passaram a coibir o uso da força e da violência, alterando suas formas de trabalho. O uso da tecnologia e do conhecimento tornou-se muito mais necessário na atuação policial. Passou-se a priorizar o policial que usa técnicas de inteligência e de investigação e recursos tecnológicos na sua atuação profissional, respeitando os direitos humanos, em detrimento do policial forte e violento, predominantemente do sexo masculino. E essa mudança de perfil possibilitou o ingresso de um número maior de mulheres nessas profissões.

2.9 POLÍCIAS CIVIS BRASILEIRAS

As polícias civis brasileiras foram criadas em 10 de maio de 1808, por meio de alvará assinado pelo rei D. João VI, que durante seu reinado criou a “Intendência-Geral de Polícia do Brasil” (modelo trazido de Portugal e uma espécie de “ministro”), com sede na cidade do Rio de Janeiro e jurisdição que deveria se estender a todo o reino unido (juntamente com Portugal e Algarves, desde 22 de janeiro daquele mesmo ano), com atribuições para apurar delitos e deflagrar procedimentos investigatórios e judiciais por meio de “denúncia”, “querrela” e “devassa” (GENOVEZ, [2023]).

Em razão da vastidão do território brasileiro, o “Intendente-Geral de Polícia” do reino se viu obrigado a delegar competências para determinadas pessoas na capital do Império e nas províncias, surgindo os primeiros cargos de “dellegados” e “subdellegados” de Polícia (cargos que também existiram em Portugal), cujo modelo perdurou até 1827, quando por meio de alvará do rei D. Pedro I as funções de autoridade policial passaram para os “juizes de paz”, conforme disposições previstas na Constituição de 1824, de maneira a concentrar na mesma pessoa funções típicas judiciárias e policiais (GENOVEZ, [2023]).

A Lei nº 856, de 19 de outubro de 1910, foi responsável por formar novas bases para a estruturação e a organização da polícia civil. Por meio dessa legislação, passou a dispor expressamente que os delegados de polícia, também denominados de “autoridades policiais”, seriam auxiliados pela “força pública” no exercício de suas atribuições. Com o advento do Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941, foi aprovado o novo Código de Processo Penal, dispondo sobre as funções de polícia judiciária, mantendo o “auto de prisão em flagrante”, entre outras atribuições, aos delegados de polícia (GENOVEZ, [2023]).

A Carta Magna de 1988 atribuiu à polícia civil “*status*” constitucional, e a Constituição Estadual de 1989 dispôs sobre a competência e as normas básicas para sua estruturação e organização. A principal atribuição das polícias civis é a apuração de crimes de sua competência e a identificação dos respectivos autores, considerada culturalmente como “masculina”. A atividade investigativa é sigilosa e requer o conhecimento de métodos, técnicas e tecnologias específicos, além do conhecimento jurídico necessário para evitar arbitrariedades e violações de direitos, e a produção probatória é materializada através de um inquérito policial, que, após concluído, é encaminhado ao Poder Judiciário.

Compete também às polícias civis, como resultado das investigações e do processo criminal, o cumprimento dos mandados de prisão expedidos em desfavor daqueles que foram judicialmente condenados. A polícia civil preocupa-se com a elucidação dos crimes que

ocorrem em nossa sociedade, colaborando diretamente para a defesa dos direitos fundamentais do cidadão.

Como verificado, em âmbito nacional, as mulheres estão significativamente em menor número nessas instituições policiais. Nas polícias civis de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, além de o número ser reduzido, também são poucas as mulheres que ocupam cargos de gestão. Essa situação espelha a desigualdade de gênero na carreira profissional dessas organizações. Por esse motivo, é importante compreender as experiências vividas e sentidas daquelas que ocupam posições de gestão e que conseguiram se destacar nas suas instituições, que são culturalmente masculinas.

2.10 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O empreendedorismo propicia a criação de oportunidades, a geração de riquezas e a inovação, motivo pelo qual vem sendo objeto de muitos estudos nas últimas décadas. Empreender, sob a ótica econômica, passou a ser não apenas importante, mas imprescindível à sobrevivência das organizações, públicas e privadas, considerando-se a globalização, os avanços tecnológicos e a acirrada competitividade do mercado.

Nesse contexto, as organizações, cientes de que as pessoas são os agentes transformadores e as protagonistas na criação, na manutenção e no compartilhamento do conhecimento, passaram a centrar-se no indivíduo e em seu comportamento empreendedor.

Diversas pesquisas foram realizadas identificando as competências empreendedoras (DERKS *et al.*, 2011; DÍAZ-FERNÁNDEZ; ECHEVARRÍA-LEÓN, 2016; MANDEL; SEMYONOV, 2021). O indivíduo empreendedor, autônomo ou colaborador em uma organização, é aquele que aceita desafios, inova, cria, calcula e enfrenta riscos, tem elevada capacidade de se relacionar e de persuadir, estabelece e atinge objetivos, é comprometido, dedicado e autoconfiante.

As instituições públicas vêm buscando gestões mais empreendedoras, adequando-se à atual competitividade do mercado e às mudanças sociais e econômicas. Não obstante as dificuldades atreladas ao setor público, como a falta de clareza nos objetivos, a ingerência de interesses políticos, a burocracia excessiva e a legislação que engessa ações inovadoras, a administração pública há alguns anos reconheceu a necessidade de definir metas e que uma gestão pública eficiente deve ser realizada por meio de atitudes empreendedoras. Percebendo as organizações por meio da lente relacional, atentando às interações entre as pessoas que prestam os serviços e administram um ente público, a discussão sobre gênero vem alcançando

cada vez maior notoriedade. Em razão de ter como contexto as organizações públicas ao tratar da mulher empreendedora, esta tese refere-se à intraempreendedora, ou empreendedora organizacional, já que todas possuem características empreendedoras semelhantes.

Conceitua-se o gênero como uma construção social de papéis e de comportamentos historicamente impostos às mulheres e aos homens, em decorrência do patriarcado, que acaba por estabelecer tratamento diferenciado entre os gêneros nos âmbitos familiar, social e, por consequência, organizacional. Nesse sentido, a desigualdade de gênero repercute e cria barreiras às mulheres, entre outros, na progressão da carreira, nos salários e no alcance de cargos e posições de gestão.

Foram identificadas na revisão da literatura realizada diversas barreiras enfrentadas pelas mulheres empreendedoras, bem como foram constatados vários facilitadores percebidos por estas (Quadro 12).

Quadro 12 – Barreiras e facilitadores identificados.

Barreiras	Nº de Estudos	Autores
1. Ambiente sociocultural desfavorável	14	CARREIRAS, 2010; PULA, 2013; DE VITA; MARI; POGGESI, 2014; ANGGADWITA <i>et al.</i> , 2017; MCELWEE; MELTON, 2017; SHINNAR <i>et al.</i> , 2018; AMARAL, 2019; ABALKHAIL, 2020; NUNEZ; GONZALEZ, 2020; LAPUENTE; SUZUKI, 2020; NÚÑEZ; GONZÁLEZ, 2020; IATA, 2020; MARCON, 2022; VIJ <i>et al.</i> , 2023.
2. Falta de instrução/qualificação	10	RAADABADI <i>et al.</i> , 2014; ENTRIALGO; INGLESIAS, 2016; MARTENS <i>et al.</i> , 2016; ADDICOTT, 2017; SANTOS; MARQUES; FERREIRA, 2017; AMARAL, 2019; ONDIBA; MATSUI, 2019; BOTHA, 2020; TUPE, 2020; MARCON, 2022.
3. Dificuldade de conciliar trabalho-família (jornada dupla)/	5	XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009; MARTI, PORCAR, MAS-TUR, 2015; AMARAL, 2019; IATA, 2020; MARCON, 2022.
4. Falta de políticas públicas e políticas/práticas organizacionais	18	BARRY; CHANDLER; BERG, 2007; CAREY; DICKINSON, 2015; ANGGADWITA <i>et al.</i> , 2017; AMARAL, 2019; IATA, 2020; NÚÑEZ; GONZÁLEZ, 2020; MANDEL; SEMYONOV, 2021; MARQUES; VALENTE; LAGES, 2021; VENUGOPAL; VISWANATHAN, 2021; MARCON, 2022.
5. Falta de <i>networking</i>	5	VALE; SERAFIM; TEODÓSIO, 2011; ADICOTT, 2017; AMARAL, 2019; ONDIBA; MATSUI, 2019; MARCON, 2022.

6. Falta de reconhecimento pela desigualdade de gênero no trabalho/estereótipos negativos/preconceito de gênero/obstrução masculina	20	XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009; CARREIRAS, 2010; ROSA; SOUZA; LOCH, 2011; PULA, 2013; DE VITA; MARI; POGGESI, 2014; SKÖLD; TILLMAR, 2015; ANGGADWITA <i>et al.</i> , 2017; MCELWEE; MEALTON, 2017; SHINNAR <i>et al.</i> , 2018; AMARAL, 2019; ABALKHAIL, 2020; NUNEZ; GONZALEZ, 2020; IATA, 2020; LAPUENTE; SUZUKI, 2020; MILTERSTEINER <i>et al.</i> , 2020; NÚÑEZ; GONZÁLEZ, 2020; ACHESON; COLLINS, 2021; MARCON, 2022; VIJ <i>et al.</i> , 2023.
7. Falta de empoderamento/autoconfiança e autoestima	10	DIEZ-GUTIERREZ, 2003; LANGOWITZ; MINNITI, 2007; XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009; ROSA; SOUZA; LOCH, 2011; SKÖLD; TILLMAR, 2015; AMARAL, 2019; IATA, 2020; MILTERSTEINER <i>et al.</i> , 2020; ACHESON; COLLINS, 2021; MARCON, 2022.
8. Disparidade salarial	9	BARRY; CHANDLER; BERG, 2007; MARRY; POCHIC, 2017; MONDRAGÓN <i>et al.</i> , 2018; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018; SHINNAR <i>et al.</i> , 2018; MILTERSTEINER <i>et al.</i> , 2020; ACHESON; COLLINS, 2021.
9. Teto de vidro/paredes de vidro/elevador de vidro/penhasco de vidro/chão pegajoso/labirinto	21	BARRY; CHANDLER; BERG, 2007; RICCUCCI, 2009; VAZ, 2013; CAREY; DICKINSON, 2015; MASTRACCI; BOWMAN, 2015; SKÖLD; TILLMAR, 2015; ANGGADWITA <i>et al.</i> , 2017; MARRY; POCHIC, 2017; MONDRAGÓN <i>et al.</i> , 2018; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018; SHINNAR <i>et al.</i> , 2018; AMARAL, 2019; IATA, 2020; MILTERSTEINER <i>et al.</i> , 2020; NÚÑEZ; GONZÁLEZ, 2020; ACHESON; COLLINS, 2021; MARCON, 2022.
10. Síndrome da abelha-rainha	3	DERKS <i>et al.</i> , 2011; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018; WEBBER; GIUFFRE, 2019.
11. Síndrome da impostora/comportamentos autolimitantes	1	IATA, 2020
12. Dificuldade de acesso ao crédito	1	AMARAL, 2019
13. Falta de experiência	1	MARCON, 2022
14. Assédio moral/sexual	1	MARCON, 2022
15. Tokenismo	1	MARCON, 2022.
Facilitadores	Nº de Estudos	Autores
1. Ambiente sociocultural favorável	14	CARREIRAS, 2010; PULA, 2013; DE VITA; MARI; POGGESI, 2014; ANGGADWITA <i>et al.</i> , 2017; MCELWEE; MEALTON, 2017; SHINNAR <i>et al.</i> , 2018; AMARAL, 2019; ABALKHAIL, 2020;

		NUNEZ; GONZALEZ, 2020; IATA, 2020; LAPUENTE; SUZUKI, 2020; NÚÑEZ; GONZÁLEZ, 2020; MARCON, 2022; VIJ <i>et al.</i> , 2023
2. Instrução/qualificação	10	RAADABADI <i>et al.</i> , 2014; ENTRIALGO; INGLESIAS, 2016; MARTENS <i>et al.</i> , 2016; ADDICOTT, 2017; SANTOS; MARQUES; FERREIRA, 2017; AMARAL, 2019; ONDIBA; MATSUI, 2019; BOTHA, 2020; TUPE, 2020; MARCON, 2022.
3. Equilíbrio trabalho-família/equilíbrio vida pessoal-vida profissional	5	XAVIER; RAJA; NANDHINI, 2009; MARTI, PORCAR, MAS-TUR, 2015; AMARAL, 2019; IATA, 2020; MARCON, 2022.
4. Políticas públicas e políticas/práticas organizacionais	18	BARRY; CHANDLER; BERG, 2007; CAREY; DICKINSON, 2015; ANGGADWITA <i>et al.</i> , 2017; AMARAL, 2019; IATA, 2020; NÚÑEZ; GONZÁLEZ, 2020; MANDEL; SEMYONOV, 2021; MARQUES; VALENTE; LEGES, 2021; VENUGOPAL; VISWANATHAN, 2021; MARCON, 2022.
5. Criação de redes	5	VALE; SERAFIM; TEODÓSIO, 2011; ADDICOTT, 2017; AMARAL, 2019; ONDIBA; MATSU, 2019; MARCON, 2022.
6. Mentoria	2	ADDICOTT, 2017; IATA, 2020.
7. Experiência	1	MARCON, 2022.
8. Influência positiva da família/vínculo familiar	2	IATA, 2020; MARCON, 2022.
9. Controle sobre as emoções	1	IATA, 2020.
10. Comunicação	1	MARCON, 2022.
11. Juventude	1	MARCON, 2022.
12. Teoria da massa crítica	1	MARCON, 2022.
13. Teoria da inteligência	1	MARCON, 2022.
14. Inovação/inação ambiental	1	MARCON, 2022.
15. Flexibilidade no local de trabalho	1	IATA, 2020.
16. Habilidade de articulação	1	IATA, 2020.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As polícias civis brasileiras, a par das organizações militares, em razão das

atividades-fim prestadas, são instituições públicas que possuem uma cultura que prioriza o masculino. Em razão da exigência do concurso público para ingresso e da entrada das mulheres no mercado de trabalho, o quantitativo de policiais é formado também pelo gênero feminino. Igualmente, o uso da tecnologia e da inteligência policial, em contraposição ao uso da força, permitiu que as mulheres integrassem tais instituições. Mas, em todos os estados, elas ainda somam menos da metade do quantitativo policial.

Ainda são poucas as mulheres nas polícias civis brasileiras que ocupam cargos de gestão. Aquelas que conseguiram se manter em tais posições destacaram-se por suas competências empreendedoras. Por meio da revisão da literatura, foi possível identificar que a mulher empreendedora possui competências importantes que a diferem das demais, decorrentes da autoconfiança e da autoestima: capacidade de correr riscos e de tomar decisões; dinamismo, independência, liderança, boa rede de relacionamentos; e, sobretudo, criação de valor para a sociedade, desenvolvendo e apoiando iniciativas que trazem benefício para a comunidade em geral.

Não foram encontrados estudos referentes às atitudes empreendedoras das mulheres nas polícias civis brasileiras, o que motivou, entre outros fatores, a realização desta pesquisa, que busca compreender a realidade e as experiências das mulheres policiais civis entrevistadas, que ocupam cargos de gestão e que conseguiram se destacar nessas posições.

Para esta pesquisa, foram adotados os seguintes conceitos basilares dos temas envolvidos:

- Gestão feminina: é o exercício, por mulheres, de funções de comando e com poder decisório, em uma organização.
- Empoderamento da mulher: o empoderamento consiste em quatro dimensões, cada uma igualmente importante, mas não suficiente por si própria, para levar as mulheres a atuarem em seu próprio benefício. São elas as dimensões cognitiva (visão crítica da realidade), psicológica (sentimento de autoestima), política (consciência das desigualdades de poder e capacidade de se organizar e de se mobilizar) e econômica (capacidade de gerar renda independente) (STROMQUIST, 2002, p. 232 *apud* BERTH, 2020, p. 47).
- Empreendedorismo corporativo: é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou a inovação dentro da organização

existente (DORNELAS, 2003, p 31).

- Competências empreendedoras: são comportamentos, habilidades e atitudes de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções que resultarão em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo (SCHMITZ, 2012, p. 73).
- Atitudes empreendedoras: uma predisposição para agir com intenção dirigida para um alvo, com um objetivo definido e sempre em busca de mudança e inovação. Ela embasa as escolhas e a tomada de decisões. É uma resposta deliberada, coerente, realista em direção a um objeto ou a situações, privilegiando os conceitos de espontaneidade e de criatividade em sua proposta de desenvolvimento atitudinal (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 73).
- Atitudes da mulher empreendedora: são todas as competências que envolvem saber fazer, saber como fazer e, o mais importante, querer fazer, adquiridas e desenvolvidas pela mulher empreendedora, que as auxiliam a enfrentar as barreiras existentes da desigualdade de gênero e atuam como facilitadores ao empreendedorismo.

Para responder à pergunta de pesquisa da tese, foi elaborado um questionário, explicitado no capítulo 3, com base naquele desenvolvido por Lenzi (2008), seguindo a lógica das competências empreendedoras definidas por Cooley (1990).

Após a fundamentação teórica apresentada, no próximo capítulo vamos tratar dos procedimentos metodológicos estabelecidos neste estudo para o alcance dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são etapas que, de maneira progressiva, buscam atingir o objetivo do estudo (CRESWELL, 2014). Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento do presente estudo, bem como para o alcance do objetivo de compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis, atuando em cargos de gestão. Para sua elaboração, contemplam-se as etapas com base no Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP), desenvolvido por Lapolli (2022).

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A pesquisa científica é um procedimento formal que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade (MARCONI; LAKATOS, 2017). Para Gil (2018), a pesquisa se apresenta como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer resoluções aos problemas propostos.

3.2 PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA (PESP)

O PESP busca descrever o caminho percorrido pela pesquisadora por meio das etapas estabelecidas na presente pesquisa, com base no estudo de Lapolli (2022) (Figura 2).

Figura 2 – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora com base no Modelo PESP, de Lapolli (2022).

Para melhor elucidar a elaboração do estudo, é fundamental, neste momento, explicitar o transcorrer das etapas do processo de pesquisa.

3.2.1 Etapa 1 – Início da pesquisa

A etapa 1 foi desenvolvida no capítulo 1. Como ponto de partida desta pesquisa, foi elaborada a contextualização, mostrando como e por que a pesquisadora se insere no tema e suas motivações. Não apenas o número de policiais civis do gênero feminino e da região Sul do Brasil é pequeno, mas também é reduzido o número de mulheres ocupando posições de gestão nas suas instituições, demonstrando a desigualdade de gênero nessas organizações. A partir desse contexto, surgiu o interesse em estudar a atuação das mulheres policiais civis que ocupam cargos de comando nas suas instituições, definindo-se a questão de pesquisa: como mulheres policiais civis se destacaram atuando em cargos de gestão? Para responder à pergunta, elaborou-se o objetivo geral: compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em cargos de gestão.

O estudo também abordou as definições da sua filosofia, também chamada de visão de mundo, pois visa a teorizar para avançar o conhecimento. Segundo Morgan (1980), existem quatro visões de mundo – radical-humanista, radical-estruturalista, interpretativa e fundamentalista –, baseadas em duas dimensões da realidade: objetiva e subjetiva (Figura 3).



Fonte: Adaptado de Morgan (1980).

Este estudo apoia-se no paradigma interpretativo estabelecido por Morgan (1980), o qual entende que a sociedade é compreendida pelo viés da pessoa pesquisadora como atuante da ação, e não como simples observadora, além de considerar as relações e as experiências dos indivíduos na compreensão da realidade social. Segundo o autor, a realidade é resultado das

experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos. Por meio do paradigma interpretativo, esta pesquisa busca avançar sobre o conhecimento já existente acerca do tema e compreender a realidade das mulheres entrevistadas por suas experiências subjetivas.

A pesquisa tem seu horizonte voltado ao método fenomenológico, que foca a descrição do que todos os participantes têm em comum quando vivenciam um fenômeno, por exemplo, o que significa ser determinado profissional, andar de bicicleta ou o início da paternidade (CRESWELL, 2014). A pesquisa fenomenológica descreve a experiência vivida da consciência mediante a consideração das características empíricas e da realidade fática. Trata-se, pois, de um tipo de pesquisa que “busca descrever e interpretar os fenômenos apresentados (GIL, 2018).

Após a elaboração da etapa 1, realizou-se a revisão da literatura.

3.2.2 Etapa 2 – Revisão da literatura

A etapa 2, desenvolvida no capítulo 2 desta tese, consistiu na elaboração da revisão da literatura, baseada em uma revisão sistemática integrativa, com o intuito de elaborar a coleta de evidências.

O estudo foi iniciado com buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, e na sequência foi integrada uma busca em outras fontes de estudo, tais como textos e livros citados nas publicações, outros artigos encontrados com pertinência ao tema, dissertações e teses do PPGEGC e de outros programas, livros do CoMovI e outros relevantes para a pesquisa. Todo o processo encontra-se descrito na revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A).

A revisão sistemática integrativa da literatura permitiu reunir e abreviar as evidências disponíveis sobre o tema de investigação, cujos registros foram descritos no Quadro 14A, do Apêndice A. A revisão sistemática integrativa possibilita a síntese e a análise do conhecimento científico sobre o tema investigado e permite que as pessoas leitoras avaliem os procedimentos utilizados na revisão. Para compor a revisão da literatura que serve como arcabouço teórico desta pesquisa, foi criado um portfólio de publicações constituído de 172 documentos. Por meio da revisão, percebeu-se que o presente estudo se justifica, uma vez que são escassos os estudos que tratam das atitudes empreendedoras das mulheres em organizações públicas e que não foram encontradas pesquisas sobre atitudes empreendedoras de mulheres nas polícias civis brasileiras.

O detalhamento da revisão sistemática integrativa é descrito no Apêndice A, sendo que a revisão e a síntese da literatura foram desenvolvidas no capítulo 2 desta tese.

3.2.3 Etapa 3 – Síntese da revisão da literatura

A síntese da literatura encontra-se no item 2.10 do capítulo 2. Nela, foram apresentados os conceitos dos constructos basilares para esta pesquisa e foi elaborado um quadro-síntese com as barreiras e os facilitadores identificados na revisão da literatura realizada. Ainda na síntese da literatura, foi realçado o instrumento de coleta de dados elaborado por Lenzi (2008), cuja forma de avaliação foi utilizada na presente pesquisa.

3.2.4 Etapa 4 – Caracterização da pesquisa

Nessa etapa, que se encontra no capítulo 3, explanou-se como a pesquisa foi caracterizada, de acordo com suas classificações quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

A pesquisa é de cunho qualitativo, que tem o objetivo de captar o modo como as pessoas constroem as suas realidades, e sempre há algo a ser aprendido em todos os ambientes e grupos. Pesquisas qualitativas são ideais para analisar o mundo a partir de diferentes pontos de vista (TAYLOR; BOGDAN, 1997). De acordo com Minayo (2001), as pesquisas qualitativas atuam com uma ampla gama de significados, valores e atitudes, o que corresponde às relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operações de variáveis.

Merriam (1998) afirma que na pesquisa qualitativa os pesquisadores estão interessados em compreender o significado que as pessoas construíram e como elas atribuem sentido ao mundo. Yin (2017) conceitua a pesquisa qualitativa como aquela que estuda o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real, representando suas opiniões e suas perspectivas, abrangendo as condições contextuais em que as pessoas vivem.

Por meio da pesquisa qualitativa, é possível investigar e entender o sentido que as pessoas ou os grupos conferem a um problema social ou humano. Envolve, então, um processo que requer levantar questões, definir procedimentos, coletar dados no universo do elemento pesquisado, analisar os dados com base nas teorias gerais sobre o tema e, sob a ótica da pessoa pesquisadora, gerar as percepções dos dados. Optou-se, portanto, para que se possa compreender as vivências das policiais civis, pela abordagem qualitativa.

Quanto aos objetivos propostos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e exploratória. É bibliográfica por coletar evidências do estudo por meio da revisão da literatura com base em uma revisão sistemática integrativa da literatura. De acordo com Gil (2018), a classificação de uma pesquisa como bibliográfica tem como base teses, livros, artigos, anais de

eventos científicos, jornais e outros documentos já publicados, bem como todo o material disponibilizado pela *internet*. Ainda, conforme Manzato e Santos (2012), a pesquisa bibliográfica busca compreender e analisar os conhecimentos científicos existentes e documentados sobre um determinado assunto.

O estudo é exploratório pelo fato de que, segundo Gil (2018), possui o potencial de proporcionar à pessoa pesquisadora uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, tornando-o mais explícito e promovendo o desenvolvimento de hipóteses. Manzato e Santos (2012, p. 5) defendem que tais pesquisas têm “por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias”.

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se a coleta de dados empírica, uma pesquisa de campo por meio de aplicação de questionário e, após, de entrevistas semiestruturadas com foco em incidentes críticos. A entrevista semiestruturada é aquela que se inicia com perguntas baseadas em teorias e hipóteses, que tem relevância para a pesquisa e que pode oferecer outras diversas interrogativas, ou seja, novas hipóteses que surgem à medida que são recebidas as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987). Assim, segundo esse autor, o informante, seguindo a linha de seu próprio pensamento e experiência, participa da construção da pesquisa dentro do foco colocado pelo investigador. Yin (2017) denomina a entrevista semiestruturada de qualitativa, considerando que essa relação entre a pessoa pesquisadora e a participante não segue um roteiro rígido e que as perguntas vão diferindo de acordo com o contexto e o ambiente da entrevista, adotando uma relação individualizada para cada participante.

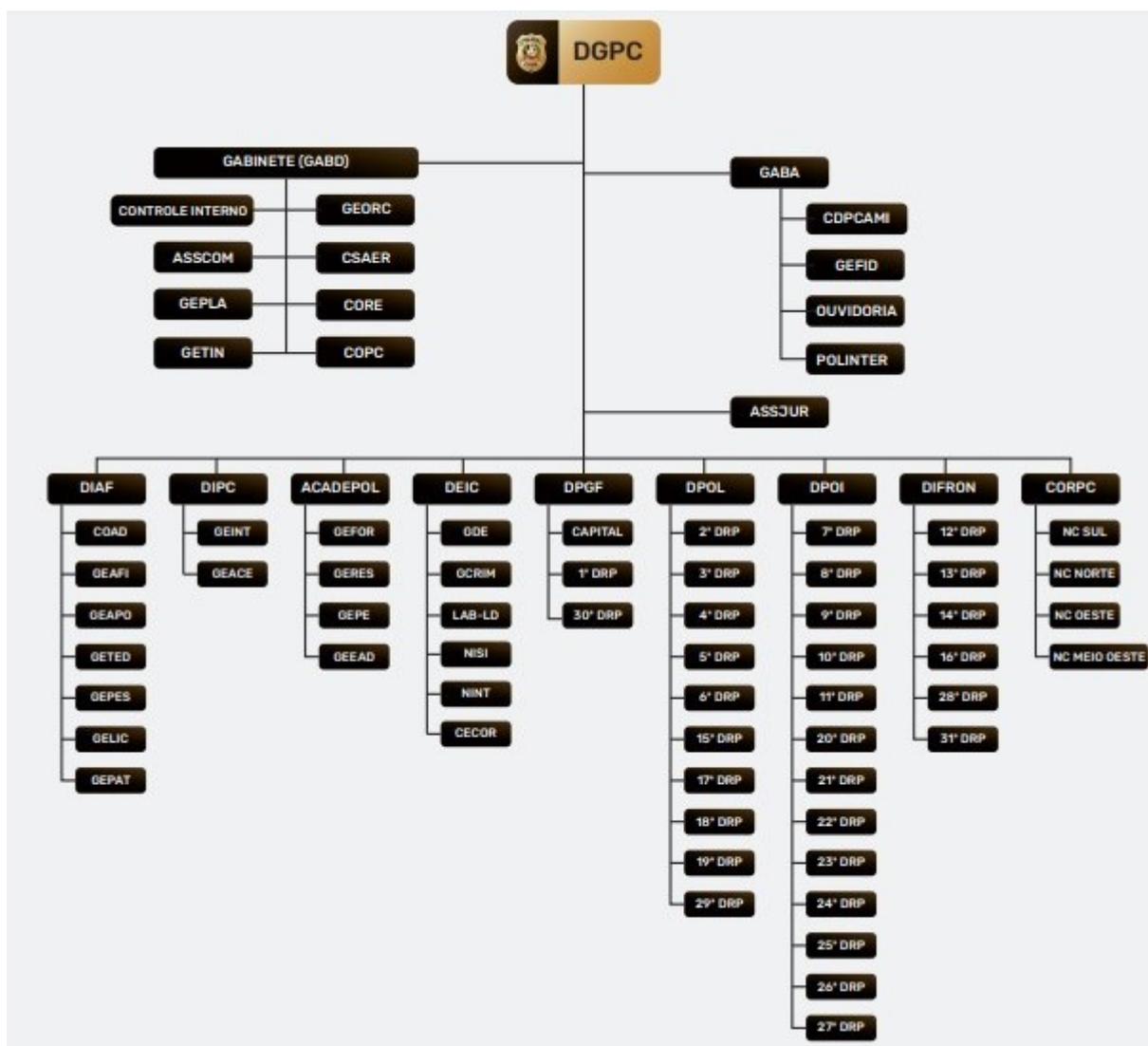
A pesquisa se caracteriza também como de campo, pois busca a informação com a observação empírica e descritiva do fenômeno. Yin (2017) explica que as pesquisas de campo são descritivas, avaliativas e visam a gerar teorias, estando pautadas em buscar compreender a realidade com o intuito de criar novos conhecimentos. A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e de fenômenos, tal como ocorrem espontaneamente, e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 2017). O estudo de campo apresenta algumas vantagens em relação aos levantamentos, pois, como é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser mais fidedignos, e, como a pessoa pesquisadora apresenta nível maior de participação, torna-se maior a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais confiáveis (GIL, 2018).

3.2.5 Etapa 5 – Identificação das policiais civis da região Sul ocupantes de cargos de gestão

A etapa da seleção das pessoas participantes nesta pesquisa é pautada na acessibilidade e na conveniência (GIL, 2018). Para Yin (2017), trata-se da seleção de unidades de coleta de dados por causa de sua pronta disponibilidade. A pesquisadora integra uma das instituições da região Sul do Brasil, a Polícia Civil de Santa Catarina, e tem contato com pessoas que integram as polícias civis do Paraná e do Rio Grande do Sul.

Para a presente etapa, o critério de identificação das entrevistadas é o de serem policiais civis dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul que ocupam cargos de gestão nas instituições em que atuam. A partir desse critério, foram considerados como cargos de gestão aqueles previstos nos organogramas publicados nas páginas oficiais das três instituições, que informaram a esta pesquisadora, em março de 2023, o número de mulheres policiais civis que estavam ocupando tais posições. O organograma da PCSC está apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Organograma da PCSC.



Fonte: PCSC (2022).¹

O organograma da PCSC é composto de 79 cargos, e destes nove são ocupados por mulheres, que são das seguintes divisões:

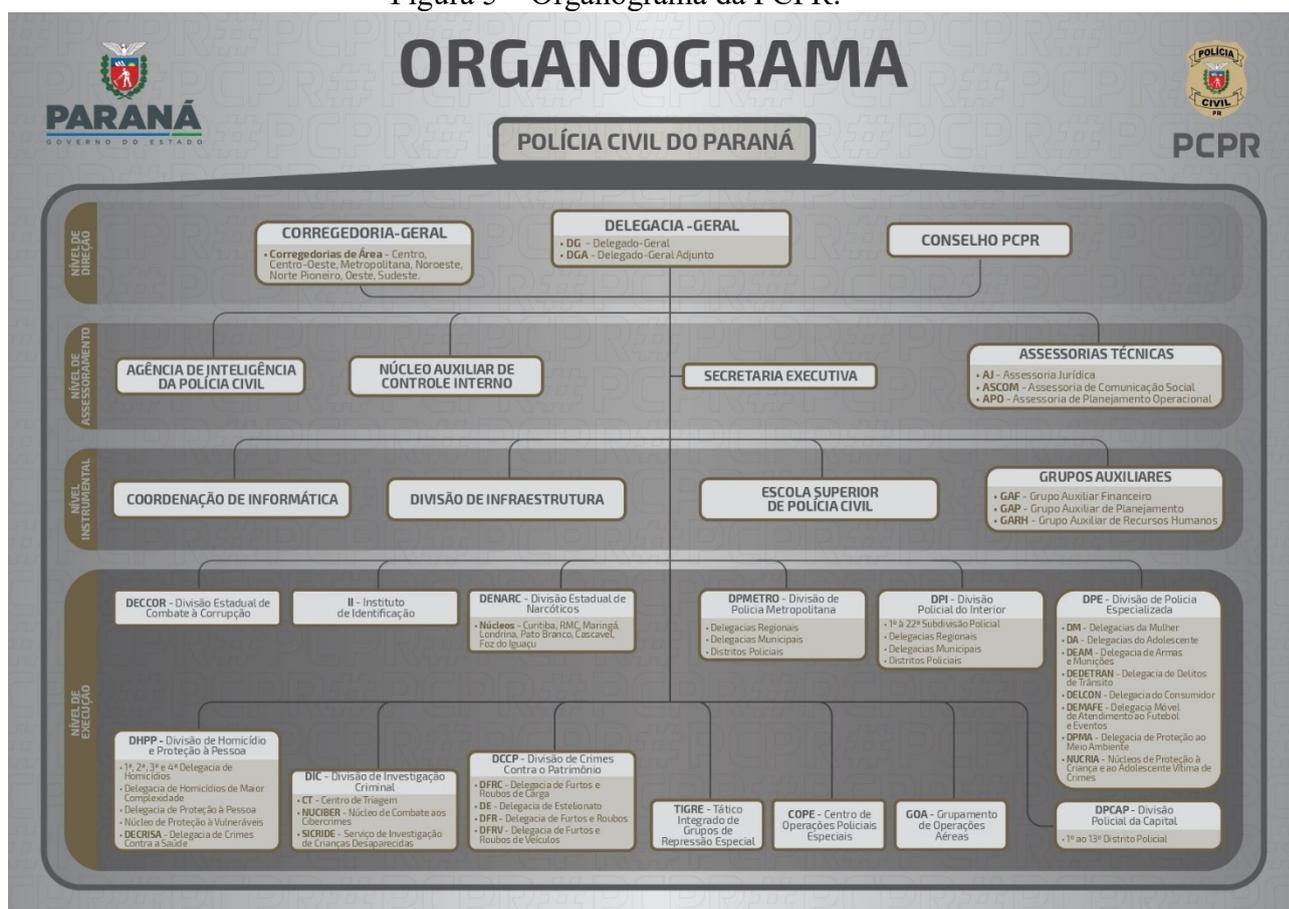
- Coordenadoria das Delegacias de Polícia da Criança, Adolescente e Idoso.
- Diretoria de Polícia da Grande Florianópolis.
- 3ª Delegacia Regional de Blumenau.
- 6ª Delegacia Regional de Tubarão.
- 7ª Delegacia Regional de Rio do Sul.

¹ Disponível em: <https://sistemas.pc.sc.gov.br/publicacoes/adm/arquivos/OrganogramaPCSC.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2023.

- 8ª Delegacia Regional de Lages.
- 14ª Delegacia Regional de Concórdia.
- 24ª Delegacia Regional de Curitibaanos.
- 30ª Delegacia Regional de Palhoça.

O organograma da Polícia Civil do Paraná é apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Organograma da PCPR.



Fonte: PCPR [2023].²

O organograma da PCPR é composto de 37 cargos, e destes 12 são ocupados por mulheres das seguintes divisões:

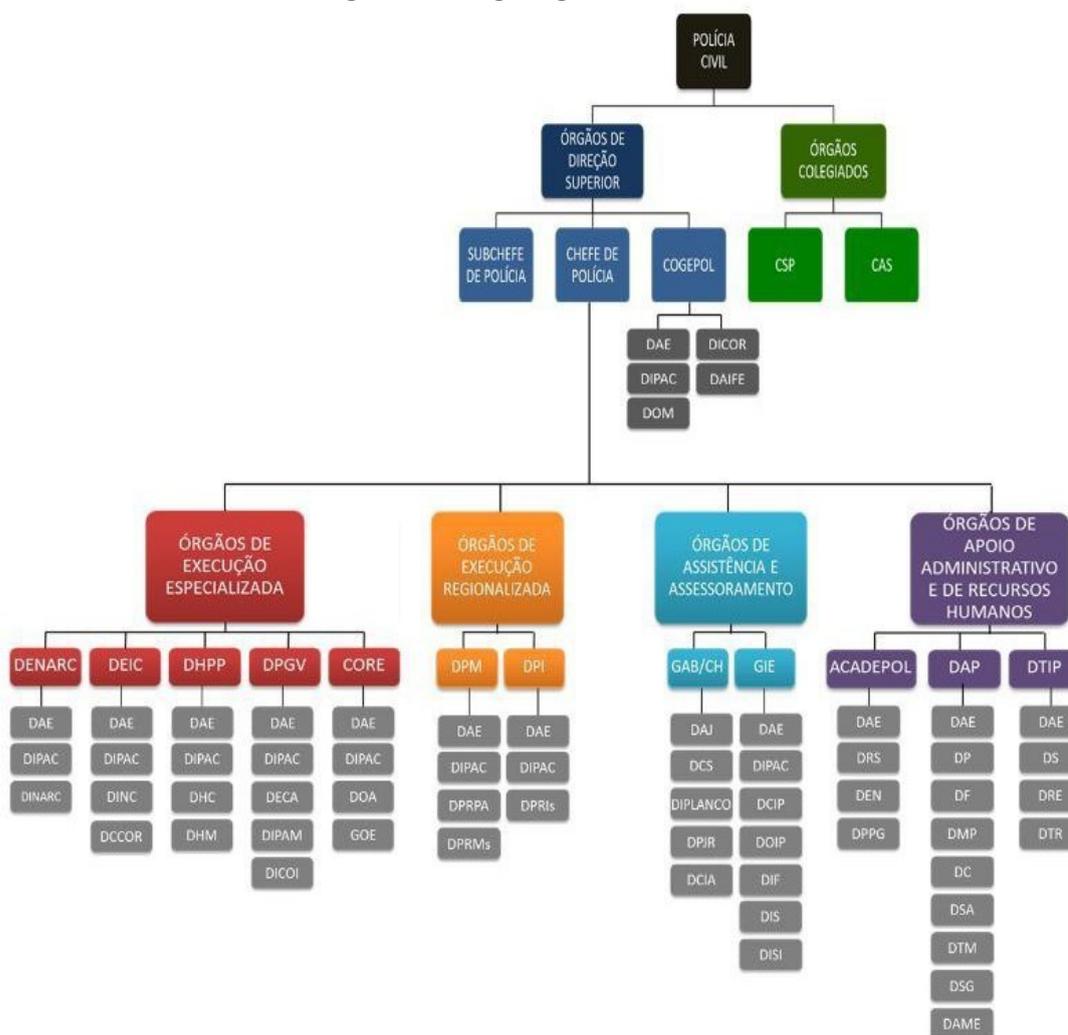
- Corregedoria da área Noroeste.
- Corregedoria da área Norte.
- Corregedoria da área Oeste.

² Disponível em: <https://www.policiacivil.pr.gov.br/Pagina/Organograma>. Acesso em: 26 jun. 2023.

- Agência de Inteligência da Polícia Civil.
- Secretaria Executiva.
- Assessoria Jurídica.
- Assessoria de Comunicação Social.
- Diretoria de Recursos Humanos.
- Divisão Estadual de Narcóticos.
- Divisão de Polícia Especializada.
- Divisão de Homicídio e Proteção à Pessoa.
- Divisão de Polícia da Capital.

O organograma da Polícia Civil do Rio Grande do Sul está apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Organograma da PCRS.



Fonte: PCRS [2023].³

³ Disponível em: <https://www.pc.rs.gov.br/> Acesso em: 26 jun. 2023.

O organograma da PCRS é composto de 78 cargos, e destes 34 são ocupados por mulheres:

- Presidente(a)/coordenador(a) da Corregedoria-Geral da Polícia Civil (COGEPOL).
- Diretor(a)/coordenador(a) da Divisão de Assessoramento Especial (DAE).
- Diretor(a)/coordenador(a) da Divisão de Inteligência Policial e Análise Criminal (DIPAC).
- Diretor(a)/coordenador(a) da Divisão de Organização e Métodos (DOM).
- Diretor(a)/coordenador(a) da Divisão de Correição (DICOR).
- Diretor(a)/coordenador(a) do Conselho Superior de Polícia (CSP).
- Diretor(a)/coordenador(a) do Departamento Estadual de Investigações Criminais (DEIC).
- Diretor(a)/coordenador(a) da Divisão Especial da Criança e do Adolescente (DECA).
- Diretor(a)/coordenador(a) da Divisão de Proteção e Atendimento à Mulher (DIPAM).
- Diretor(a)/coordenador(a) da Divisão de Proteção ao Idoso e Combate à Intolerância (DICOI).
- Diretor(a)/coordenador(a) do Departamento de Polícia Metropolitana (DPM).
- 4ª Delegacia de Polícia Regional do Interior (DPRI).
- 5ª DPRI.
- 7ª DPRI.
- 14ª DPRI.
- 15ª DPRI.
- 19ª DPRI.
- 22ª DPRI.
- 23ª DPRI.
- 24ª DPRI.
- Diretor(a)/Coordenador(a) do Gabinete de Chefia da Polícia (GAB/CH).
- Diretor(a)/Coordenador(a) Adjunto(a) da Divisão de Planejamento e Coordenação (DIPLANCO).
- Diretor(a)/Coordenador(a) do Gabinete de Inteligência e Assuntos Estratégicos (GIE).

- Diretor(a)/Coordenador(a) da ACADEPOL.
- Diretor(a)/Coordenador(a) da Divisão de Recrutamento e Seleção (DRS).
- Diretor(a)/Coordenador(a) da Divisão de Ensino (DEN).
- Diretor(a)/Coordenador(a) da Divisão de Programas de Pós-Graduação (DPPG).
- Diretor(a)/Coordenador(a) da Divisão de Saúde (DS).

Assim, foram identificadas 55 mulheres policiais civis que estão ocupando os cargos anteriormente citados, todas delegadas de polícia, e que tiveram seus nomes anonimizados, protegendo-se a confidencialidade. Como visto, na revisão da literatura, a pessoa empreendedora é aquela que aceita desafios, inova, cria, calcula e enfrenta riscos, tem elevada capacidade de se relacionar e de persuadir, estabelece e atinge objetivos, é comprometida, dedicada e autoconfiante. Portanto, com isso, deve se sair bem como pessoa gestora.

Na etapa seguinte, é definido o questionário para identificar, entre as mulheres que ocupam cargo de gestão nas polícias civis de SC, RS e PR, quais possuem características empreendedoras.

3.2.6 Etapa 6 – Definição do questionário para a identificação das mulheres empreendedoras

A etapa 6 consiste na definição de questionário para a identificação das mulheres empreendedoras, descrito no Quadro 13, com base no instrumento elaborado por Lenzi (2008).

Quadro 13 – Questionário para levantamento de dados.

Característica	Questão
Busca de oportunidades e iniciativa	1 – Eu lidero ou executo novos projetos, ideias e estratégias visando a melhorar os serviços prestados pela instituição.
	2 – Tenho iniciativa para criar e desenvolver novos processos de trabalho.
	3 – Gero resultados para a instituição através das oportunidades que identifico.
Correr riscos calculados	4 – Avalio o risco das minhas ações na instituição por meio das informações que coletar.
	5 – Consigo agir com o objetivo de reduzir os riscos das ações propostas.
	6 – Estou disposta a correr riscos que representem um desafio pessoal e possam de fato trazer bom retorno para mim e para a instituição.
Exigência de qualidade e de eficiência	7 – Minhas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia aos serviços prestados pela minha instituição.
	8 – Sou reconhecida por satisfazer os interesses da instituição e do público por meio de ações e de resultados.

	9 – Estabeleço prazos e os cumpro com padrão de qualidade reconhecido por todos.
Persistência	10 – Ajo para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.
	11 – Não desisto em situações desfavoráveis e encontro formas de atingir os objetivos.
	12 – Admito ser responsável por meus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.
Comprometimento	13 – Concluo uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os <i>stakeholders</i> e os colegas de trabalho.
	14 – Quando necessário, “coloco a mão na massa” para ajudar a concluir um trabalho.
	15 – Estou disposta a manter a instituição e o público satisfeitos e de fato consigo isso.
Busca de informações	16 – Vou pessoalmente atrás de informações confiáveis para prestar um serviço.
	17 – Investigo pessoalmente novos processos para meus projetos ou minhas ideias inovadoras.
	18 – Quando necessário, consulto pessoalmente especialistas para me ajudar em minhas ações.
Estabelecimento de metas	19 – Defino minhas próprias metas, independentemente do proposto pela instituição.
	20 – Meus projetos são claros e específicos.
	21 – Analiso com frequência diária meu desempenho no trabalho.
Planejamento e monitoramento sistemático	22 – Elaboro planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.
	23 – Reviso sempre meus planejamentos e os adequo, se necessário, com base nos relatórios da instituição.
	24 – Sou ousada na tomada de decisões, mas me baseio em informações e registros para projetar resultados.
Persuasão e rede de contatos	25 – Influencio outras pessoas para que sejam parceiras em meus projetos e viabilizo recursos para alcançar os resultados.
	26 – Consigo envolver pessoas-chave para atingir os resultados que me proponho ou conseguir os recursos necessários.
	27 – Desenvolvo e fortaleço minhas redes de relacionamento interna e externa à instituição.
Independência e autoconfiança	28 – Estou disposta a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na instituição.
	29 – Confio em meu ponto de vista e o mantenho mesmo diante de oposições.
	30 – Sou confiante nos meus atos e enfrento os desafios sem medo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Lenzi (2008).

No questionário, foram analisadas variáveis que correspondem às dez competências empreendedoras dos estudos de Cooley (1990): busca de oportunidades e iniciativa (BOI); correr risco calculado (CRC); exigência de qualidade e de eficiência (EQE); persistência (PER); comprometimento (COM); busca de informações (BDI); estabelecimento de metas (EDM); planejamento e monitoramento sistemático (PMS); persuasão e rede de contatos (PRC); e independência e autoconfiança (IAC). A análise das respostas foi feita de acordo com a identificação do comportamento de cada uma das empreendedoras. As respostas baseiam-se na

escala Likert de cinco níveis, de acordo com a legenda: 1 – nunca; 2 – raras vezes; 3 – algumas vezes; 4 – quase sempre; 5 – sempre.

As competências empreendedoras refletem as vivências práticas das mulheres ocupantes de cargos de gestão, atribuindo-se notas de acordo com a frequência do episódio. O questionário é formado por 30 questões, sendo 150 a pontuação máxima.

3.2.7 Etapa 7 – Aplicação do questionário

Na etapa 7, aplicou-se o questionário de competência empreendedora (Apêndice B) às mulheres ocupantes dos cargos de gestão das polícias civis de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Em abril deste ano, foi enviado um convite, por *e-mail*, às 55 mulheres para a participação da pesquisa, contendo o *link* do questionário do Google Forms. Solicitou-se o preenchimento de alguns dados pessoais, bem como a assinatura do TCLE, e esclareceu-se que a identidade da respondente permanece sob sigilo.

Das 55 mulheres, 23 responderam ao questionário, sendo nove da PCSC, dez da PCRS e quatro da PCPR, e a pontuação obtida está representada no Quadro 14.

Quadro 14 – Pontuação obtida pelas mulheres policiais civis que responderam ao questionário.

ID	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC	TOTAL
M7	15	15	14	15	15	14	15	15	14	15	147
M3	15	15	15	14	15	14	15	14	15	15	147
M8	15	15	15	15	14	15	15	14	14	15	147
M22	15	15	14	15	15	14	15	14	15	15	147
M14	15	15	15	14	15	15	14	15	14	14	146
M6	15	15	15	15	15	14	13	15	14	15	146
M10	15	11	14	15	13	15	15	14	15	15	146
M9	14	15	15	15	15	14	14	15	15	14	146
M12	15	14	15	15	15	15	14	13	14	15	145
M4	15	14	14	15	15	14	14	15	15	14	145
M16	14	15	15	15	15	14	14	13	15	14	144
M19	15	15	15	15	14	14	13	15	14	14	144
M23	14	15	13	15	14	14	15	15	13	15	143
M20	14	15	14	14	15	15	14	13	15	14	143
M18	15	15	14	14	14	14	14	14	14	15	143
M1	14	15	14	15	15	14	13	13	15	15	143
M17	15	15	13	15	14	14	15	13	15	14	143
M15	15	13	14	13	15	15	15	14	14	14	142
M21	15	15	14	14	15	14	14	14	14	13	142
M5	15	14	13	15	15	14	13	14	15	14	142
M13	14	14	15	15	14	14	14	14	13	14	141

M11	15	14	14	14	15	13	14	14	13	15	141
M2	14	14	14	13	15	15	15	13	14	14	141

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 14 indica os pontos obtidos em cada uma das dez competências empreendedoras, bem como o somatório de pontos.

3.2.8 Etapa 8 – Análise dos resultados obtidos

A etapa 8 consiste na análise dos resultados obtidos pela aplicação do questionário. Através das respostas, observou-se que as 23 respondentes obtiveram mais que 90% dos pontos possíveis, sendo que a maioria obteve mais do que 95% da pontuação máxima, ou seja, mais de 140 pontos de um total de 150.

3.2.9 Etapa 9 – Seleção de mulheres em destaque

Foram selecionadas as 23 respondentes do questionário, e que todas obtiveram pontuações elevadas, demonstrando ter características empreendedoras. Dessa forma, objetivando compreender as experiências sentidas e vividas dessas mulheres, bem como identificar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas por elas, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas.

3.2.10 Etapa 10 – Definição e criação do roteiro para a entrevista semiestruturada

Nessa etapa, foi elaborado o roteiro para a entrevista semiestruturada. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada oferece um campo amplo para a coleta de dados, e novas hipóteses vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante, o qual segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências.

A entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos, segundo Gil (2018), possibilita a investigação de uma experiência vivida do entrevistado, em que o pesquisador explora uma vasta perspectiva de expressar a temática tratada.

Por meio do resultado obtido na revisão de literatura, que verificou os principais estudos sobre o tema, foi elaborado um roteiro para a realização das entrevistas, contendo 23 questões norteadoras, entre elas onze relacionadas às barreiras enfrentadas pelas respondentes e dez aos facilitadores percebidos por estas.

O roteiro apresenta os fatores que se busca investigar, os objetivos e as perguntas a serem formuladas (Quadro 15).

Quadro 15 – Definição do roteiro para a entrevista semiestruturada.

OBJETIVO		PERGUNTAS
SINERGIA		
Compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacam nas polícias civis brasileiras por suas atitudes empreendedoras.		1. Conte-me como foi sua trajetória profissional até chegar ao cargo que ocupa atualmente? Tem outras mulheres atuando junto com você? (Em caso afirmativo, quantas mulheres?)
BARREIRAS		
Barreiras familiares, culturais e religiosas	Identificar barreiras familiares, culturais e religiosas.	2. Durante a sua trajetória profissional, você já vivenciou ou viu alguma situação com relação a ter algum tipo de barreira familiar, cultural ou religiosa que dificultou ou impediu o ingresso de mulheres em uma organização?
Baixo nível educacional	Identificar se há baixo nível educacional das mulheres.	3. Você, durante a sua trajetória profissional, em algum momento se sentiu com pouca instrução e conhecimento? (Em caso afirmativo, explique, por favor.)
Sobrecarga relacionada a trabalho-família/jornada dupla	Verificar se existe a dupla jornada e como impacta o processo de assumir cargos de gestão.	4. Com relação à estrutura familiar, você consegue conciliar a sua jornada de trabalho e a família? (Em caso afirmativo, como?)
Menor rede de conexões	Verificar se há falta de <i>networking</i> .	5. Com relação à sua rede de contatos, ela supre as suas necessidades ou você acha importante ter um <i>networking</i> maior? (Em caso afirmativo, por quê?)
Falta de reconhecimento pela desigualdade de gênero no trabalho/estereótipos negativos/preconceito de gênero/obstrução masculina	Verificar se as mulheres percebem desigualdade de gênero, estereótipos negativos, preconceitos ou obstrução masculina no trabalho.	6. Você, durante a sua trajetória profissional, vivenciou a questão da desigualdade de gênero? Algum tipo de preconceito ou discriminação no ambiente de trabalho? (Se sim, explique, por favor).

		Você percebe se existe diferença na forma de atuar profissionalmente entre o gênero feminino e o masculino?
Falta de empoderamento/autoconfiança e autoestima	Identificar se há subestimação e autoconfiança das mulheres na sua própria capacidade.	7. Em algum momento de sua jornada, você teve a sensação de que os homens eram mais capazes do que você na mesma função? (Em caso afirmativo, por quê?)
Teto de vidro/paredes de vidro/elevador de vidro/penhasco de vidro/chão pegajoso/labirinto	Verificar os tipos de barreiras voltados à teoria do teto de vidro, paredes de vidro, elevador de vidro, penhasco de vidro, chão pegajoso ou labirinto.	8. Durante a sua trajetória pessoal e profissional, você encontrou dificuldades para alcançar a sua posição na instituição, para ingressar em outros setores da instituição, ainda que situados no mesmo nível horizontal? (Em caso afirmativo, quais?) 9. Para você, as mulheres conseguem alcançar posições mais elevadas na organização? (Se não, por quê?)
Síndrome da abelha-rainha	Verificar a ocorrência de desvalorização do trabalho feminino pelas próprias mulheres.	10. Você, durante a sua trajetória profissional, foi desvalorizada por outras mulheres? (Se sim, explique, por favor.)
Síndrome da impostora	Verificar a ocorrência de autodesvalorização e autolimitação pelas mulheres.	11. Você, durante a sua trajetória profissional, já sentiu não ser merecedora ou capaz de ocupar um determinado cargo ou função? (Se sim, explique, por favor.)
Assédio sexual ou moral	Verificar se já houve assédio moral ou sexual.	12. Você já sofreu algum tipo de assédio, seja moral ou sexual? (Se sim, conte como foi essa situação e como você reagiu.)
FACILITADORES		

Instrução/Qualificação	Verificar se a questão da instrução/qualificação é um fator que contribui efetivamente para as mulheres ocuparem cargos de gestão nas instituições.	13. Para você, a questão da instrução ou da qualificação é um facilitador para ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional na instituição?
Ambiente sociocultural favorável	Identificar se há maior participação das mulheres nas estruturas de tomada de decisão das instituições.	14. Você percebe se há maior participação das mulheres nos cargos de gestão e nas estruturas de tomada de decisão na instituição? (Se sim, isso traz benefícios?)
Políticas públicas e políticas/práticas organizacionais	Verificar a existência de políticas públicas que incentivem a equidade de gênero.	15. Na sua visão, as políticas públicas e as práticas organizacionais contribuem para a equidade de gênero? Por quê?
Influência positiva da família/vínculo familiar	Verificar a influência da estrutura familiar para um maior equilíbrio entre o trabalho e as demandas familiares.	16. A sua estrutura familiar contribui para você equilibrar a vida familiar e o trabalho? (Se sim, como?)
Criação de redes	Verificar se uma boa rede de <i>networking</i> facilita o alcance, pelas mulheres, de posições de gestão estratégica ou operacional nas instituições.	17. Na sua visão, ter uma boa rede de relacionamentos é um facilitador para ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
Mentoria	Verificar se a escolha de mentores facilita o alcance, pelas mulheres, de posições de gestão estratégica ou operacional nas instituições.	18. Na sua visão, possuir bons mentores é importante para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
Controle sobre as emoções	Verificar se o controle sobre as emoções facilita o alcance, pelas mulheres, de posições de gestão estratégica ou operacional nas instituições.	19. Na sua visão, ter controle sobre as emoções é importante para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
Experiência	Verificar se o controle sobre as emoções facilita o alcance, pelas mulheres, de posições de gestão estratégica ou operacional nas instituições.	20. Na sua visão, a experiência profissional é importante para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)

Comunicação e habilidade de articulação	Verificar se a comunicação e a habilidade de articulação facilitam o alcance, pelas mulheres, de posições de gestão estratégica ou operacional nas instituições.	21. Na sua visão, a comunicação e a habilidade de articulação são importantes para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
Juventude	Verificar se a juventude facilita o alcance, pelas mulheres, de posições de gestão estratégica ou operacional nas instituições.	22. Na sua visão, a juventude atua como facilitador para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
Você teria algo mais para acrescentar referente à sua trajetória para ocupar uma posição de destaque na sua instituição? Qual mensagem você deixaria para outras policiais civis?		

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após o desenvolvimento da entrevista, foi realizado o pré-teste com duas pessoas especialistas em gênero, empreendedorismo e gestão organizacional, com o objetivo de verificar possíveis falhas ou vieses e, dessa maneira, reformular as perguntas norteadoras da pesquisa. As pessoa especialistas salientaram que:

- na pergunta 5, era necessário especificar que os contatos eram profissionais;
- na pergunta 14, era necessário acrescentar o contexto temporal;
- era necessário reformular as perguntas 13 e 15, facilitando o seu entendimento;
- na pergunta 16, era necessário alterar a expressão “vida familiar”, por “demandas familiares”;
- na pergunta 19, era necessário alterar a expressão “falta de controle emocional”, por “falta de inteligência emocional”.

Após o cumprimento dessa etapa, partiu-se para coleta de dados empíricos. Todas as 23 mulheres identificadas foram convidadas a participar das entrevistas, mas uma delas informou que estaria disponível apenas no mês de julho do corrente ano, inviabilizando a sua contribuição nesta pesquisa.

3.2.11 Etapa 11 – Realização das entrevistas

Nessa etapa, foram realizadas 22 entrevistas com o propósito de aprofundar o conhecimento em relação às barreiras e aos facilitadores identificados nas suas trajetórias.

Antes de iniciar a entrevista, foram explicitados os objetivos da pesquisa e a liberdade para a participação. Foi solicitado o consentimento da entrevistada e apresentado o TCLE (Anexo A), sendo-lhe garantido o sigilo dos dados, viabilizando a gravação da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, e, por meio destas, a pesquisadora buscou capturar a realidade das respondentes.

3.2.12 Etapa 12 – Análise e interpretação dos dados coletados

A análise de dados é desenvolvida no capítulo 4 e consiste no processo de transformar um conjunto de dados, buscando tendências, padrões, relações e inferências de forma racional e sistemática, a fim de responder a uma pergunta de pesquisa. Nessa fase, ocorrem a análise e interpretação dos dados coletados por meio das entrevistas. A análise trata do processo de reflexão crítica sobre os dados encontrados, criando seus significados. Envolve, portanto, consolidar, reduzir e interpretar além do que foi visto e lido (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Para Yin (2017), interpretar significa a arte de dar seu próprio significado a seus dados recompostos e a seus arranjos de dados. Para o autor, o objetivo da interpretação, na pesquisa qualitativa, é o de desenvolver uma interpretação abrangente, exigindo completude, precisão empírica, valor agregado e credibilidade.

Nesse sentido, interpretar, em pesquisa qualitativa, significa ir além dos códigos e temas apresentados, dando significado maior dos dados” (CRESWELL, 2010). Para o autor, a interpretação também pode estar inserida dentro de um constructo ou de uma ideia da ciência social, ou ser uma combinação de visões pessoais em contraste com aquele constructo ou ideia.

Nessa etapa, utilizou-se o método de análise temática, proposto por Braun e Clarke (2006), por ser aquele que mais se adequa aos objetivos desta tese. Trata-se de um método de análise qualitativa de dados proposto para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões, que são os temas, a partir de dados qualitativos, colaborando para a realização de uma análise interpretativa dos dados (SOUZA, 2019). O fundamental é o reconhecimento da análise temática como um método de identificação que padroniza um conjunto de dados (BRAUN; CLARKE, 2016).

O processo de análise temática começa quando o pesquisador procura, nos dados, por padrões de significados e questões de possível interesse à pesquisa. Isso já pode ocorrer,

inclusive, durante a coleta de dados, na fundamentação teórica e na condução de entrevistas. A análise envolve um vaivém constante entre o banco de dados, os trechos codificados e a análise dos dados que se está produzindo a partir desses trechos. O processo termina com o relatório dos padrões, que consistem nos temas, dos dados. Essa estrutura está presente em boas técnicas de análise de dados qualitativos bastante comuns na literatura (SOUZA, 2019).

Todas as fases da análise temática seguem descritas no Quadro 16.

Quadro 16 – Fases da análise temática.

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
1. Familiarizando-se com seus dados	Transcrever os dados (se necessário), ler e reler os dados, anotar as ideias iniciais.
2. Gerando códigos iniciais	Codificar recursos interessantes dos dados de maneira sistemática, agrupando dados relevantes para cada código.
3. Procurando por temas	Agrupar códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.
4. Temas de revisão	Verificar se os temas funcionam em relação aos extratos codificados e todo o conjunto de dados, gerando um “mapa temático” de análise.
5. Definição e nomeação de temas	Analisar continuamente para refinar as especificidades de cada tema e a história geral que a análise conta, gerando definições e nomes claros para cada tema.
6. Produção do relatório	Consiste na última oportunidade de análise. Seleção de exemplos de extratos vívidos e convincentes, análise final de extratos selecionados, relacionando a análise com a questão de pesquisa e a literatura, produzindo um relatório acadêmico.

Fonte: Braun e Clarke (2006, p. 87).

Finalizada a análise e a interpretação dos dados coletados, foi elaborado o relatório final, explicitando as conclusões da pesquisa e apontando as recomendações para trabalhos futuros.

3.2.13 Etapa 13 – Conclusões e recomendações para futuros trabalhos

Nessa etapa, desenvolvida no capítulo 5, foram explicitadas as conclusões do trabalho e as recomendação de temáticas consideradas pertinentes para serem estudadas em trabalhos futuros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados e a análise dos dados empíricos alicerçados na realização de entrevistas semiestruturadas com 22 mulheres que são delegadas de polícia e atuam em cargos de gestão na região Sul do Brasil. A análise dos dados empíricos é o processo de reflexão crítica sobre os dados encontrados, criando-lhes significado. Assim, trata-se de reunir, solidificar e interpretar as informações fornecidas pelas participantes, indo além do que foi observado e registrado (MERRIAM, 1998).

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo da coleta de dados empíricos é identificar padrões e correlações entre os participantes da pesquisa e os eventos que foram relatados (IATA, 2020). Para tanto, definiu-se e criou-se o roteiro para a entrevista semiestruturada (Apêndice B), e, para verificar os temas que integram o roteiro, foram gerados agrupamentos conceituais.

A análise e a interpretação dos dados coletados, conforme os resultados encontrados, foram conduzidas com base na análise temática. Esta foi efetuada de acordo com os temas apresentados no roteiro para a execução das entrevistas semiestruturadas. Dessa forma, este capítulo será dividido nos seguintes tópicos: considerações iniciais, análise e interpretação dos resultados obtidos através das entrevistas, e síntese do capítulo.

4.2 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para a realização das entrevistas, foi apresentado um TCLE, documento importante que as participantes assinaram antes de iniciar a entrevista (CRESWELL, 2010). O TCLE é fundamental para a pesquisa, pois garante que a pessoa entrevistada esteja ciente de todos os procedimentos que serão empregados, compreendendo os riscos envolvidos. De acordo com Goldim (1999), o consentimento informado busca assegurar que a pessoa convidada a participar de um projeto de pesquisa compreenda procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e direitos envolvidos, possibilitando uma decisão autônoma. A obtenção do consentimento informado é uma responsabilidade moral do pesquisador e demonstra respeito pelas pessoas implicadas no projeto.

Assim, as delegadas de polícia concordaram expressamente com os termos do TCLE (Anexo A) antes de concederem as entrevistas. Estas foram gravadas e tiveram uma duração média de 60 minutos, sendo posteriormente transcritas para a análise.

Nesse contexto, a pesquisadora utilizou a técnica da entrevista semiestruturada com base em incidentes críticos para explorar a temática em questão. Essa abordagem, segundo Gil (1999), oferece a oportunidade de investigar a experiência vivida e sentida pelas pessoas entrevistadas. As entrevistas foram conduzidas com as 22 participantes da pesquisa, delegadas de polícia que ocupam ou ocuparam cargos de gestão na região Sul do Brasil.

No início das entrevistas, as entrevistadas foram solicitadas a relatar livremente suas trajetórias até alcançarem uma posição no cargo de gestão. Em seguida, foram feitas perguntas de acordo com um roteiro semiestruturado, que permite a formulação de novas questões durante o processo (MERRIAM; TISDELL, 2016). Ao final, as entrevistadas foram convidadas a acrescentar qualquer informação adicional que considerassem importante em relação às suas trajetórias, bem como a deixar uma mensagem para outras policiais civis.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados coletados foram conduzidas utilizando a Análise Temática (AT), de acordo com os resultados obtidos. Essa abordagem foi aplicada seguindo os temas apresentados no roteiro para a realização das entrevistas semiestruturadas, conforme descrito no Quadro 15.

No início, nos familiarizamos com os dados, ou seja, as transcrições das entrevistas e as gravações dos áudios, e realizamos anotações dos dados enquanto ouvíamos as falas e após as transcrições.

Uma análise temática deve estar relacionada aos padrões encontrados no conjunto de dados. Isso não significa que todos estes precisam evidenciar cada tema, mas devem captar a forma como cada pessoa sente e reage (BRAUN; CLARKE, 2006). De acordo com as autoras, um tema captura algo importante sobre os dados em relação à pesquisa, representando um nível de resposta padronizada ou um significado comum dentro do conjunto de dados”.

A seguir, apresentam-se os relatos de cada entrevistada sobre sua trajetória até chegar ao cargo de gestão, bem como os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas por essas mulheres ao longo de suas experiências vividas e sentidas.

4.3.1 Trajetórias das entrevistadas até chegar ao cargo de gestão

Neste subtópico, serão contadas as trajetórias das mulheres até ascenderem aos cargos que ocupam atualmente. Para garantir o sigilo dos dados, convencionou-se chamar as entrevistadas da seguinte forma: E1, E2, E3, [...], E22.

Para criarmos uma sinergia com as entrevistadas e compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacam nas polícias civis brasileiras, perguntou-se como foram as trajetórias profissionais até chegarem aos cargos que ocupam no momento e ainda se há outras mulheres atuando junto delas. Foram entrevistadas dez delegadas de polícia da PCRS, nove da PCSC e três da PCPR.

4.3.1.1 Entrevistada 1 – E1

Tem 30 anos, é delegada de polícia há três anos e já atuou em várias delegacias de polícia antes do atual cargo. Trabalha hoje com outras mulheres. É solteira e não tem filhos. Antes de entrar na polícia, atuou como assessora de desembargador no Tribunal de Justiça.

4.3.1.2 Entrevistada 2 – E2

Tem 44 anos, é delegada de polícia há 13 anos e já atuou em várias delegacias de polícia antes do atual cargo. Trabalha hoje com outras mulheres. É solteira e não tem filhos. Foi advogada antes de entrar na polícia civil.

4.3.1.3 Entrevistada 3 – E3

Tem 57 anos, é delegada de polícia há 20 anos, já atuou em várias delegacias de polícia e em vários cargos de gestão antes do atual cargo. Trabalha hoje com outras mulheres. É divorciada e tem dois filhos maiores de 18 anos. Foi advogada antes de entrar na polícia civil.

4.3.1.4 Entrevistada 4 – E4

Tem 53 anos, é delegada de polícia e trabalha na polícia civil há 25 anos. Já atuou em várias delegacias de polícia e em alguns cargos de gestão antes do atual cargo. Trabalha hoje

com outras mulheres. É casada e tem duas filhas. Já era policial civil antes de passar para a função de delegada de polícia, e previamente foi professora.

4.3.1.5 Entrevistada 5 – E5

Tem 47 anos, é delegada de polícia há 19 anos e já atuou em várias delegacias de polícia antes do atual cargo. Trabalha hoje com outras mulheres. É casada e tem uma filha.

4.3.1.6 Entrevistada 6 – E6

Tem 45 anos, é delegada de polícia há 14 anos e já atuou em várias delegacias de polícia antes do atual cargo. Trabalha hoje com outras mulheres. É casada e tem um filho. Era advogada antes de entrar na polícia.

4.3.1.7 Entrevistada 7 – E7

Tem 47 anos, é delegada de polícia há 21 anos, já atuou em várias delegacias de polícia e em outro cargo de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. É casada e tem dois filhos. Era advogada antes de entrar na polícia.

4.3.1.8 Entrevistada 8 – E8

Tem 52 anos de idade, é delegada de polícia há 25 anos, já atuou em várias delegacias de polícia e em outros cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. É casada e tem duas filhas. Era advogada e professora antes de entrar para a polícia.

4.3.1.9 Entrevistada 9 – E9

Tem 46 anos, é delegada de polícia há 14 anos e policial civil há 19 anos. Já atuou em várias delegacias de polícia e em outro cargo de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. É casada e tem dois filhos. Não exerceu outra profissão antes dessa.

4.3.1.10 Entrevistada 10 – E10

Tem 46 anos, é delegada de polícia há 21 anos e já atuou em várias delegacias de polícia antes de ocupar o atual cargo de gestão. Trabalha hoje com outras mulheres. Era funcionária de empresa privada antes de ingressar na polícia civil.

4.3.1.11 Entrevistada 11 – E11

Tem 49 anos, é delegada de polícia há 20 anos, já atuou em várias delegacias de polícia e em vários cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Tem 32 anos de serviço público, era servidora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) antes de ingressar na polícia civil. É casada e tem uma filha.

4.3.1.12 Entrevistada 12 – E12

Tem 43 anos de idade, é delegada de polícia há 17 anos. Já atuou em várias delegacias de polícia antes do seu atual cargo de gestão. Trabalha hoje com outras mulheres. Antes era advogada de empresa privada.

4.3.1.13 Entrevistada 13 – E13

Tem 47 anos, é delegada de polícia há 23 anos. Já atuou em várias delegacias de polícia e em vários cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Antes era advogada. É também professora de faculdade particular. É solteira e não tem filhos.

4.3.1.14 Entrevistada 14 – E14

Tem 46 anos de idade, é delegada de polícia há 21 anos. Já atuou em várias delegacias de polícia antes do atual cargo de gestão. Trabalha hoje com outras mulheres. É casada e tem uma filha. Não exercia atividade profissional antes de ingressar na polícia civil.

4.3.1.15 Entrevistada 15 – E15

Tem 46 anos de idade, é delegada de polícia há 17 anos. Já atuou em várias delegacias de polícia e em outros cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Era autônoma antes de ingressar na polícia civil. É divorciada e tem um filho.

4.3.1.16 Entrevistada 16 – E16

Tem 54 anos de idade, é delegada de polícia no Paraná há 27 anos. Já atuou em várias delegacias de polícia e em vários cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Não exercia atividade profissional antes de ingressar na polícia civil. É casada e tem dois filhos.

4.3.1.17 Entrevistada 17 – E17

Tem 43 anos de idade, é delegada de polícia há 17 anos e já atuou em várias delegacias de polícia antes do atual cargo de gestão. Trabalha hoje com outras mulheres. Antes de ingressar na polícia civil, era servidora pública estadual. É casada e tem dois filhos.

4.3.1.18 Entrevistada 18 – E18

Tem 41 anos de idade, é delegada de polícia há 11 anos e já atuou em várias delegacias de polícia antes do atual cargo de gestão. Trabalha hoje com outras mulheres. Antes de ingressar na polícia civil, era advogada. É casada e tem três filhos.

4.3.1.19 Entrevistada 19 – E19

Tem 47 anos de idade, é delegada de polícia há 21 anos, já atuou em várias delegacias de polícia e em vários cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Antes de ingressar na polícia civil, era assessora no Ministério Público Estadual.

4.3.1.20 Entrevistada 20 – E20

Tem 42 anos de idade, é delegada de polícia há 15 anos, já atuou em várias delegacias de polícia e ocupou outro cargo de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Já coordenou operações em outros estados. Antes de ingressar na polícia civil, era professora.

4.3.1.21 Entrevistada 21 – E21

Tem 45 anos de idade, é delegada de polícia civil há 17 anos, já atuou em várias delegacias de polícia e ocupou outros cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Antes de ingressar na polícia civil, era advogada. É casada e tem um filho.

4.3.1.22 Entrevistada 22 – E22

Tem 52 anos, é delegada de polícia há 21 anos, já trabalhou em várias delegacias de polícia e ocupou outros cargos de gestão antes do atual. Trabalha hoje com outras mulheres. Era autônoma antes de ingressar na polícia civil. É separada e não tem filhos.

4.3.2 Barreiras

As mulheres têm vivenciado várias barreiras ao longo da história, em diferentes aspectos da vida. Essas barreiras podem ser encontradas em variados âmbitos, como social, econômico, político e cultural. Embora tenham ocorrido avanços significativos nas últimas décadas em relação aos direitos das mulheres, ainda existem desafios a serem superados para alcançar a equidade de gênero.

4.3.2.1 Barreiras familiares, culturais e religiosas

Ao perguntar às entrevistadas sobre as barreiras familiares, culturais e religiosas, buscou-se identificar se, em suas trajetórias pessoais e profissionais, houve essas barreiras. Por meio dos relatos, ficou evidenciado que, em virtude do patriarcado, de uma sociedade ainda machista, elas enfrentam essas barreiras em suas trajetórias, o que somente não foi percebido pela E11 em seu caminhar.

E1 afirma que essas barreiras se dão por ser “um trabalho mais masculinizado, em que existe um estigma maior”. A entrevistada E2 relata: “Havia preconceito dentro da minha família [...]. Meu pai não queria que eu fizesse o concurso para delegado”.

E12: Até eu aprender a me posicionar, me impor foi difícil, no início da carreira eu senti muito preconceito, foi realmente em razão do gênero, por ser mulher. Eu entendi que sim porque era questões assim, como eu pedia pra fazer alguma coisa, e eu ouvi as pessoas falar, os agentes de polícia, homens, falarem: “Se ela quiser, ela que faça”. Desse tipo, nesse sentido. Não era um tratamento que era dado da mesma forma para o meu colega de profissão que era homem.

As entrevistadas E3 e E22 relatam também que enfrentaram barreiras familiares, pelos companheiros, que tiveram condutas discriminatórias quando elas começaram a atuar na polícia civil:

E3: [...] meu ex-marido nunca admitiu a minha ascensão [...]. Quantas vezes eu precisei de ajuda? Eu tinha que trabalhar, uma grande parte da minha vida eu trabalhei fora em outras cidades [...], mas eu sempre tive que criar uma estrutura para que os meus filhos fossem cuidados [...]. Então eu passei essa história da inveja por parte do meu ex-marido, porque eu acabei crescendo, inveja de me auxiliar ou mesmo de reconhecer a minha profissão [...]. Para levar comida pra casa, para os meus filhos [...], ele não aceitava e me afrontava [...].

E22: No meu primeiro casamento a situação era difícil, ele não aceitava o convívio quase que exclusivamente com homens [...]. Eu tirava plantões e passava muitas vezes a noite inteira na rua. Então no meu primeiro casamento eu tive uma certa resistência.

Já E17, com relação a cargos de chefia, diz: “Embora tivesse algumas outras mulheres exercendo a função de policiais como agentes, e em virtude de sermos muito poucas, houve uma certa dificuldade, sim, em ascender a cargos de chefia [...]”.

E9: [...] com relação à barreira familiar, o que eu vejo a maior dificuldade para as mulheres é a questão da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. É difícil pra mulher porque normalmente a mulher vem com essa questão muito forte. A questão de ser mãe, a questão de conciliar a casa, a família e os filhos; eu mesmo, quando lá no início da minha carreira, [...] eu tinha as meninas pequenas [duas filhas, uma com um ano e a outra com cinco anos], e alguma coisa eu abduquei de ir para Corregedoria da Polícia Civil justamente por isso. [...] Eu ouvi muito absurdo e ainda ouço. Então assim eu tive na minha carreira a primeira promoção [...], eu recusei justamente por causa disso. Eu tive um atraso na minha carreira.

Os relatos de E10 e E20 vão além da discriminação diante do machismo:

E10: Eu fui confundida com a estagiária, já chegaram a teimar comigo e no começo também tinha dificuldade de convencimento com os colegas policiais. Também com os subordinados. Às vezes até as próprias colegas, por conta do cargo, elas não gostam de ser comandadas por mulher, eu percebo. Também às vezes você percebe, tipo da

mulher dar ordens subordinada por outra mulher. Sofri assédio moral [...]. Então, assim, eu tentava conversar com ele para mudar, e nunca fui ouvida por ele; então, assim, ele fazia a gente obedecer, e era isso que foi um sinal, e eu me sentia assediada moralmente por ele, porque ele não ouvia, e era uma questão de por ser mulher, com certeza, porque a queixa vinha de uma mulher, com certeza absoluta.

E20: [...] nas instituições policiais não existe uma discriminação clara, objetiva e aparente. Mas a discriminação velada, ela é evidente. Em toda a minha trajetória profissional eu senti esse tipo de discriminação. Um exemplo foi quando eu estive na Força Nacional; percebi colegas com muito menos tempo de polícia do que eu, muito menos capacitação, assumindo posições muito mais elevadas dentro da estrutura, em razão, eu acredito, de serem homens. [...] Então a mulher na instituição policial não é algo claro, mas sabe, sim, que existe essa discriminação velada. Na carreira também, aqui no estado, se percebe que só recentemente as mulheres estão ocupando cargos de chefia, de departamentos de cunho operacional investigativo, pois antes as mulheres ficavam restritas a delegacias da mulher e a cargos mais eminentemente administrativos. Então, só recentemente podemos perceber um número maior de mulheres à frente de departamentos e órgãos de gestão; ainda assim, percebe-se que as mulheres sofrem preconceitos por estarem assumindo essas posições, tem a questão da maternidade, toda uma questão que envolve a nossa atuação que acaba dificultando a ocupação desses espaços. Eu, quando assumi a delegacia regional, senti uma restrição por parte dos delegados que estavam hierarquicamente abaixo de mim de aceitarem a minha a posição atual de chefia [...].

Há relatos também de diferenciação, na corporação, entre os homens e as mulheres, quando se tem um comportamento mais assertivo:

E15: Porque, para o homem, ele é faca na bota, ele é confiante quando tem uma postura mais rígida; quando isso vem de uma mulher, que não é o esperado, há uma postura preconceituosa [...] quando a mulher é firme, impositiva, que coloca a sua opinião, que não se amedronta, que não se retrai, ela é desequilibrada, o pensamento é pejorativo, é arrogante [...], porque não seria atribuído a um homem.

E7: Para mulher dizer um não, tem que ser rebuscado, educado, meigo [...]; se somos impositivas, ficamos como loucas, com fama de gritonas, de briguentas, de bravas [...]; dizem: “não dá pra conversar que ela fica gritona” [...]; quando o homem fala mais alto, ele é o tal [...].

Diante das respostas, em que se percebem barreiras voltadas à questão de gênero, E19 diz que “[...] Mas no decorrer do tempo eu acho que essas barreiras vêm sendo superadas, embora ainda encontre algumas dificuldades nos relacionamentos, no trabalho, no dia a dia, mas vem sendo superado [...], com certeza a gente vem evoluindo [...]”.

Em síntese, pode-se afirmar, então, que as entrevistadas, em suas trajetórias profissionais, enfrentam falta de reconhecimento pela desigualdade de gênero no trabalho, preconceito de gênero e obstrução masculina, confirmando os dados encontrados na literatura, os quais indicam que muitas dessas barreiras ocorrem no serviço público, mesmo com o propósito dos concursos públicos de evitarem práticas discriminatórias (MASTRACCI; BOWMAN, 2015).

4.3.2.2 *Baixo nível educacional*

Quando as entrevistadas foram questionadas sobre se, durante suas trajetórias profissionais, sentiram-se com pouca instrução ou conhecimento, buscou-se identificar se há baixo nível educacional entre elas.

E6 e E10 afirmam que, quando assumiram como delegadas regionais, sentiram falta de conhecimento específico para aquela atuação. E10 afirma ainda:

E10: Às vezes, a gente sente uma certa dificuldade, mas agora a instituição vem oferecendo cursos para delegados regionais, e eu já participei de dois cursos destes. Mas, sim, a gente sente falta de instrução [...]. A gente tem que receber esse tipo de instrução pra gerir a coisa pública. Importantíssimo [...].

Já E6 relata: “[...] me senti com pouco conhecimento. Mas em março foi realizado um curso para delegados regionais [...], eu participei e foi muito importante [...]”.

E12, E14 e E16 contam que se sentiram inexperientes, com pouco conhecimento tácito. E12 diz que “Senti muito a minha inexperiência no início da minha carreira [...]”. A E14 afirma que “Eu senti que quando assumi como delegada de polícia eu tinha muito conhecimento teórico em direito, mas fiquei insegura com relação à administração de pessoas [...]”. Já a E16 narra: “Eu me senti inexperiente [...]. Então, no começo, tive muitas dúvidas, mas eu segui estudando [...]; com o tempo, já na atividade, surgiram alguns cursos [...]”.

As entrevistadas E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E11, E13, E15, E17, E19, E20 e E22 afirmam que não se sentiram com pouca instrução ou conhecimento no seu caminhar.

Em síntese, pode-se presumir então que a maioria das mulheres considera-se com bom nível educacional e que este atua como facilitador durante suas trajetórias profissionais. Porém, pesquisas identificam o baixo desenvolvimento econômico dos países e o baixo nível educacional como barreiras às mulheres que querem empreender (PULA, 2013; ABALKHAIL, 2020).

4.3.2.3 *Sobrecarga relacionada à relação trabalho-família/dupla jornada*

Ao perguntar às entrevistadas sobre a dupla jornada, buscou-se verificar se elas vivenciam a dupla jornada e como esta impacta o processo de assumir cargos de gestão. Das 22 entrevistadas, apenas uma afirmou que não vivencia ou vivenciou essa realidade. Apenas E2,

que não possui filhos, afirmou que não enfrenta a dupla jornada e que consegue conciliar a sua vida profissional com a pessoal, conforme relato: “[...] os meus pais são idosos, minha mãe é acamada, ela sofre de Parkinson. Eu tenho dois irmãos mais velhos, nós somos muito unidos [...], então eu consigo conciliar perfeitamente [...]”.

Duas das entrevistadas consideram a dupla jornada como a principal barreira e mencionam que se sentem culpadas nessa relação de tentar equilibrar a família e o trabalho, conforme relatos:

E6: [...] muito, minha principal dificuldade. Eu tenho dois filhos pequenos. Então a gente está sempre lidando com a culpa de que não está fazendo o suficiente no trabalho, ou o suficiente em casa [...]. A gente tem dificuldade de conciliar. Isso todo dia, bem corrido [...].

E8: [...] a maior dificuldade para as mulheres é a questão da conciliação da vida profissional e da vida familiar. É difícil pra mulher porque normalmente a mulher vem com essa questão muito forte [...], e isso provoca culpa. A questão de ser mãe, a questão de conciliar a casa, a família e os filhos [...].

A entrevistada E14 afirmou ser bastante difícil conciliar vida pessoal e profissional, dizendo que “[...] sempre é uma função com filhos pequenos [...], leva na escola, busca, chega em casa e faz tema [...], é complexo, bem complicado”. Já a E11 disse que, quando sua filha ainda era criança, enfrentou essa barreira:

E11: Eu tive a minha filha com 21 anos, então era difícil. Sempre foi complicado, porque tem o fato de a criança demandar muitas questões que normalmente a mãe é quem atende estas demandas. Então, por um período houve essa dificuldade, mas hoje ela está com 29 anos.

E5 também relatou que já vivenciou essa realidade da dupla jornada e que esta afetava negativamente o seu tempo disponível com a filha, que era criança:

E5: É, muitos anos eu trabalhei também no sistema de plantão. Então, eu tenho uma filha de 13 anos, quando ela era mais nova eu acho que a questão profissional acabava às vezes atrapalhando essa parte como mãe, me sentia um pouco ocupada [...]. Mas dá pra conciliar, sim, eu acho que é tudo uma questão de administração do tempo [...].

Para E7, é um costume social a mulher ter maior responsabilidade no lar e com os filhos, e seria necessária uma mudança estrutural:

E7: [...] eu acho que é estrutural e também já é um costume da nossa sociedade, é difícil modificar [...], exemplos básicos: ainda sou eu que tenho que providenciar as refeições, ir ao mercado, comprar as coisas, [...], colocar roupa na máquina ainda sou eu [...]. Eu acho que essa questão ainda nos coloca como reféns da dupla jornada.

Dupla, tripla, enfim. Quando é pra ir no médico, quando é pra faltar no trabalho pra cuidar do filho, ainda sou eu primeiro [...]. Eu acho que não sou a única [...], é bem por esse caminho todo mundo [...].

E9 afirma que busca administrar o tempo para equilibrar a sua relação profissional com as demandas familiares e pessoais: “[...] o que eu tento é organizar o tempo, usar metodologias de gestão para que eu tenha o melhor tempo possível, tanto em casa como no trabalho, da melhor qualidade [...]”. Ela considera que a logística deve ser ainda mais afinada quando a mulher ocupa cargo de gestão:

E9: Então, a mulher que quer ocupar realmente esse cargo, ou ela tem uma logística muito boa e uma boa organização, ou ela não dá conta. Ela larga porque ela não consegue atuar nos dois campos que são importantes, né? Sim, ela passa a ter dificuldades [...].

As entrevistadas E10 e E16 mencionam que a condição de mulher policial civil intensifica ainda mais a dupla jornada, porque quando se está em atividades operacionais muitas vezes é necessário atuar em escalas de plantão, comprometendo horários de descanso e finais de semana da família. A E16 relata: “[...] E essa nossa vida de delegacia é isso, com plantão, fora de horário [...], bem complicado [...]”. E E10 diz:

E10: Eu acho bem difícil de conciliar. Porque eu sou mãe de duas meninas. Então, assim, cansei de ter que trazer minhas filhas pra delegacia. Às vezes, enquanto fazia flagrante, eu as deixava na minha sala dormindo, principalmente a mais velha. Porque [...] meu marido não mora na mesma cidade, e eu encontrei bastante dificuldade, as minhas filhas às vezes choram quando eu saio para o plantão, porque de vez em quando fizemos um plantão ou outro [...].

A revisão da literatura realizada demonstra que as funções de cuidados com o lar e com os filhos culturalmente são impostas predominantemente às mulheres. Dessa forma, atuam como uma barreira que dificulta a carreira profissional feminina e como um fator limitante para as mulheres chegarem a cargos de gestão (JONATHAN, 2011; DÍAZ-FERNÁNDEZ; ECHEVARRÍA-LEÓN, 2016; AMARAL, 2019; IATA, 2020; MARCON, 2022). Essa barreira foi identificada, entre todas as entrevistadas, com exceção da E2, como um fator restritivo para o acesso aos cargos de gestão.

Para enfrentar a barreira da dupla jornada, é necessário contar com o apoio da família, dividir responsabilidades e papéis ou valer-se da contratação de pessoas ou de empresas (JONATHAN, 2011). É também importante que as mulheres busquem um equilíbrio na relação trabalho-família e que parem de se sentir culpadas, conseguindo assumir que estão fazendo o

melhor que podem quanto à família e ao trabalho (IATA, 2020).

4.3.2.4 Menor rede de conexões

Ao perguntar às entrevistadas sobre as redes de conexões, buscou-se verificar se estas suprem a necessidade ou se há falta de *networking*. Das 22 entrevistadas, apenas três disseram que seus contatos profissionais não são suficientes e que seria necessário ampliar essa rede. E3 afirmou que sua vida social é restrita, dificultando o aumento de *networking*, e relata: “[...] eu sempre tive uma vida muito da casa para serviço, do serviço para a casa. Minha vida sempre foi muito restrita à casa e ao trabalho. Nunca tive uma vida social muito efetiva [...]”.

E16 e E17 declararam que as suas redes de contatos são insuficientes para atender suas necessidades profissionais, conforme relatos:

E16: [...] eu não tenho essa prática de *networking*, sabe? Eu mal tenho rede social, eu tenho Instagram, mas interajo pouquíssimo com pessoas da polícia. Mas pra ver alguns assuntos que eu gosto, menos pra tratar de assuntos de polícia [...] seria bom ter, mas isso exige uma exposição que eu também não sei se eu estou a fim.

E17: [...] muitas vezes, a gente não tem tempo e também não tem a oportunidade de realizar *network* [...]. Vejo isso como de fundamental importância, porque na grande maioria das vezes a solução dos problemas que eu tenho aqui já foram encontradas em outro local, e a gente fica sem saber, sem ter esse tipo de conhecimento [...], a troca dessas informações poderia facilitar e muito [...].

Já E5 aborda que a posição de gestora ampliou a sua rede de contatos e que a realização de cursos também viabilizou o aumento do *networking*. E6 e E12 relatam:

E6: [...] eu acho que agora como delegada [...] ampliou muito a rede de contatos, que antes eu não tinha acesso. Então em março já foi feito um curso, eu participei porque estou na nova função. Eu achei que foi importante porque agora eu estou tendo contato com pessoas que antes eu não tinha [...].

E12: [...] eu estou passando por essa transição nesse momento porque enquanto delegada de polícia de comarca eu não tinha esse *networking*. Eu trabalhava em uma Delegacia de Proteção à Mulher, e as únicas demandas que eu tinha fora da delegacia e com quem eu me relacionava eram assistentes sociais [...].

De outro lado, E6 expressa a preocupação das mulheres em buscar proximidade maior com os colegas homens sem serem mal interpretadas, bem como menciona como a dupla jornada afeta o *networking*:

E6: A gente estava em uma reunião [...], falaram em tomar um chope depois, e as mulheres que estavam na sala se olharam, do tipo “eu só vou se você for”, a gente faz isso pra não ser mal interpretada [...]; como a gente passa por essas situações [...].

porque os homens, geralmente eles têm a maçonaria. Daí indica pro cargo. “Ah, porque é meu irmão lá da maçonaria. Porque faz parte do grupo de futebol.” [...] e um vai indicando o outro, e nós mulheres não, porque quando chega em casa tem que colocar a roupa pra lavar, tem que fazer a tarefa com o filho, acorda cedo, e aí a gente perde essa rede de contatos [...].

E8, E11 e E18 estão em cargos de gestão há muitos anos e informaram que, em razão disso, já possuem uma rede de contatos bastante expressiva, mas que é sempre importante a ampliação desta. E8: “Eu acho que uma rede, com o passar dos anos, a gente conseguiu ter, pelo menos eu consegui ter uma rede de contato, uma rede muito sólida de pessoas que vieram pra somar”. A entrevistada E18 diz: “Eu acho que eu cheguei em um patamar que eu estou muito bem hoje, perto das pessoas que ficam na cúpula da nossa instituição [...], elas passam todas muito próximas a mim, e tem o lado bom porque elas me demandam [...]”.

E11: Atualmente, a minha rede de contatos, ela é bem abrangente em razão de eu ter trabalhado em Brasília, eu possuo uma capilaridade muito grande. Como eu trabalhava com uma coordenação do centro integrado, eu tinha relações com todas as instituições de segurança pública e defesa social do país. E também de fora do país quando se fazia alguma atividade de operações com outros organismos internacionais, ou também até mesmo com outras instituições policiais de outros países. Então, a partir dessa gestão junto ao Ministério da Justiça, eu tenho uma capilaridade bem relevante. Isso me auxilia muito, eu consigo chegar no resultado mais rápido em algumas temáticas em razão disso. Mas sempre é importante se criar mais laços [...].

A entrevistada E4 acrescenta que são sempre necessários novos contatos em razão de as demandas serem modificadas constantemente e relata:

E4: Eu acho que suprir é um verbo assim muito terminativo, né? Porque você nunca supre essa necessidade de contatos, mas hoje eu tenho um aporte, sim, que me tranquiliza para uma boa gestão. Mas todo dia você precisa fazer novos contatos porque é muito dinâmico [...].

E19 trata da importância da ampliação da rede de contatos para além das pessoas inseridas na instituição onde se trabalha:

E19: Desde que eu assumi aqui [...], passei a manter contatos diários com muitas pessoas de todas as instituições, principalmente segurança pública [...], mas também Poder Executivo e Poder Legislativo [...]; é muito importante ter um bom relacionamento com todas essas instituições, estar próxima [...], porque a agente trabalha assim, com muitos prefeitos, muitos promotores, muitos juizes [...], é fundamental ter essas relações [...].

Para Rosa e Lapolli (2010), a rede de contatos atua na base do processo empreendedor. Em síntese, pode-se afirmar que apenas E3, E16 e E17 percebem a sua rede de contatos como

uma barreira em suas trajetórias. Para as demais entrevistadas, ela é favorável e atua como facilitadora no dia a dia profissional.

4.3.2.5 Falta de reconhecimento da desigualdade de gênero no trabalho/estereótipos negativos/preconceito de gênero/obstrução masculina

Na pergunta acerca da falta de reconhecimento, da desigualdade de gênero, dos estereótipos negativos, do preconceito de gênero e da obstrução masculina, buscou-se verificar se as mulheres entrevistadas percebem essas barreiras no trabalho. Assim como o “teto de vidro”, essas adversidades permeiam todas as demais, sendo, às vezes, difícil separar umas das outras. Por esse motivo, muitas respostas acerca deste tópico também foram abordadas em outros.

Além da discriminação em virtude do machismo no ambiente corporativo, há também o preconceito pelas pessoas de fora da instituição. E18 relata que, “Todo tempo que eu fui delegada também no plantão, houve situações de machismo mais relacionadas a pessoas de fora da instituição, não aceitando ser atendido por delegada mulher [...]; são bem comuns, e eu escuto muito: ‘eu quero ser atendido por um delegado normal’”.

E15 afirmou que já enfrentou preconceito por ser mulher e que as posturas discriminatórias vinham também de pessoas de fora da instituição:

E15: Esses dias eu dava uma entrevista e brincava que nenhuma delegada não passou por uma situação de um investigado, preso, advogado, familiar de preso ter duvidado ou questionado a nossa autoridade [...]; eles diziam que queria falar com o delegado, um olhar muito mais discriminatório pra esse meu perfil [...].

Há relatos de, por serem mais jovens, não terem percebido que a conduta era discriminatória. E7 mencionou uma situação vivenciada que, lembrando, percebe que foi preconceituosa:

E7: Mas depois a gente vai estudando e vai elaborando as coisas na mente [...]. Eu me lembro que eu era uma das duas delegadas em uma reunião de gestão, e que ela deu uma ideia, enfim, um posicionamento, e foi constantemente interrompida. Ela quis se manifestar e foi meio rechaçada até de forma grosseira. Na época eu não entendi que o gestor foi grosseiro com ela. Hoje eu percebo que ele é acostumado a ser grosseiro em razão do gênero, e estava tão inerente aquilo que acabou aparecendo na reunião. Era em razão do gênero mesmo. Se a mesma pergunta, a mesma colocação tivesse sido posta por um colega, o resultado não seria o mesmo.

E16: [...] quando eu entrei na polícia, eu era muito jovem. Eu talvez não percebesse algumas coisas, entende? Sim. Sabe que muitas delegadas falaram isso que, como

entra muito nova, não enxergava uma série de situações que hoje constatam que eram atitudes preconceituosas, por sermos mulheres [...].

E19: [...] eu fui apresentada pelo meu chefe pra região como uma delegada que estava chegando para embelezar a região. E eu fiquei muito incomodada, mas eu não consegui responder. Eu não sabia responder na época, naquele momento [...].

No relato, E7 acrescenta que o silêncio da mulher, em face de posturas discriminatórias, se dá em razão do princípio da hierarquia, muito sedimentado na instituição policial civil, e diz: “Na nossa instituição, tem a questão da hierarquia, então você acaba silenciando quando um gestor está acima do seu cargo e fala [...], isso é meio óbvio na nossa instituição [...]”.

E3 afirma que, quando assumiu, há vários anos, teve resistência dos homens subordinados quando passou a exercer um cargo de comando:

E3: [...] eles nunca tinham sido comandados por uma mulher e passaram a ser [...], eles não aceitavam uma determinação por parte de uma mulher... para eu blindar esse preconceito, a minha forma de trabalhar foi no sentido de eles entenderem que quem estava ali não era uma delegada de polícia, e sim uma parceira que faz parte da roda [...].

E14, corroborando, relata:

E14: Mas logo quando eu entrei como delegada, que fui trabalhar no interior, eu sentia que os agentes não me levavam muito a sério. Sabe? Eu determinava, e havia dificuldades para eles cumprir [...].

Há relatos noticiando a necessidade de ter de mostrar competência para se sobressair:

E4: [...] eu encontrei um grupo de policiais, e um deles disse: “você é 70% família”. E eu respondi da seguinte forma: “os 30% eu faço o equivalente a cem de muitos colegas” [...]; há uma certa discriminação em relação ao fato de ser mulher. As pessoas acham que para eu ser uma boa profissional eu não vou ser uma boa mãe, uma boa esposa? Não. Então, né? Pelo contrário [...], diariamente você prova ao homem que você é capaz [...]. Mas o tempo inteiro a gente é instada a provar que nós somos capazes [...].

As entrevistadas narram a necessidade de mostrar maior competência para conseguir promoção e para ascender a cargos de gestão, conforme E9, que diz: “[...] a mulher tem que se desdobrar muito para conseguir estar no comando [...]”; e a entrevistada E18 conta: “Eu tenho essa percepção de que a mulher tem que se esforçar muito mais pra conseguir um destaque [...]”.

As causas de preconceito de gênero possuem raízes históricas, sociais e psicológicas. Consta-se que a mulher ainda sofre preconceitos e enfrenta barreiras associadas aos códigos masculinos de ascensão profissional (MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Houve avanços, mas essa barreira ainda existe. Nas organizações públicas, inseridas no contexto social, a desigualdade entre homens e mulheres é uma realidade, tanto quanto nas privadas, historicamente (GUTIERREZ, 2018).

A estratégia utilizada por algumas entrevistadas para enfrentar o preconceito e a discriminação – muitas vezes velados, e, portanto, difíceis de identificar – é mostrar competência, seriedade e comprometimento.

4.3.2.6 Falta de empoderamento/autoconfiança/autoestima

Kabeer (1999) afirma que o empoderamento pode ocorrer em diferentes níveis, cobrindo assim diferentes dimensões em uma variedade de processos, sendo difícil de medir, com um conceito impreciso, e por isso tem valor.

Não existe consenso quanto ao conceito de empoderamento, nem a respeito dos processos e das ações que contribuem para que o empoderamento ocorra (SARDENBERG, 2018). O sucesso de um projeto de empoderamento das mulheres depende da atitude no setor público e da assertividade individual no setor privado (KABEER, 1999).

Ao perguntar às entrevistadas sobre a falta de empoderamento, buscou-se identificar se há ou não subestimação, pelas mulheres, de sua própria capacidade. Das 22 entrevistadas, apenas uma disse não se sentir capaz o suficiente para atender as demandas profissionais – a E16, que relata: “Não, eu sempre fico na dúvida se eu realmente dou conta, se eu sou capaz. Eu tenho essa insegurança, sim, em alguns momentos [...]”. As demais disseram ser autoconfiantes, conforme relatos:

E3: Obviamente que chegaram várias as situações de que você não sabia como fazer, mas sempre me senti capaz, sempre corri atrás [...].

E4: Não, sempre me senti totalmente capaz. Não basta se sentir capaz, você tem que provar aos outros [...]. Eu acho que minhas colegas fazem isso. Diariamente [...]. O tempo inteiro a gente é instada a provar que nós somos capazes [...].

E6: A gente sempre vai viver situações diferentes, e eu acho que tem que meter a cara. Semana passada tinha uma audiência pública. Eu nunca participei. Eu sei que eu poderia ter feito um discurso muito melhor, mas também entendo que foi a primeira vez que eu participei, que eu também fiquei nervosa com aquela situação [...]; tem que ir evoluindo. E não desistir. Todas vão sentir, mas você não pode ser paralisada pela insegurança [...]. Vai haver um começo, e não vai ser perfeito [...].

E15: A atividade policial requer uma postura mais firme, você não pode esmorecer durante a atividade [...], tem que ter a postura e a firmeza adequada, e por isso a autoconfiança e a autoestima são fatores primordiais [...] pra que a mulher se posicione na instituição [...]. Exercemos função de poder, e eu acho que o empoderamento feminino perpassa muito pela questão da autoconfiança [...]. Às vezes o caminho vai ser um pouco mais longo, e você vai ter que chutar algumas pedras, se impor [...]; você vai precisar furar essa barreira. Sempre quando eu chego num evento, em alguma reunião, eu busco sempre o local principal [...], é uma postura importante pra você mostrar que você tem voz, que você é capaz [...].

E2 relatou certa insegurança no início da carreira, mas pelo fato de estar em um ambiente diferente, com funções ainda não exercidas:

E2: Claro que no início da carreira, principalmente nos primeiros meses, dá uma certa insegurança [...] porque eu não era policial antes, então a atividade policial pra mim era uma novidade; no início, confesso, sim, uma certa insegurança, mas depois deu tudo certo [...].

Já E1 comentou sobre a importância do empoderamento como o primeiro passo para se posicionar:

E1: O maior inimigo contra o nosso sucesso somos nós mesmas [...], a gente compete com a gente mesmo... a gente acaba se autoboicotando com pequenas condutas [...]; eu nunca me senti inferior pelo fato de ser mulher [...]. Pelo contrário, sempre me senti empoderada [...].

É importante compreender o empoderamento como o processo atravessado e alimentado pela construção coletiva, reforçando perspectivas históricas do feminismo, apoiado pelo esforço de homens e de mulheres (MARINHO; GONÇALVES, 2016). O processo de empoderamento é apresentado a partir de dimensões da vida social em três níveis: psicológica ou individual; grupal ou organizacional; e estrutural ou política. O empoderamento pessoal possibilita a emancipação dos indivíduos, com o aumento da autonomia e da liberdade (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Portanto, as entrevistadas demonstraram possuir autoconfiança e autoestima, sentindo-se capazes de exercer suas funções e de superar os desafios.

4.3.2.7 *Teto de vidro/paredes de vidro/elevador de vidro/penhasco de vidro/chão pegajoso/labirinto*

Ao perguntar às entrevistadas se elas próprias ou as demais mulheres conseguem ocupar posições mais elevadas na instituição, ou ingressar em outros setores, ainda que situados

no mesmo nível horizontal, buscou-se verificar se elas enfrentam as barreiras denominadas teto de vidro, paredes de vidro, elevador de vidro, penhasco de vidro, chão pegajoso e labirinto.

Iata (2020), citando Williams (1992), conceitua o elevador de vidro como a forma de os homens ascenderem mais rapidamente às posições mais elevadas da instituição; citando Kanter (1992), conceitua penhasco de vidro como a situação pontual em que uma mulher é promovida a uma posição de liderança sênior para redirecionar a organização; conceitua chão pegajoso como a situação atrelada às mulheres que não estão subindo o suficiente para alcançarem o teto de vidro; e esclarece que labirinto, conforme Eagly e Carli (2007), seria uma denominação mais adequada ao teto de vidro, uma vez que o caminho feito pelas mulheres para alcançar posições mais elevadas é tortuoso.

Das 22 entrevistadas, 17 afirmam que as mulheres da instituição não enfrentam dificuldades para ascender a posições de gestão, que são: E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, , E19, E20, E21 e E22. A E22 declarou que já enfrentou essa barreira há anos, mas que na atualidade ela não existe mais, conforme relato:

E22: Eu ingressei na polícia civil há 25 anos [...]; quando eu ingressei, não chegavam a dez delegadas no meu estado [...], então com a minha turma ingressaram mais oito. Então nós éramos um número muito pequeno de mulheres delegadas de polícia, embora tivesse algumas outras mulheres exercendo a função de policiais como agentes [...]. Em razão de sermos muito poucas, houve uma certa dificuldade, sim, em ascender a cargos de chefia, mas eu atribuo isso a que nós estávamos começando nessa instituição [...].

As entrevistadas E1 e E18 noticiam o preconceito em relação às mulheres para ascender na carreira na promoção por merecimento, quando o critério é subjetivo. E1 diz: “Já presenciei alguma mulher ter uma dificuldade de ascender na carreira dentro da polícia civil por ser mulher [...]”.

E18: eu sou uma das delegadas que todo mundo já enxerga como sofrendo uma certa injustiça que a gente não sabe muito bem de onde que ela vem, né? Eu vi muitos homens que fazem muito menos sendo promovidos. São promovidos. O critério é subjetivo. Então de fato a gente vê mais homens sendo promovidos [...].

As entrevistadas E17, E4 e E12 afirmam que existe na atualidade a barreira do teto de vidro, mas que esta era ainda maior há alguns anos, conforme relatos:

E17: Eu estou há praticamente 24 anos na segurança pública. Ainda hoje nós temos uma cultura muito machista, impregnada na área da segurança pública, e essa cultura há 24 anos, então, era muito maior [...]. Nós estamos lutando há anos pra quebrar esses paradigmas, e naquela época era sempre muito pior. Então nós, mulheres na

segurança, éramos vistas como bibelôs, a gente estava ali para enfeitar aquele ambiente [...]. Não estávamos ali para tomar decisões e para gerir [...].

E4: Hoje mudou muito. Há muitas mulheres ocupando cargos de gestão. Eu consegui isso depois de 20 e poucos anos de profissão. As mulheres estão cada vez galgando a cargos maiores. Mas elas têm que provar o seu valor [...]. E, nas gestões anteriores, você via que só tinha homens [...].

E12: [...] existe dificuldade para a mulher assumir cargos de gestão, sim [...]. Só agora eu estou conseguindo ter esse reconhecimento da chefia em me tornar delegada regional [...], e eu vejo quantos colegas homens conseguem isso em muito menos tempo [...].

Algumas mulheres que integram uma das três instituições afirmaram que a presença de uma mulher como autoridade máxima foi um marco divisor de águas e que, desde aquela gestão, mais mulheres passaram a ocupar posições relevantes:

E2: Desde que tivemos a delegada [...] como chefe de polícia, foi um marco [...], acho que começou a abrir a mentalidade [...], parece que desde então começaram a valorizar mais as mulheres, e muitos cargos hoje na polícia civil estão sendo ocupados por elas [...].

E1: Aqui nós tivemos uma última gestão com uma chefe de polícia mulher [...]. A partir deste momento eu acredito que houve uma mudança de conscientização, de tratamento e de espaço das mulheres, em razão disso [...].

O fenômeno do teto de vidro é invisível e ocorre quando as mulheres são impedidas de galgar a postos mais altos nas organizações. No serviço público, existe uma atitude menos discriminatória nas contratações, já que o acesso ao emprego público depende, por regra, de aprovação prévia em concurso, e a garantia de igualdade de tratamento a integrantes de uma mesma carreira conduz à impressão de que o teto de vidro seja menos pronunciado. Mas estudos acadêmicos apontam que há um desequilíbrio entre o número de homens e o de mulheres ocupantes de cargos de direção e de gestão na administração pública (QUEZADA; RODRIGUEZ, 2020; VAZ, 2013; MARRY; POCHIC, 2017).

Desde os primórdios da humanidade, foi gerada uma estrutura social e cultural estabelecida pela prevalência de uma parte da população sobre outra por causa do gênero. O papel da coordenação é assumido pelo líder, e a presença de mulheres em cargos de liderança permanece limitada e excepcional. As razões para essa discriminação são muitas, e uma delas é o teto de vidro (GUTIERREZ, 2020).

Por se tratar de uma barreira invisível e abranger diversos aspectos subjetivos, ela é difícil de ser detectada, mas permeia as outras barreiras encontradas na literatura e evidencia-se em algumas das respostas das entrevistadas.

4.3.2.8 Síndrome da abelha-rainha/desvalorização por outras mulheres

Ao questionar as entrevistadas se elas já foram desvalorizadas por outras mulheres durante sua trajetória profissional, buscou-se verificar a ocorrência de desvalorização do trabalho feminino por elas mesmas. Em resposta, E1 considera que há uma discriminação das mulheres por colegas mulheres: “[...] a gente ouve comentários [...] das próprias colegas, fazendo uma autofagia com as colegas mulheres. Assim, por você ser uma mulher, você ser jovem, você ser bonita [...]”.

E8 e E17 também já vivenciaram situações preconceituosas por colegas mulheres:

E8: O juízo de crítica é maior ainda. Porque, quando vem de outra mulher, ela tende a se equiparar e menosprezar. O homem ainda respeita. O homem ainda te olha com ressalva e respeita. Agora, quando vem de outra mulher, ela parece que tem a necessidade, algumas, não todas, mas algumas de pisar em cima. [...] Por que que ela faz isso? Eu não faria assim. Mais cruel ainda. A mulher é muito competitiva. Algumas, elas não dão a mão pra puxar e trazer junto, elas querem jogar pra baixo e pisar em cima [...].

E17: Acontece [...], você luta tanto pra estar aqui e uma outra mulher às vezes te desqualifica. Quando vem de um homem esse tipo de atitude a gente até aceita em razão de ser cultural [...], mas quando vem de uma mulher acaba sendo mais dolorido, eu acho... Mas é inegável que às vezes tem, e quando vem de uma mulher a gente acaba percebendo sempre que tem até uma certa concorrência [...]. É uma concorrência que foge totalmente ao aspecto técnico que a gente desenvolve na profissão [...]. Às vezes é uma concorrência sobre a tua roupa, como tu te veste, com o teu grau de beleza, coisas assim tão ínfimas [...].

Já E2 relata que algumas mulheres consideram que os homens têm maior competência: “[...] eu notava que faltava um pouco, que às vezes as próprias mulheres, elas têm um certo preconceito com as mulheres e acabam achando que os homens têm mais capacidade”.

E3, E4, E5, E6, E18, E19, E20 e E22 relatam não ter sofrido essa barreira. Para E9, o desprezo por outras mulheres decorre muitas vezes da subordinação: “[...] às vezes até as próprias colegas subordinadas têm dificuldades de receber ordens de outra mulher que está ocupando um cargo ou por conta da hierarquia [...]”.

Especificamente nas instituições policiais, a cultura masculina molda as hierarquias de tarefas sociais e profissionais, e dessa forma mulheres policiais que têm uma postura tradicionalmente masculina são consideradas mais adequadas, fazendo com que estas descartem características femininas (BROWN *et al.*, 2020).

Dessa maneira, pode-se afirmar que, apesar de muitas entrevistadas não terem enfrentado essa barreira, algumas vivenciaram situações de menosprezo, desvalorização ou desconsideração por outras colegas mulheres.

A síndrome da abelha-rainha consiste na situação em que as líderes passam a adotar um distanciamento do grupo feminino e negam a discriminação existente (DERKS *et al.*, 2011). Esses autores analisaram, no estudo realizado, o comportamento de mulheres seniores que obtiveram sucesso em organizações dominadas por homens e concluíram que colocar mais mulheres em cargos de poder muitas vezes não é a solução adequada para melhorar a posição feminina na força de trabalho, sendo imprescindível reduzir o preconceito de gênero organizacional. Nenhuma das entrevistadas relatou ter sido discriminada por uma mulher que estava ocupando uma posição de liderança ou hierarquicamente superior durante a sua trajetória profissional, não sendo constatada, portanto, a barreira da síndrome da abelha-rainha.

4.3.2.9 Síndrome da impostora

Ao questionar as entrevistadas sobre se já se sentiram não merecedoras ou incapazes de ocupar um determinado cargo ou função, buscou-se verificar a ocorrência de autodesvalorização e de autolimitação por parte delas. A síndrome da impostora permeia a barreira da falta de empoderamento/autoconfiança/autoestima.

Todas as entrevistadas relataram que nunca se sentiram incapazes para exercer cargos de gestão. A entrevistada E1 relata: “[...] eu nunca me senti inferior pelo fato de ser mulher, pelo contrário, eu sempre consegui lidar com isso [...]”. A E22 diz: “Então eu nunca aceitei essa posição de me vitimar [...], aconteceu isso e aquilo porque sou mulher [...]. Não, eu trabalhava em dobro até conseguir alcançar o espaço, e eu achava que eu queria e merecia [...]”. A E8 diz, inclusive, que a mulher está mais preparada para exercê-lo do que o homem:

E8: Eu acho que o homem é muito técnico, ele tem uma visão afunilada, e a gente tem mais sensibilidade, a gente olha o todo; que, quando a gente olha o todo, acrescenta coisas que estariam às vezes à margem e que passariam despercebidas, e que, por somar no processo, ele enriquece [...]; o homem não tem essa visão [...].

A entrevistada E16, quando questionada sobre a barreira da falta de empoderamento, faz uma narrativa demonstrando que subestima a própria capacidade: “Não, eu sempre fico na dúvida se eu realmente dou conta, se eu sou capaz. Eu tenho essa insegurança, sim, em alguns momentos [...]”.

Iata (2020), na revisão da literatura, cita essa barreira. Chandra *et al* (2019 *apud* IATA, 2020) afirmam que essa síndrome corresponde ao sentimento de fraude experimentado por indivíduos bem-sucedidos que acreditam que suas realizações não são merecidas, apesar de evidências objetivas contrárias. Trata-se de uma barreira difícil de medir, apesar de todas as

entrevistadas terem afirmado que não possuem pensamentos e comportamentos autolimitantes. Dessa forma, pode-se concluir que apenas a E16 enfrenta essa barreira da síndrome da impostora.

4.3.2.10 Assédio sexual ou moral

Na pergunta acerca do assédio sexual ou moral, buscou-se verificar se as entrevistadas já sofreram essa violência e, no caso positivo, como reagiram. Os estereótipos negativos, o preconceito de gênero e a obstrução masculina permeiam a barreira do assédio sexual ou moral. A diferença entre uma conduta inconveniente e o assédio é tênue. Por esse motivo, muitas respostas acerca deste tópico também foram abordadas no item 4.3.3.5.

E2, E3, E9, E11, E13, E15, E16, E17, E19, E20 e E21 dizem nunca terem sido assediadas moral ou sexualmente. Já E18, E12 e E22 relatam ter recebido convites inadequados de colegas homens, mas não consideraram essas abordagens como assédio. E18: “Já recebi uma cantada de colega, coisas assim, mas assédio nunca [...]”. E22: “Assédio não. Mas já recebi cantadas, e acho que isso faz parte do convívio social”. E12: “Pelo fato de que nós estamos numa região que é o Extremo Oeste, que tem uma característica de ser mais machista em todos os sentidos [...], então, sim, já recebi convites para jantar, piadas inadequadas, já passei por isso [...]”.

Já E8 considerou a abordagem inadequada como assédio: “Já sofri assédio moral por uma colega [...]. Sexual, não [...]. Porque eu sempre fui muito seca nas relações quando eu via que a pessoa queria se passar, ser um pouco engraçadinho, eu sempre tive uma postura muito seca e nunca deixei [...]”.

E4 afirma que foi assediada no transcorrer da carreira: “[...] no começo da carreira, sim... [...], então você acaba se retraindo para que isso não ocorra, você prende o cabelo, passa a ter uma postura não muito amistosa [...], a nossa postura era muito mais fechada [...]”.

E6, E7, E10 e E14 abordam o assédio moral pelo superior hierárquico, que se valeu dessa posição:

E6: E ele se sentia inseguro com a minha presença, porque como ele era novo. [...] e aí eu cheguei e eu já tinha uma bagagem. Sim. [...] sofri muito assédio moral por parte dele, sabe? Às vezes, tem uma reunião desnecessária de querer me humilhar. Insegurança dele, aí ele era agressivo [...]. E ele era narcisista, não só de ser vaidoso, mais do que isso [...].

E7: Eu fui assediada moralmente em razão da hierarquia [...]; um problema que tive com o superior, e realmente a gente entrou em um conflito, em confronto, e eu entendo

que ele foi um pouco além do que a instituição preza e do que a nossa relação profissional permitia [...].

E10: [...] moral, sim, de um antigo chefe nosso [...]; nunca fui ouvida por ele, então, assim, ele fazia a gente obedecer [...]; eu me sentia assediada moralmente por ele, porque ele não ouvia, e era por ser mulher [...], era porque a queixa vinha de uma mulher, com certeza.

E14: Assédio moral, sim [...]. Não fiz nada que fosse pra tomar providências [...]. Só tentei me afastar, pedi remoção de onde eu estava e não fiz nada, não tomei as providências que poderiam ser tomadas [...].

Artigos encontrados na revisão sistemática integrativa realizada apontam, no âmbito organizacional, o assédio moral e o sexual como uma barreira às mulheres que atuam em organizações (VAZ, 2013; MARRY; POCHIC, 2017; O'NEIL; BROOKS; HOPKINS, 2018; MARCON, 2022). Essa barreira também foi identificada pelas entrevistadas E4, E6, E7, E8, E10, E14, E18, E22.

4.3.3 Facilitadores

Os facilitadores para as mulheres que desejam empreender na vida e pela vida, seja administrando seu próprio negócio ou atuando como intraempreendedoras em uma organização, são influenciados por vários fatores. Entre esses facilitadores, destacam-se as atitudes da mulher empreendedora, que desempenham um papel fundamental no sucesso pessoal e profissional.

4.3.3.1 Instrução/qualificação

Ao questionar as entrevistadas sobre se, para elas, ter um grau mais elevado de instrução ou ser mais qualificada são facilitadores para ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional na instituição, buscou-se verificar se esse é um fator que contribui efetivamente para as mulheres ocuparem cargos de gestão.

Todas as mulheres relatam que a instrução e a qualificação facilitam a ascensão nas instituições. E4 diz: “[...] com certeza, quanto mais ela se qualifica, mais ela consegue alçar novos voos [...]; sem instrução e educação não há como progredir em nenhuma carreira [...]”.

E21, E12 e E16 afirmam que sempre buscam se aprimorar através da educação. E21 relata: “Acho que a gente tem que estar muito conectada e muito atualizada [...]; uma capacitação, um curso, uma especialização [...], eu sempre busco estar melhor a cada dia [...]”.

E12 diz: “Eu tenho pós-graduação, fiz mestrado em filosofia e ainda pretendo fazer doutorado [...]”. E E16 explica: “Se você se aprofundar, estudar, com certeza isso vai te dar mais conhecimento para poder assumir uma posição de gestão [...]; eu estou sempre percorrendo esse caminho [...]”.

E10 e E15 relatam que a educação é importante em todas as carreiras:

E10: Educação, qualificação, curso de capacitação, todos são importantes para a mulher conseguir chegar e permanecer em uma posição de gestão [...]; eu só estou onde estou por conta do estudo [...]; desde pequena eu sempre pensei: “eu tenho que estudar, porque eu não quero ser dona de casa”; [...] eu também sou mãe e passo isso para as minhas filhas [...].

E15: É necessário angariar conhecimento e aprendizado em todas as atividades [...], para exercer uma posição de liderança é necessário ter conhecimento [...]; eu sempre busquei oportunidade e aceitei desafios que me permitissem acumular o máximo possível de conhecimento [...].

Vários estudos evidenciam a importância da educação para o empreendedorismo (RAADABADI *et al.*, 2014; ENTRIALGO; IGLESIAS, 2016; SANTOS; MARQUES; FERREIRA, 2017; TUPE, 2020). Esse facilitador foi constatado por todas as entrevistadas, que consideram o preparo e a educação como essenciais para alcançar posições de gestão nas instituições.

4.3.3.2 *Ambiente sociocultural favorável*

O questionamento às entrevistadas sobre o aumento da quantidade de mulheres nos cargos de gestão e nas estruturas de decisão – e, no caso positivo, se traz benefícios para a instituição – teve o intuito de identificar se elas estão atuando em maior número nos cargos de gestão.

Apenas E3 afirmou que não houve avanços nesse sentido: “O ambiente é desfavorável para as mulheres [...]. Na polícia civil, é a primeira vez que eu estou chegando em um cargo de chefia [...]”.

As demais entrevistadas consideram que mais mulheres estão ocupando cargos de gestão nas suas instituições. E4 explica: “[...] as mulheres estão cada vez mais assumindo cargos como diretoras, corregedoras [...]. Em gestões anteriores, você só via homens nestas posições [...]”.

E5 também considera que esse avanço é recente, mas não observa diferenças entre a gestão feminina e a masculina, e relata:

E5: Eu estou há quase 20 anos na polícia civil e vejo que as mudanças ocorreram há pouquíssimos anos [...]; é bem recente ver mulheres em cargos mais elevados [...], e elas têm mostrado muita competência e um trabalho excepcional [...]. Mas não vejo diferença entre gêneros na questão da competência, pode ser homem ou mulher, desde que seja competente [...].

E21, E1, E4, E8, E19, E20 e E22 relatam que há distinções entre a gestão realizada por homens e por mulheres e que a atuação destas agrega valor à instituição. E21 diz: “Acho que é uma gestão diferenciada [...], a maioria das mulheres são mais dedicadas e comprometidas [...]”.

E1: [...] a gente percebe na polícia civil uma mudança de comportamento com mais mulheres ocupando cargos de comando [...]. No sentido de se ter uma maior represália a questões de tortura, de corrupção [...], a mulher é menos corruptível [...]; então, mais mulheres ocupando os cargos mais altos na hierarquia significa na prática maior limpeza da instituição [...].

E4: A mulher é extremamente capaz, ela tem a capacidade de transitar em vários mundos sem perder a compreensão de cada um deles [...], ela faz várias coisas ao mesmo tempo [...], ela sabe definir cada campo da vida dela e se dedicar a cada um deles [...].

E8: Eu acho que a mulher tem mais sensibilidade e uma visão mais geral [...], o homem tem uma visão mais afunilada, ele olha só para aquilo [...]; a gente olha para o todo [...], então a mulher acrescenta mudanças de situações que não são percebidas pelos homens, e o processo enriquece [...]; delegacias lidam muito com isso, são mais humanizadas quando o gestor é uma mulher [...].

E19: Depois que as mulheres assumiram cargos de direção, a polícia civil se humanizou muito e houve um maior reconhecimento da comunidade [...]. A gente sabe lidar com os outros de uma forma mais delicada, mais cordial [...]; não precisamos tomar o espaço dos homens, mas queremos trabalhar ao lado deles [...], homens e mulheres trabalhando juntos sempre dá certo [...].

E20: Com certeza a mulher hoje é fundamental na gestão pelas habilidades femininas, que são diferentes das masculinas [...]. Hoje há mais espaço nas instituições para mais mulheres ocuparem posições elevadas [...].

E22: [...] a partir do momento em que uma mulher esteve à frente da instituição, mais mulheres conseguiram ascender a cargos de chefia, e mudou completamente o perfil da Polícia Civil do Rio Grande do Sul em vários sentidos [...]; a instituição ficou mais humana, saiu um pouco do tradicional e passou a olhar para questões que não eram prioritárias, como: os animais, os vulneráveis e outros grupos [...]; o próprio programa que eu coordenava, de mediação, é algo inovador e diferenciado.

Já E13 e E14 acrescentam que essas diferenças se complementam. E13 relata: “Com certeza o ingresso de mais mulheres ocupando posições relevantes na instituição traz benefícios, porque ambos são diferentes e se complementam [...], todo mundo agrega, soma [...]”. E E14 diz:

E14: Eu acho que os dois olhares, de homem e de mulher, são importantes [...], ambos incrementam [...]; a gestão da delegada N... como autoridade máxima da instituição foi um divisor de águas dentro da polícia, em termos de administração, com a criação de delegacias especializadas, voltadas às diversidades [...].

E12 e E15 afirmam que, apesar da melhora, ainda não há igualdade de gênero e que comparativamente o número de mulheres em posições de gestão ainda é menor:

E12: Hoje não está tão difícil para uma mulher exercer cargo de chefia, mas ainda não estamos em pé de igualdade com os homens dentro da instituição [...]; isso porque a maioria dos nossos gestores são homens [...], então ele tem uma gestão mais masculina e uma falta de cuidado com a questão da mulher [...], mas acho que a tendência é melhorar [...].

E15: [...] o processo da igualdade é lento [...], a sociedade tem dificuldade de desconstruir os preconceitos de uma maneira geral, e também o preconceito de gênero, o machismo, o racismo, são culturais e estruturais [...].

A literatura evidencia que, apesar de a barreira do teto de vidro perdurar, mais mulheres estão conseguindo ocupar posições relevantes nas organizações (GUTIERREZ, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020; QUEZADA; RODRIGUEZ, 2020). Todas as entrevistadas, com exceção apenas da E3, afirmam que esse movimento está ocorrendo, mas é recente. Portanto, apesar dos avanços, o ambiente sociocultural ainda é desigual no que se refere à ocupação de cargos de gestão por homens e mulheres.

4.3.3.3 Políticas públicas e políticas/práticas organizacionais

Buscou-se, nesse questionamento, verificar se a existência de políticas e de práticas organizacionais incentiva a equidade de gênero. Todas as entrevistadas afirmam que as políticas públicas e as práticas organizacionais visando à equidade de gênero contribuem para que isso se torne uma realidade, mas nenhuma detalhou se há práticas organizacionais voltadas a essa temática na sua instituição.

E7, E8 e E21 relatam acerca da necessidade de as políticas públicas e as práticas organizacionais serem efetivas, e não apenas criadas sem posterior implementação. E21 declara: “Sim, é muito importante [...]. Infelizmente, as políticas públicas ainda deixam muito a desejar, tanto na implementação como no acompanhamento [...]”.

E7: [...] políticas públicas e práticas organizacionais são muito importantes para a busca da equidade de gênero, principalmente nos cargos de gestão [...]. Muitas vezes, existem diretivas que não agregam em nada nesse sentido [...], de nada adianta

políticas públicas que cumpram formalmente uma solicitação, ou façam propaganda, porque elas devem ser efetivas, devem funcionar [...].

E8: A gente precisa ter isso muito bem efetivado, e não só no discurso. A gente precisa ter isso executado dentro da instituição. Na prática. Não adianta eu ter um discurso na parede para se olhar. Eu preciso que ela seja executável dentro da instituição [...].

Já E14 e E19 lembram que as políticas públicas não podem ser criadas pela polícia e que são fundamentais para nortear a atuação da instituição policial. E14 relata: “Políticas públicas são fundamentais, a instituição policial, por si só, não consegue fazer muita coisa [...]”. Já E19 diz: “É muito importante o apoio do governo [...]. Inclusive, foi o governador quem nomeou a primeira-chefe mulher da PCRS [...]”.

A revisão da literatura também indicou que as políticas públicas e as práticas organizacionais são apresentadas como elementos facilitadores para uma maior representatividade feminina nos cargos de gestão das organizações (BARRY; CHANDLER; BERG, 2007; MANDEL; SEMYONOV, 2021; MARQUES; VALENTE; LAGES, 2021; VENUGOPAL; VISWANATHAN, 2021).

Foi solicitado que as mulheres respondessem a seguinte proposição: “Na sua visão, a existência de políticas públicas e de práticas organizacionais visando à equidade de gênero nas organizações contribui para que isso se torne uma realidade? Por quê?”. Todas as entrevistadas afirmam que tais políticas e práticas atuam como facilitadores, e E8 e E12 frisaram ser necessária não apenas a sua criação, mas a sua implementação e o seu acompanhamento.

4.3.3.4 Influência positiva da família/vínculo familiar

Ao questionar as entrevistadas sobre a sua estrutura familiar, buscou-se verificar a influência desta para um maior equilíbrio entre o trabalho e as demandas familiares.

Todas as entrevistadas afirmaram que a família atua como elemento facilitador para equilibrar as demandas do trabalho e as particulares. E4 explana: “Eu tenho um suporte muito forte pelos familiares [...]”. Já E12 relata: “Meu marido me auxilia. Ele é delegado de polícia. Nós temos dois filhos, e nós não temos familiares aqui no município [...]. Então tudo depende dos nossos ajustes e da nossa organização [...]”. E E18 diz: “Eu percebo que eu falto em casa em razão do meu trabalho [...]. Mas o meu marido é muito parceiro, ele me ajuda muito [...]; são fases, é um período, daqui a pouco eu darei uma recuada [...]”.

E9: Eu me coloquei um desafio no sentido de cumprir o meu trabalho, cumprir o meu horário, e as horas que são da família eu me disponibilizo para ela [...]; tem horas em

que eu não atendo o telefone, que eu não olho o WhatsApp, porque estou com a minha família [...]. E depois eu percebo que nada era tão urgente [...]. Eu tive de me policiar com estes mecanismos [...] e também já avisei meus familiares [...]. Meu marido me cobrava, porque eu gosto do que eu faço. Isso faz parte da minha vida, então, se ele achar que isso é ruim, não iria dar pra manter o casamento [...]. Eu já deixei bem claro isso, que eu não vou mudar por conta de ser mãe. Eu vou ser mãe, mas também não precisa ser a melhor do mundo. E, se eu não estiver bem no trabalho, eu não vou estar bem em casa [...]. Eu já me separei, e foi o trabalho que me fortaleceu, me deu o amparo pra eu gostar de ser essa pessoa com perfil dinâmico [...]. Claro que eu fico, às vezes, me cobrando, por isso eu tento fazer esse controle do meu tempo [...].

E17: Eu acho que eu obtive muito sucesso na minha carreira porque eu sempre tive uma base familiar muito forte [...]; a minha base familiar sempre foi da segurança pública, então meus pais trabalharam na segurança pública, meus dois irmãos são da segurança pública, e meu marido também é da segurança pública [...], então essa base familiar no meu caso foi de fundamental importância [...].

E19 relata que a atividade policial muitas vezes compreende plantões, em horários fora do expediente, e a ajuda para as mulheres que possuem filhos pequenos é fundamental: “Eu tenho suporte familiar. Meu marido ficava com as crianças, quando eles eram pequenos, pra eu fazer plantão [...]; eu viajo bastante a trabalho, e é ele quem fica tomando conta dos filhos [...]”.

A falta de suporte, no âmbito familiar, para que a mulher consiga atender as demandas profissionais representa uma barreira para as mulheres, implicando a dupla jornada (BOTELHO, 2008). E, quanto mais forte for o apoio familiar, menor é a barreira da dupla jornada, uma vez que aquele facilitador diminui o conflito entre a carreira e a família. O mais importante é encontrar equilíbrio na dedicação ao trabalho e à família (STROBINO; TEIXEIRA, 2014). Para a busca do equilíbrio, o suporte familiar é muito importante. Em síntese, para todas as entrevistadas, o vínculo familiar facilita a carreira profissional, conforme preceitua a literatura.

4.3.3.5 Criação de redes

O questionamento feito às entrevistadas sobre as redes de relacionamento buscou verificar se uma boa rede de *networking* facilita o alcance, pelas mulheres, de posições de gestão nas instituições.

Todas as entrevistadas relatam que ter uma boa rede de conexões atua como facilitador para as mulheres chegarem a posições de gestão. Esse tema foi abordado tanto na condição de barreira como na de facilitador. Quando ele foi tratado como barreira, 19 das 22 entrevistadas afirmaram que possuem boa rede de *networking*. A entrevistada E4 conta: “É muito importante que a mulher tenha um *networking* forte pra ocupar cargos de gestão [...]. Sem rede de contatos não há como chegar lá [...]”.

E9: É fundamental ter uma rede de contatos [...]. Eu procuro fazer bastante *networking*, porque a integração traz muito resultado [...]; importante fazer parcerias estratégicas [...], então eu procuro sair e fazer novas redes [...].

E10: É muito importante [...]. Eu procuro me dar bem com todo mundo, com os prefeitos, com o pessoal da administração, com os vereadores, com os colegas regionais [...], essa rede ao meu redor me fortalece [...].

E20: [...] na polícia, a gente acaba tendo uma gama de relações em razão da nossa atividade, que é bem extensa [...], então eu acho que a gente acaba fazendo muitos contatos que são determinantes na ocupação destes espaços [...]; o mundo de hoje é feito de relações, elas são fundamentais para a gente conquistar esses espaços de chefia [...].

E15: Eu acho que o estabelecimento de relações profissionais depende muito da iniciativa de cada um [...], a gente não pode depender da instituição para te proporcionar isso [...]; quando se tem uma posição de liderança, a manutenção e ampliação da rede de contatos é fundamental [...]; ninguém trabalha sozinho, ninguém consegue executar a sua função com excelência, com qualidade, se não trabalhar em equipe, se não tiver uma rede de apoio e não tiver onde buscar as informações [...], isso é fundamental [...]; eu tenho facilidade em estabelecer relações [...]; a gente tem que levar as relações de trabalho de uma maneira profissional, mas também suavizar e humanizar o máximo possível [...], transformar o ambiente de trabalho em um local agradável, aprazível, isso reflete também em bons resultados pela equipe [...].

E22: É fundamental [...]. Ninguém consegue chegar a uma posição de liderança sem saber o que está acontecendo fora da sua sala [...]. Se você não faz contatos, não consegue alçar novos voos [...].

Por meio das redes, os indivíduos ganham maior visibilidade, o que pode aumentar a probabilidade de conseguir trabalhos interessantes, promoções e uma remuneração mais alta. A capacidade do *networking* é uma qualidade muito procurada pelas empresas (VALE; SERAFIM; TEODÓSIO, 2011).

Em síntese, a maioria das entrevistadas relatou que a criação e a ampliação de redes de contatos atuam como facilitadores para conquistar posições de gestão em uma organização. Somente as entrevistadas E21, E3, E14 e E16 não identificaram as redes de contato como facilitadores da ascensão profissional.

4.3.3.6 *Mentoria*

Ao questionar as entrevistadas sobre ter bons mentores, buscou-se verificar se a escolha de mentores facilita o alcance, pelas mulheres, das posições de gestão. Todas as entrevistadas afirmam que os mentores são referenciais que contribuem para chegar a posições de comando nas instituições. E8, E11 e E4 explanam a importância de ter mentores que são referências de valores como ética, probidade, honestidade:

E8: É muito importante ter bons mentores, bons exemplos [...]; quando você tem pessoas que te trazem conhecimento, te guiam, isso agrega [...]. Você sendo técnica, sendo transparente do teu perfil, né? As pessoas vão conhecendo, vão te admirando. E aí você vai tendo essa confiança, né? E aí as pessoas vão, vão te dando oportunidades [...].

E11: É essencial ter bons mentores, para mulheres e homens [...]; eu fui estagiária de diretores que eram fenomenais, então o que eu faço hoje é uma representação do que eles me ensinaram àquela época [...]; eles me ensinaram sobre ter ética, probidade, comprometimento, sobre a efetividade do serviço público [...]. São mentores que eu sigo até hoje [...].

E4: É muito complexo isso, você tem que se superar o tempo todo [...], por isso todos os recursos são necessários [...]; ter pessoas para se espelhar, ter mentores, também é importante [...]. Ter um policial, um professor, um pai em quem você se espelha, é importante [...]. Muito bom ter essas referências na vida [...]. Você observou que aquela pessoa agiu dentro do adequado e, quando você chega ao cargo, se dá conta que ele foi um referencial [...].

As entrevistadas E9 e E12 abordam que a troca de experiências com mentores agrega valor:

E9: É crucial ter pessoas em quem você pode confiar [...] para trocar uma sugestão, uma ideia [...], facilita muito o teu trabalho [...]; espero ser boa mentora, deixar um legado, as pessoas vão te conhecendo e vão te admirando [...], e vai surgindo a confiança, para depois surgir oportunidades [...].

E12: É muito importante essa troca de experiência, de ideias, conseguir ouvir um contraponto antes de tomar uma decisão [...], ter pessoas como referência é primordial [...].

E16 relata sobre um dos seus mentores ter lhe repassado conhecimento tácito, experiencial:

E16: Eu tive um chefe que me ensinou muitas coisas [...], e não apenas conhecimento técnico na área [...]; ensinou sobre a matéria, mas ele é astuto, percebe onde pode ter alguma coisa que não está correta [...]; ele tinha muita experiência, e trabalhar com ele me ajudou bastante [...], ele foi um mentor [...]; ter modelos de pessoas é muito importante [...].

E17, E7 e E22 abordam que os mentores são referenciais, pessoas em que nos espelhamos:

E17: Na minha experiência pessoal, eu tenho alguns mentores [...], eu tenho alguns delegados em quem me inspirei, antes mesmo de entrar na polícia [...] eles foram de fundamental importância [...].

E7: É muito importante ter referências, independentemente do gênero [...]; eu lembro de uma delegada que sem falar nada já se via que era empoderada [...], a única mulher

que foi secretária de segurança pública no estado [...], e na galeria de ex-delegados regionais a única foto de uma mulher é a minha foto [...] eu me inspiro em algumas mulheres [...].

E22: [...] ao longo da vida existem várias pessoas disponíveis pra nos ensinar tanto pro bem quanto pro mal [...], mas não são todas as pessoas que têm capacidade de aprender [...]; é muito importante a capacidade de aprender, nem que seja com os erros dos outros [...]; mentores são importantes, desde que se queira aprender [...].

A mentoria é realizada por um mentor que serve como guia, tutor, guru ou amigo para auxiliar o outro a atingir objetivos, ela pode orientar na tomada de decisões; um mentor é alguém com um olhar externo e que por isso pode ajudar quem está inserido no problema a enxergá-lo por ângulos diferentes (IATA, 2020). Pode-se afirmar, então, que todas as entrevistadas relatam a mentoria como um facilitador para a ascensão a cargos de gestão.

4.3.3.7 Controle sobre as emoções

Ao questionar as entrevistadas sobre se consideram que a inteligência emocional é importante para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão, buscou-se verificar se o controle sobre as emoções facilita esse processo. Todas as entrevistadas afirmaram que a inteligência emocional é imprescindível para que a mulher consiga chegar a uma posição de gestão e manter-se nela. E17, E21, E22, E20, E2, E4 e E8 relatam que a inteligência emocional é tão importante quanto o conhecimento técnico e teórico:

E17: Hoje eu vejo que conhecimento técnico obviamente é extremamente importante, a gente nunca vai conseguir desenvolver um trabalho jurídico sem ter esse conhecimento, mas eu preciso ter inteligência emocional para conseguir desenvolver um trabalho de excelência, pra eu conseguir gerir o meu policial, a minha saúde, a minha vida fora da polícia [...].

E21: [...] a inteligência emocional é necessária [...]; após anos de trabalho, é difícil o policial que não tenha a necessidade de algum tipo de auxílio psicológico, porque a atividade policial é muito difícil [...].

E22: [...] a tua capacidade de agregar, de trabalhar em equipe, de motivar o pessoal ao trabalho, são capacidades que não estão atreladas ao conhecimento técnico, e sim à inteligência emocional.

E20: A inteligência emocional é algo indispensável, muitas vezes é o diferencial entre as pessoas [...]; quanta gente é extremamente capacitada, mas não tem habilidade pra lidar com as pessoas [...], aí não consegue alavancar [...]; eu considero a inteligência emocional importante em qualquer área da vida [...]. Quem não tem inteligência emocional não consegue assumir um papel de liderança [...].

E2: Eu procuro ouvir bastante [...], analisar a situação antes de tomar uma decisão [...], então eu acho que tomar uma decisão por impulso pode ser prejudicial no início da carreira [...]; é algo que a gente aprende a administrar [...]; na hora de lavar um flagrante ou não, você tem que tomar a decisão imediatamente, não há tempo [...], a

inteligência emocional é muito necessária [...]. Eu procuro agir com bastante inteligência emocional, com bastante calma, eu procuro ouvir bastante [...], ser impulsiva pode ser prejudicial na nossa função [...].

E4: Cada vez mais as mulheres estão tendo essa inteligência emocional, inclusive às vezes mais do que o homem [...]. Nós conseguimos dar conta da casa, marido, filhos, companheiros, ou até mesmo estarmos sozinhas com os filhos [...]. E nós administramos [...]. A mulher é muito ágil, ela tem essas qualidades [...]. De conseguir suportar, e isso melhora bastante o ambiente de trabalho.

E8: Sim, a mulher, ela é muito sensível [...]. Se ela não tiver inteligência emocional, ela não segura o rojão [...]; porque ela traz toda essa carga da casa, com filhos, família, a cobrança é muito grande [...].

As entrevistadas E10 e E19 afirmam que preferem extravasar no ambiente doméstico, mas priorizam o controle emocional no trabalho:

E10: Eu tenho muita inteligência emocional no trabalho [...]. Em casa, não [...], porque você não consegue equilibrar cem por cento, então eu deixo pra extravasar em casa [...].

E19: Precisa ter inteligência emocional no trabalho [...], muitas vezes a gente estoura em casa, mas no trabalho não pode [...]; você tem que saber lidar com as pessoas, principalmente em um cargo de gestão, que é o mais difícil [...]. A gente trabalha sempre sob pressão [...] muitas vezes por 24 horas, faz plantão, não dorme, trabalha no final de semana, vai pra delegacia no dia seguinte [...]; tem que ter uma vivência para saber lidar com isso [...] e pra entender o policial [...].

E10 explana que a inteligência emocional é adquirida com a experiência, com a maturidade:

E10: A inteligência emocional vem com a maturidade, com a experiência, porque a mulher é muito emotiva [...]; a gente tem que aprender a ter esse controle, eu acho bastante importante [...]. Claro, às vezes a gente não aguenta, tem situações muito tensas [...].

Já as entrevistadas E12 e E18 afirmam que a visão sobre se alguém está tendo uma postura ou um comportamento controlado ou não depende do gênero:

E12: É importante, só que essa inteligência emocional vai muito contra as mulheres [...]. No sentido de que, quando a mulher se posiciona, é mais firme, é vista como descompensada ou descontrolada emocionalmente [...], mas de uma forma geral é difícil, porque esta mulher não é apenas delegada de polícia, ela é mãe, filha, esposa [...].

E18: [...] a mulher é muito mais observada em relação ao controle emocional dela. Se eu estou numa reunião e acontece algo, se eu não concordo e o meu colega também não concorda, mas se ele se coloca de uma maneira mais agressiva está tudo certo [...]. Mas, se eu me coloco de uma maneira mais agressiva, eu não tenho inteligência emocional [...]; a mulher é mais cobrada [...], mas, na verdade, vemos instabilidade emocional tanto em homens quanto em mulheres [...]. Eu vejo que a polícia é um

ambiente que realmente desestabiliza muito as pessoas [...], mas o posicionamento da mulher passa a ser malvisto, passa desequilíbrio [...].

O controle das emoções significa conseguir enxergar uma situação sem o peso da carga emocional. Assim, as possibilidades de visualizar alternativas para solucionar um determinado problema aumentam (IATA, 2020). Todas as entrevistadas afirmam que a inteligência emocional atua como facilitador na trajetória profissional e que tem um papel tão relevante quanto o conhecimento teórico, indo ao encontro do que menciona a literatura.

4.3.3.8 *Experiência*

O questionamento feito às entrevistadas sobre a importância da experiência profissional buscou verificar se esta facilita o alcance, pelas mulheres, de posição de gestão nas instituições.

Todas as entrevistadas, com exceção da entrevistada E8, afirmaram que a experiência profissional atua como facilitador para a ascensão na carreira. E8 considera que ter mais idade é o mais importante, independentemente de ter ou não experiência. E8 relata:

E8: A experiência é indiferente, eu acho que a idade nos traz maturidade e sabedoria [...]. Se a gente é muito jovem, a tendência é de dar cabeçada [...]. Então, a sabedoria que vem com a maturidade é importante [...]; hoje eu estou com 52 anos. Eu ingressei na polícia com 28. Eu hoje tenho mais paciência, mais cuidado do que eu tinha aos 28 [...], é em razão da idade [...].

As entrevistadas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21 e E22 explanam que a experiência é fundamental para a ascensão na carreira:

E4: [...] é necessário experiência para ocupar posição de gestão [...], eu ocupei essa posição depois de 20 e poucos anos de polícia [...]; com isso, eu tenho uma certa maturidade para exercer melhor este cargo [...].

E5: Claro, aqui mesmo, na Corregedoria, se eu não tivesse experiência de ter trabalhado em várias unidades policiais no interior, eu não iria conseguir exercer essa função com competência [...]; inclusive para me colocar na posição dos colegas que agiram em determinadas situações que eu analiso [...].

E7: A experiência agrega muito [...]. É um conhecimento empírico, que não está escrito em lugar nenhum, mas que confere valor [...]; a experiência te ensina a ter boas relações com o público interno e externo [...]; a gestão é mais eficaz quando age dessa forma, as portas se abrem com mais facilidade [...].

E9: A experiência agregou muito, porque eu trabalhei em várias delegacias de polícia, e isto dá uma bagagem [...].

E11: [...] a sua experiência é importante, deveria ser preponderante [...], mas não é o que vemos hoje [...]; há uma cultura institucionalizada na administração pública que privilegia as indicações para cargos de comando [...], então não é a sua experiência que vai contar [...], mas pelo que eu estou percebendo as coisas estão melhorando [...], já foi pior [...].

E13: [...] eu acho que a posição de gestão necessita de uma certa experiência, de uma bagagem de vida [...]; na Corregedoria não há como um policial em início de carreira trabalhar [...] porque tem que primeiro viver, sentir na pele, pra depois ter condições de avaliar o comportamento dos colegas [...]. Também em um cargo a pessoa tem que estabelecer metas, se relacionar, cobrar resultados, são situações que exigem certa experiência [...]; como exemplo, aqui no Rio Grande do Sul, a carreira de delegado de polícia exige três anos de experiência como policial ou de experiência jurídica [...]; a subida tem que ser degrau por degrau [...]; hoje as pessoas querem tudo muito rápido e com muito brilho [...]. O importante é a experiência, a jornada, a humildade, a paciência [...].

E14: Aqui no Rio Grande do Sul importa muito a antiguidade no cargo [...]. Tempo de polícia conta, dá respeito.

Como os homens estão há maior tempo no mercado de trabalho, as mulheres têm uma lacuna de experiência profissional em relação a eles (IATA, 2020). A revisão sistemática da literatura aponta a experiência como um facilitador, e a falta desta, como uma barreira (MARCON, 2022). As entrevistadas, também por estarem em cargos de gestão, possuem uma vasta experiência profissional, e todas, com exceção da entrevistada E8 abordam que esse fator facilita para as mulheres chegarem a posições hierarquicamente superiores.

4.3.3.9 *Comunicação e habilidade de articulação*

Através do questionamento feito às entrevistadas sobre comunicação e habilidade de articulação, procurou-se verificar se estas facilitam para as mulheres assumirem posições de gestão nas instituições. A comunicação permeia o facilitador da conexão de redes. Todas as entrevistadas relatam que a comunicação e a habilidade de articulação auxiliam para que consigam assumir posições de comando nas instituições. E4 afirma: “Com certeza, quando a mulher consegue se comunicar, passar a sua mensagem, isso lhe auxilia [...]”.

E7: [...] se você não consegue se comunicar, não consegue chegar a uma posição de gestão [...]; pode até chegar, mas não consegue se manter ou não conseguirá passar credibilidade [...], porque, se você não consegue expor o que pretende, o caminho é mais difícil [...]; chegar às vezes é fácil, é a oportunidade de estar na hora certa e no lugar certo. Mas se manter é o difícil [...].

E10: Comunicação é primordial [...], inclusive eu quero fazer um curso de oratória para aperfeiçoar a minha comunicação [...].

E19: A comunicação é muito importante, e a mulher tem aquela sensibilidade de estabelecer relações com outras pessoas, com outros órgãos [...].

A comunicação pode ser desenvolvida pelas pessoas buscando melhorar os diálogos e o trabalho em equipe (DIEZ; TERRON; CENTENO, 2003). Todas as entrevistadas afirmam que a comunicação é um facilitador para a ascensão profissional.

4.3.3.10 Juventude

Ao questionar as entrevistadas sobre se ser uma mulher jovem facilita o alcance de uma posição de gestão nas organizações, buscou-se verificar se a juventude consiste em um facilitador para essa ascensão. As entrevistadas E1, E19 e E2 explanam que a juventude atua favoravelmente para que a mulher consiga ocupar posições relevantes. E1: “[...] a gente sabe que na prática é mais fácil as pessoas jovens, bonitas, terem êxito [...]”. E19: “Sim, ser jovem auxilia [...]”. E2 afirma:

E2: [...] quando eu ingressei na polícia civil, esses cargos eram exercidos por homens e delegados com uma idade mais avançada [...], então hoje o perfil dos delegados regionais mudou [...]; há mais mulheres e há mais pessoas jovens [...]; eu acho que é uma questão de renovação, de ciclo, e que colocar pessoas com uma cabeça mais arejada, com mais energia, mais disponibilidade, é importante [...].

As entrevistadas E8, E10, E22 e E4 consideram que ser jovem não atua nem como facilitador, nem como barreira, e que a ascensão profissional da mulher depende de outros fatores. E8 relata: “A juventude é indiferente [...]”. E10: “Ser jovem não é relevante, o mais importante é a postura [...]”. Já E22 diz: “[...] eu acho que a idade é um número [...], o fundamental é a maturidade, ainda que você seja jovem [...]”. E4 também se posiciona nesse sentido.

E21, E9 e E7 relatam que a juventude pode atuar como uma barreira nesse processo. Sobre essa questão, E21 declara: “A pouca idade pode ser inclusive negativa para estar em um cargo de gestão [...], você pode ter que mostrar mais a sua autoridade [...]”.

E9: Tem mulheres jovens que se saem bem em posições de comando, outras não [...]; eu acho que, em geral, quando se é muito jovem, pode ser mais difícil atuar nestas posições [...].

E7: [...] eu acho que a juventude é um fator negativo nesse processo, né? Eu acredito que as mulheres mais velhas talvez tenham mais voz e mais poder de convencimento [...].

Já E3, E5, E6, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E20 e E21 afirmam que ser jovem não pode ser considerado como facilitador.

Marcon (2022), em sua pesquisa, apontou a juventude como um facilitador para a ascensão profissional feminina, mas a maioria das entrevistadas não confirmou esse posicionamento, uma vez que apenas três das 22 entrevistadas consideram a juventude como um facilitador para a ascensão profissional.

As entrevistas foram finalizadas com uma última pergunta: “Você teria algo mais para acrescentar referente à sua trajetória, para ocupar uma posição de destaque na sua instituição? Qual mensagem você deixaria para outras policiais civis?”.

Em resposta, E1 afirmou que é necessário o apoio espiritual, rezar, crer e estudar, e falou da força da autoconfiança e da autoestima: “[...] o maior inimigo contra o sucesso somos nós mesmos [...], a gente acaba se autoboicotando com pequenas condutas [...]”. E2 explanou que é preciso trabalhar com comprometimento, lisura e transparência, e o resultado vem: “[...] eu acho que quando a gente planta há um momento em que a gente colhe”. E3 disse que é importante o querer, o sonhar: “[...] trabalhar de forma correta e sonhar [...], a partir do momento que você sonha, os sonhos ficam mais próximos de se concretizar [...]”.

E4 relatou que a mulher é capaz e precisa se dar conta disso:

E4: Assumam porque vocês são capazes; [...] a mulher é extremamente capaz, ela tem a capacidade de conseguir transitar em vários mundos sem perder a compreensão por cada um deles [...]; a gente consegue ser profissional e transitar naquele mundo [...].

E5 falou sobre a importância de se dedicar e de buscar excelência no que faz e relata: “[...] eu acho que tem que trabalhar sempre com dedicação, não importa a atividade que estiver exercendo [...], faça o melhor [...]”. E6 relatou sobre a consciência de não ser muito autocrítica: “[...] tem que meter a cara [...], saber que no começo você não vai ser perfeita, que tudo é uma evolução [...]”. E7 mencionou que a autoconfiança é fundamental: “[...] estudem e também acreditem que são capazes [...]”. E8 abordou a importância do saber ouvir: “[...] tenham paciência, calma, saibam ouvir mais, saibam olhar mais e falem menos... [...] aprendam muito, olhem muito, escutem muito e falem na hora que precisa ser falado [...]”.

E9 tratou da importância da qualificação e do empoderamento: “Primeiro tem que acreditar na própria capacidade [...], depois tem que gostar da gestão, acreditar nos projetos ousados, acreditar na mudança [...]. E sempre buscar a qualificação [...]”.

E10 acrescenta a necessidade de saber se impor, de exigir respeito quando for necessário: “[...] estudem, tenham uma postura positiva, acreditem que são capazes e se

imponham, sempre, de uma forma inteligente [...]”. E11 afirma que é necessária a ciência de que no serviço público o cliente é o cidadão: “Muito trabalho, muito comprometimento, muita conduta ética, e ter em mente que a nossa missão é prestar um serviço público efetivo para os nossos clientes, que são os cidadãos [...]”.

E12 enfatiza a importância de ter a ciência de que a desigualdade de gênero ainda é uma realidade: “[...] lembra que a gente ainda não está em pé de igualdade com o homem dentro da instituição [...]; a mulher tem que se impor, não pode ter medo e não pode se deixar rotular [...]”. E13 afirma que é necessário ter paciência e humildade para chegar a um cargo de gestão: “[...] as pessoas querem tudo muito rápido e com muito brilho [...]; esquece isso [...], tem que ter a humildade pra construir conhecimento e sabedoria [...]”.

E14 afirma a necessidade do apoio em casa e de cuidar da saúde mental: “[...] é importante acreditar, se dedicar, trabalhar [...], mas tem que cuidar da saúde mental, pra conseguir gerir tudo isso, família, filhos, trabalho... a gente precisa de amparo, estrutura, ninguém é mulher-maravilha [...]”. E15 ressalta a autoconfiança e o empoderamento e lembra que o percurso é árduo: “[...] o empoderamento feminino perpassa muito por uma questão de autoconfiança [...]; tenha sempre em mente que você pode [...]; o caminho vai ser um pouco mais longo, você vai ter que chutar algumas pedras, vai precisar furar barreiras, vai precisar se impor [...]”.

E16 afirma que é preciso estudo, capacitação, mas também equilibrar vida profissional e pessoal: “[...] estude, se aperfeiçoe, mas não se esqueça da vida pessoal e familiar [...]”. E17 fala que o êxito requer esforço: “[...] nada vem de graça, nada cai do céu, precisa se esforçar muito [...]”.

E18 lembra também sobre a desigualdade de gênero e a necessidade de a mulher mostrar maior competência: “[...] talvez a gente tenha que se esforçar mais do que um homem, mas vale a pena, a vida é assim [...]; eu não fico olhando muito para os lados, eu faço o meu [...]”. E19 explana que a força está em demonstrar as qualidades que são mais inerentes às mulheres, mostrar o diferencial: “[...] a gente lida com os outros de uma forma mais humana, mais sensível, mais cordial, mais delicada [...], importante mostrar essas qualidades [...]”.

E20 aborda a importância de amar o que está fazendo: “[...] o sucesso é resultado do teu empenho, da tua dedicação e do amor que tu colocas naquilo que tu fazes [...]”. E21 explana que tem que querer e sonhar: “[...] a gente sempre tem que sonhar, sempre tem que desejar ser mais, tem que sonhar alto, sempre [...]”. E E22 afirma que não se deve se vitimizar por ser mulher e que essa postura enfraquece: “Tenta seguir adiante, se qualificar mais, não adianta chorar [...]”.

4.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os resultados e a análise dos dados da pesquisa. O objetivo foi compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em cargos de gestão.

Ao realizar a análise temática das respostas dessas 22 mulheres, ficou evidente que a maioria das barreiras e dos facilitadores encontrados na literatura faz parte da trajetória dessas policiais civis (Quadro 17).

Quadro 1 – Frequência do aparecimento das barreiras e dos facilitadores identificados pelas entrevistadas.

FATORES	ENTREVISTADAS	QUANTIDADE
Barreiras		
Barreiras familiares, culturais e religiosas	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	21
Baixo nível educacional	E6; E10; E12; E14; E16	5
Sobrecarga relacionada à relação trabalho-família/jornada dupla	E1; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	21
Menor rede de conexões	E3; E16; E17	3
Falta de reconhecimento pela desigualdade de gênero no trabalho/estereótipos negativos/preconceito de gênero/obstrução masculina	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22
Falta de empoderamento/autoconfiança e autoestima	E16	1
Teto de vidro/paredes de vidro/elevador de vidro/penhasco de vidro/chão pegajoso/labirinto	E1; E4; E12; E17; E18	5
Síndrome da abelha-rainha/desvalorização por outras mulheres	E1; E2; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E17; E21	13
Síndrome da impostora	E16	1
Assédio sexual ou moral	E4, E6, E7, E8, E10, E14, E18, E22.	8
Facilitadores		
Instrução/qualificação	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22

Ambiente sociocultural favorável	E1; E2; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	21
Políticas públicas e políticas/práticas organizacionais	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22
Influência positiva da família/vínculo familiar	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22
Criação de redes	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22
Mentoria	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22
Controle sobre as emoções	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22
Experiência	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	21
Comunicação e habilidade de articulação	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22	22
Juventude	E1; E19; E2	3

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A barreira mais evidenciada pelas entrevistadas, conforme demonstra o Quadro 17, foi a falta de reconhecimento por desigualdade de gênero no trabalho/estereótipos negativos/preconceito de gênero/obstrução masculina, que permeia todas as demais. Elas consideram que houve avanços, mas que essas barreiras ainda existem, e o preconceito advém não apenas do ambiente corporativo, mas das pessoas de fora da instituição, sendo necessária a superação das adversidades no dia a dia.

As barreiras familiares, culturais e religiosas também tiveram destaque, identificadas por 21 das 22 entrevistadas, que evidenciam o ambiente policial masculinizado e com maior estigma, onde o machismo ainda é uma realidade. Algumas das entrevistadas destacaram a barreira familiar, caracterizada pela não aceitação do companheiro em ver sua companheira exercendo atividade policial. Uma delas inclusive emocionou-se durante esse relato ao lembrar-

se das dificuldades enfrentadas naquele período. Algumas delas afirmaram que o homem tem uma percepção diferente, dependendo de quem tem a postura mais assertiva – a mulher ou o homem.

O baixo nível educacional foi evidenciado no relato de cinco entrevistadas, que se sentiram com pouca instrução ou conhecimento no seu caminhar, mas que enfrentaram essa barreira com a busca de maior capacitação e a troca de experiências com colegas e/ou mentores.

A menor rede de conexões foi uma barreira identificada por apenas três entrevistadas, as quais relataram que seu *networking* não era suficiente para atender as demandas profissionais, mas elas tinham a consciência da necessidade de ampliá-lo.

A dupla jornada é ou foi vivenciada por 21 entrevistadas, considerada por algumas destas como a maior barreira enfrentada. Nos relatos, elas abordam que a responsabilidade pelos cuidados da família, dos filhos e do ambiente doméstico ainda é mais relegada às mulheres, por conta de uma cultura patriarcal, gerando sobrecarga e culpa por não conseguirem “dar conta de tudo”. Algumas afirmam que a dupla jornada atua como fator limitante para as mulheres chegarem a posições de gestão nas instituições e que é necessário o equilíbrio trabalho-família, que deve ser conquistado com a divisão das tarefas e dos afazeres domésticos e dos cuidados com o filho com os demais familiares ou com apoio externo.

O teto de vidro é um fenômeno que permeia todas as barreiras, é subjetivo e invisível – portanto, difícil de ser identificado (AMARAL, 2019). Essa barreira foi evidenciada nas respostas de cinco entrevistadas, que noticiam o preconceito em relação às mulheres para ascender na carreira, quando o critério é subjetivo. Elas enfrentam essa barreira com competência e autoconfiança.

Já as barreiras da falta de empoderamento/autoconfiança e autoestima e da síndrome da impostora foram identificadas nos relatos de apenas uma das entrevistadas.

A barreira da síndrome da abelha-rainha/desvalorização por outras mulheres teve 13 incidentes, sendo importante ressaltar que todos estes referem-se a atitudes preconceituosas advindas de mulheres que não ocupavam posição de comando em relação às entrevistadas, e, portanto, o fenômeno da síndrome da abelha-rainha não foi enfrentado por nenhuma dessas. Por fim, o assédio sexual ou moral é uma barreira que foi enfrentada por 11 das entrevistadas e que permeia a barreira do preconceito de gênero, uma vez que a diferenciação entre uma atitude preconceituosa e discriminatória e um assédio sexual ou moral demanda critério subjetivo. Algumas delas afirmaram encarar essa barreira com postura firme e comportamentos mais fechados. Através dos relatos de duas delas, ficou evidenciado o arrependimento de não terem buscado a responsabilização dos autores do assédio moral à época.

Os facilitadores identificados na literatura foram, em sua maioria, assim considerados por todas as entrevistadas. Instrução/qualificação, políticas públicas e políticas/práticas organizacionais, influência positiva da família/vínculo familiar, criação de redes, mentoria, controle sobre as emoções e comunicação e habilidade de articulação foram relatados por todas elas como fatores que facilitaram a sua ascensão a cargos de gestão.

O ambiente sociocultural favorável foi retratado por 21 entrevistadas como facilitador da ascensão profissional destas – que, apesar de relatarem que a ocupação de cargos de gestão por mulheres é inferior à de homens, explanaram que recentemente houve avanços nesse sentido.

Ainda, 21 entrevistadas afirmaram que a experiência profissional facilitou a ascensão delas a cargos de gestão em suas instituições, abordando que o tempo de atuação policial e o trabalho realizado em delegacias de polícia agregaram e favoreceram que elas não apenas assumissem posições relevantes, mas que se mantivessem nestas.

Já a juventude, identificada pela literatura como facilitador, foi considerada dessa forma por apenas três entrevistadas, sendo que várias explanaram que ser jovem atua como barreira para assumir posições de gestão.

Por fim, as entrevistadas passaram mensagens às mulheres que querem alcançar posições de gestão. Além da instrução e da qualificação, algumas abordaram a importância do empoderamento, da autoconfiança e de se fazer respeitar e se impor. Outras ressaltaram a necessidade do apoio espiritual, do sonhar, do querer. Algumas também lembram que o caminho é árduo, porque a desigualdade de gênero ainda é uma realidade.

Por meio da análise dos dados, buscou-se atingir os objetivos geral e específicos, a fim de responder à pergunta de pesquisa, fornecendo assim base empírica a respeito do problema. Na sequência, no próximo capítulo, serão feitas as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A mulher vem ganhando espaço no mercado de trabalho, mas a desigualdade de gênero ainda é uma realidade na sociedade e, por consequência, no ambiente profissional. Por conta da falta de equidade, as mulheres enfrentam muitas dificuldades, e uma delas é percebida pelo menor número de mulheres em posições de gestão, comparativamente aos homens.

Nesse contexto, observa-se que há um vasto espaço para aprofundar e aprimorar a pesquisa, uma vez que cada aspecto explorado nas barreiras e nos facilitadores pode dar origem a estudos adicionais. Portanto, apresentam-se as conclusões e sugerem-se direções para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

Apesar de as organizações públicas brasileiras garantirem o acesso por concurso público, a ascensão a posições de gestão na maioria das vezes é viabilizada por critérios subjetivos, pelos quais os homens são priorizados. Esse cenário se repete nas polícias civis brasileiras, em que, por conta de um ambiente mais masculino decorrente inclusive das atividades finalísticas desenvolvidas, as mulheres estão em menor número em todos os estados da Federação. É fato que, em razão da crescente aplicação das tecnologias de informação e comunicação nas investigações, em detrimento da força física, as mulheres estão conseguindo pouco a pouco atuar com mais facilidades nessas instituições, inclusive nas atividades-fim.

Apesar dos recentes avanços, os dados demonstram que não apenas o número de policiais civis do gênero feminino da região Sul do Brasil é pequeno, mas também é reduzido o número de mulheres ocupando posições de gestão nas suas instituições, demonstrando a desigualdade de gênero nessas organizações.

Na condição de delegada de polícia em Santa Catarina, observei durante a minha trajetória profissional que algumas das poucas mulheres que atuavam em posições de gestão eram empoderadas e haviam se apropriado e desenvolvido competências empreendedoras, destacando-se nas suas funções. Nesse contexto, pensando nas barreiras e nos facilitadores enfrentados por essas mulheres e na forma de superar os desafios para realmente alcançar posições de destaque, elaborou-se a pergunta de pesquisa: como mulheres policiais civis se destacaram atuando em cargos de gestão?

Desse modo, esta tese foi estruturada com a finalidade de, com base nas vivências das policiais civis ocupantes de cargos de gestão e que possuíam competências empreendedoras,

verificar os pressupostos encontrados na teoria. Para tanto, foi realizada a revisão sistemática integrativa da literatura, que construiu a base conceitual desta pesquisa, evidenciando os autores e as respectivas publicações que contribuíram para resgatar os conceitos de atitudes empreendedoras, organizações públicas, gestão feminina e empoderamento da mulher. Essa revisão foi fundamental para verificar que havia poucos estudos sobre os temas abordados nesta tese, bem como observar o crescente aumento das pesquisas a esse respeito, e teve como propósito desenvolver o estado da arte do tema pesquisado.

Nesta pesquisa, o objetivo geral proposto foi compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em cargos de gestão, confrontando a visão das entrevistadas com o exposto na literatura. Assim, foram avaliados as barreiras e os elementos facilitadores com base nas publicações encontradas.

Os objetivos específicos consistiram em descrever as experiências sentidas e vividas de mulheres que alcançaram posição de destaque nas polícias civis da região Sul do Brasil; identificar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas por essas mulheres ao longo de suas experiências sentidas e vividas; e verificar como essas mulheres superaram as barreiras encontradas.

Dessa maneira, os objetivos específicos foram alcançados por meio da descrição das trajetórias das mulheres atuantes nas polícias civis de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul para ascender às posições de gestão, bem como foram identificadas as barreiras enfrentadas por elas para chegar e permanecer em tais cargos. Ainda, as estratégias utilizadas para o enfrentamento e a superação das barreiras também foram verificadas por meio dos relatos. Isso possibilitou atingir o objetivo geral proposto, e assim foi respondida a pergunta de pesquisa. As barreiras e os facilitadores identificados por elas estão listados no Quadro 12.

A barreira mais evidenciada pelas entrevistadas foi a falta de reconhecimento por desigualdade de gênero no trabalho/estereótipos negativos/preconceito de gênero/obstrução masculina. Também foram destacadas as barreiras familiares, religiosas e culturais, que permeiam todas as demais. Elas consideram que houve avanços, mas o preconceito advém não apenas do ambiente corporativo, que tem uma cultura machista, como das pessoas de fora da instituição, inclusive do meio familiar, em razão de companheiros não aceitarem que a companheira exerça tal atividade profissional.

Outra barreira que tem impacto relevante na trajetória das entrevistadas é a dupla jornada, tida por algumas como a principal delas pela dificuldade de conciliar a vida profissional e familiar, gerando muitas vezes sentimento de culpa. As que têm ou tiveram apoio familiar e externo conseguiram enfrentar melhor essa barreira.

Os resultados indicam que o número de mulheres nas polícias civis da Região Sul do país, em cargos de gestão, vem aumentando, mas esse processo é bastante recente. A maioria das entrevistadas considera que a desigualdade de gênero ainda é uma realidade nas instituições.

Muitas vezes, as entrevistadas precisam se impor para serem ouvidas e respeitadas. A maioria já enfrentou condutas discriminatórias e preconceituosas, em razão do gênero, no ambiente profissional.

Constatou-se que, salvo uma das entrevistadas, as mulheres sabem que existem o preconceito e a discriminação e entendem que, se fossem homens, as suas trajetórias seriam mais fáceis, mas algumas tiveram dificuldade de identificar uma situação específica em que ocorreu tal barreira.

Algumas já foram vítimas de assédio e, à época, não tomaram providências para responsabilizar os autores. Outras percebem apenas agora que já foram assediadas, mas quando aconteceu não se deram conta do que se tratava.

Com relação à barreira do teto de vidro, esta ainda persiste, tendo sido apontada por cinco entrevistadas e demonstrada pela dificuldade das mulheres para ascenderem a cargos de gestão. As entrevistadas são mulheres com, em média, 18 anos de atuação policial e, portanto, têm experiência em razão da longa trajetória institucional.

Dessa forma, a juventude não foi considerada um facilitador pela maioria das entrevistadas, as quais justificaram que as instituições policiais são muito antigas, pautadas pela disciplina e pela hierarquia, e valorizam o tempo e a experiência adquirida na polícia.

Todas possuem curso superior, muitas têm pós-graduação e diversos outros cursos, bom *networking*, mentores e inteligência emocional. São comunicativas e articuladas, restando claro que instrução/qualificação, rede de contatos, mentores, inteligência emocional e comunicação e habilidade de articulação, ou seja, diversas competências empreendedoras, foram os principais facilitadores identificados por essas mulheres para superar as barreiras enfrentadas.

Todas relataram que políticas públicas e práticas organizacionais facilitam o acesso de mulheres a posições de gestão, mas não especificaram quais políticas/práticas e se estas de fato existem nos seus respectivos estados/instituições.

A pesquisa revela que, para conseguirem chegar e se manter em posições de gestão, essas mulheres tiveram que manifestar características tidas como mais femininas, como calma, paciência, sensibilidade, humanidade e comunicação, mas também souberam se impor em vários momentos. O empoderamento, a autoestima e a autoconfiança são evidenciados por várias entrevistadas nos relatos.

As entrevistadas contam que pouco a pouco têm conseguido ganhar espaço nas posições de gestão das polícias, o que traz muitos benefícios e agrega valor para as polícias. Os resultados, na visão das entrevistadas, mostram que, com a presença de mulheres nas posições de gestão, as instituições passaram a ter um outro olhar, mais humanizado, mais propenso ao trabalho em equipe e ao zelo no atendimento externo, foram criadas mais delegacias para apurar crimes contra as minorias, para proteção ao meio ambiente e aos animais.

Verifica-se que, segundo as entrevistadas, a ascensão de uma mulher ao comando de uma das instituições foi um divisor de águas e que a partir daquele momento mais mulheres conseguiram alcançar cargos de gestão, operacionais ou estratégicos. Nas outras duas instituições, ainda nenhuma mulher conseguiu ocupar o cargo de dirigente máximo.

Constata-se pelo presente estudo que a grande maioria das barreiras, bem como dos facilitadores citados na literatura, também foi identificada pelas entrevistadas. Foi possível concluir, então, que essas mulheres valeram-se de instrução/capacitação contínua, rede de contatos, mentores, vínculos familiares, comunicação e habilidade de articulação, e, agregando postura autoconfiante e empoderada, conseguiram enfrentar as barreiras sociais, familiares, culturais e religiosas, as atitudes discriminatórias e o preconceito de homens e mulheres, a dupla jornada, o fenômeno do teto de vidro e a desvalorização por outras mulheres, bem como tiveram êxito para ocupar posições de gestão e se destacar nas suas instituições.

Os relatos apontam que é igualmente essencial a forma como a mulher se posiciona. É necessário se colocar em posição de visibilidade, se expor, sem medo, conforme uma das entrevistadas, que sempre que chega a um local busca uma posição central para se sentar ou ficar e nunca tem medo de se manifestar.

A mudança cultural e comportamental precisa continuar ocorrendo, transformações morosas e difíceis devem acontecer. As entrevistadas evidenciaram em suas respostas que enfrentaram mais barreiras no início da trajetória, que hoje episódios ainda acontecem, mas são mais velados e difíceis de identificar, e que a incidência dessas situações diminuiu muito.

Percebe-se que, à medida que essas mulheres vão adquirindo experiência e vivência, o empoderamento aumenta, e elas vão se inserindo em ambientes em que antes eram excluídas, vão se posicionando em ambientes em que antes eram silenciadas, tendo atitude frente às barreiras encontradas, equilibrando os diversos aspectos da vida.

Portanto, essas conclusões confirmam a relevância desta pesquisa para o desenvolvimento científico dos temas “atitudes empreendedoras”, “organizações públicas”, “gestão feminina” e “empoderamento da mulher”.

Considero que grande parte dos questionamentos que tinha no início desta pesquisa foi

respondida. Apesar das conquistas alcançadas pelas mulheres no mercado de trabalho, há ainda um longo processo, nas organizações públicas e privadas, em busca da equidade de gênero.

Tendo em vista os benefícios à sociedade, esta tese constata que o processo de busca pela igualdade de gênero continua e depende de todos, bem como que as organizações agregam valor quando incluem homens e mulheres em seus cargos de gestão, estratégicos e operacionais, uma vez que as visões e as peculiaridades de gênero se agregam e se complementam.

No âmbito das polícias civis, considerando que são instituições bastante masculinizadas, a pesquisa demonstra que a situação é desfavorável às mulheres, que ainda estão em reduzido número. Na região Sul, o panorama é o mesmo, e demonstrou-se que são poucos os cargos de gestão ocupados por elas. As mulheres conseguiram aumentar o quantitativo nas polícias civis nas últimas décadas, mas a ascensão a cargos de comando é muito recente, data dos últimos anos, e elas estão em reduzido número nessas posições. Diante desse contexto, a contribuição desta pesquisa para as polícias civis é de que as mulheres inseridas nessas instituições, para conseguirem ocupar e se manter em cargos de gestão, precisam adquirir e desenvolver competências empreendedoras, atreladas ao saber, ao saber fazer e ao querer fazer, para enfrentar as barreiras e acessar os fatores facilitadores. Esse caminhar é feito através da maior instrução e qualificação, da ampliação do *networking*, do aperfeiçoamento da comunicação, da busca de meios para minimizar a dupla jornada e do fortalecimento da autoestima, da autoconfiança e do empoderamento.

Com 23 anos atuando na polícia civil, em muitos relatos das entrevistadas eu me identifiquei, tendo vivenciado situações semelhantes. Também passei por momentos em que não me dei conta, pela idade e pela inexperiência, de que algumas atitudes eram preconceituosas e discriminatórias, em razão do gênero. E, com o passar do tempo, também constatei que a experiência agrega, confere bagagem e coragem para ver e enfrentar. Assim, algumas sugestões para trabalhos futuros são apresentadas a seguir.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Após o desenvolvimento desta pesquisa e das conclusões apresentadas, percebe-se a necessidade de continuidade de estudos sobre a ascensão das policiais civis em cargos de gestão, haja vista que esse processo é recente. Nesse sentido, faz-se necessário o acompanhamento deste trabalho e a análise dos resultados.

Dessa forma, propõem-se as seguintes sugestões para futuros trabalhos, a fim de contribuir no desenvolvimento das investigações sobre o tema:

- Acompanhar o processo de ascensão das policiais civis em cargos de gestão na PCSC, na PCPR e na PCRS.
- Pesquisar o ingresso de mulheres em cargos de gestão nas demais instituições policiais civis dos outros estados da Federação, identificando as barreiras e os facilitadores nesse processo.
- Pesquisar o ingresso de mulheres em cargos de gestão em organizações públicas, identificando as barreiras e os facilitadores nesse processo.
- Realizar pesquisas sobre as políticas públicas e as práticas organizacionais existentes que repercutem na redução da desigualdade de gênero nas polícias civis ou em outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- ABALKHAIL, J. M. Women managing women: hierarchical relationships and career impact. **Career Development International**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 389-413, 2020. DOI: 10.1108/CDI-01-2019-0020.
- ACHESON, J.; COLLINS, M. The gender pay gap in Revenue. **Administration**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 45-75, ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.2478/admin-2021-0020>.
- ADDICOTT, K. There maybe trouble ahead: exploring the changing shape of non-profit entrepreneurship in third sector organizations. **Public Money and Management**, [S. l.], v. 37, n. 2, p. 81-88, 2017. DOI: 10.1080/09540962.2016.1266142. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2016.1266142?journalCode=rpmm20>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- AGARWAL, S.; LENKA, U. Why research is needed in women entrepreneurship in India: a viewpoint. **International Journal of Social Economics**, [S. l.], v. 45, n. 7, p. 1042-1057, 2018.
- AMARAL, M. R. do. **Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras**. 2019. Dissertação (Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- AMARAL, M. R. do. **Por elas, você pode, nós podemos!:** empoderamento como arma para o enfrentamento da violência contra as mulheres. Florianópolis: Pandion, 2022. 192 p.
- AMARAL, M. R. do; FRAGA, A. D. de; SARTOR, M. C. M. C. Autoliderança como estratégia de empoderamento das mulheres para o enfrentamento à dupla jornada. *In*: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K. **Gestão humana para organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2021.p. 65-98.
- ANGGADDWITA, G. *et al.* Socio-cultural environments and emerging economy entrepreneurship: women entrepreneurs in Indonesia. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, [S. l.], p. 85-96, 2017.
- AZEVEDO, M. V. A. D. **Labirinto da liderança: um estudo sobre gestão feminina no setor público**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2014. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/bsico-em-empendedorismo-apostila02.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- BARRY, J.; CHANDLER, J.; BERG, E. Women's movements and new public management: higher education in Sweden and England. **Public Administration**, [S. l.], v. 85, n. 1, p. 103-122, mar. 2007. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2007.00636.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2007.00636.x>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BARSOUM, G. Why is the public sector the employer of choice among women in the Middle East? A gendered qualitative inquiry into PSM in a global context. **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 41, n. 4, p. 1-21, 15 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X20941246>.

BEAUVOIR, S. de. **O segundo sexo**. Nova Iorque: Knopf, 1953.

BENEDICT, R. **Padrões de cultura**. Lisboa: Livros do Brasil, 1989.

BERG, E.; BARRY, J.; CHANDLER, J. Changing leadership and gender in public sector organizations. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 402-414, 2011.

BERTH, J. **Empoderamento**. São Paulo: Jandaira, 2020. 176 p. (Coleção Feminismos Plurais).

BHAT, N.; SISODIA, R. **Liderança Shakti**: o equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios. São Paulo: HSM, 2017.

BIROLI, F. **Gênero e desigualdades**: os limites da democracia no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2018.

BOTELHO, L. L. R. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. Dissertação (Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BOTHA, M. Prior entrepreneurial exposure and action of women entrepreneurs: exploring the moderation effects of entrepreneurial competencies in a developing country context. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 11, art. 922, p. 1-15, 26 maio 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00922. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2020.00922/full>. Acesso em: 30 mar. 2021.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1941. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília: CNS, 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília: CNS, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Polícias civis: perfil nacional das instituições de segurança pública**. [S. l.]: MJSP, 2023. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNWY1OWZjNGMtNjgzMC00ZjBmLWI3YTQtNzBhNWU4ZDY0ZjFiIiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, jan. 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. (Mis)conceptualising themes, thematic analysis, and other problems with Fugard and Potts' (2015) sample-size tool for thematic analysis. **International Journal of Social Research Methodology**, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 739-743, nov. 2016. DOI: 10.1080/13645579.2016.1195588. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13645579.2016.1195588>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BROWN, J.; SILVESTRI, M. A police service in transformation: implications for women police officers. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 21, n. 5, p. 459-475, 2 set. 2020. DOI: 10.1080/15614263.2019.1611206. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15614263.2019.1611206>. Acesso em: 11 dez. 2021.

BROWN, T. C. *et al.* Playing the game: a qualitative exploration of the female experience in a hypermasculine policing environment. **Police Quarterly**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 143-173, jun. 2020. DOI: 10.1177/1098611119883423. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1098611119883423>. Acesso em: 10 dez. 2021

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; WELTER, F. The Diana project: a legacy for research on gender in entrepreneurship. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 7-25, 2020. DOI: 10.1108/IJGE-04-2019-0083. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJGE-04-2019-0083/full/html>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Vivências empreendedoras: empreendedorismo tecnológico na educação**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CANCELIER, M. M. de L. **Contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal**. 2017. 278 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

CAREY, G.; DICKINSON, H. Gender in public administration: looking back and moving forward. **Australian Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 509-515, dez.

2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12172>.

CARREIRA, S. da S. *et al.* Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 6-13, 14 abr. 2015. DOI: 10.22279/navus.2015.v5n2.p06-13.208. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/208>. Acesso em: 18 out. 2021

CARREIRAS, H. Gendered culture in peacekeeping operations. **International Peacekeeping**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 471-485, ago. 2010. DOI: 10.1080/13533312.2010.516655. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13533312.2010.516655>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CHAVES, A. M. Fazendo gênero na política institucional: uma história de vida no Legislativo. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo. 2017.

CHU, D. C. Employment motivation and job-related satisfaction: a comparison of police women's perceptions in Dubai and Taipei. **Policing and Society**, [S. l.], v. 28, n. 8, p. 915-929, 13 out. 2018. DOI: 10.1080/10439463.2017.1329306. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10439463.2017.1329306>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras**: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Cranfield, UK: [s. n.], 1990.

CORNWALL, A.; RIVAS, A. From “gender equality and woman's empowerment” to global justice: reclaiming a transformative agenda for gender and development. **Third World Quarterly**. 2015.

CORTIS, N.; FOLEY, M.; WILLIAMSON, S. Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality. **Gender, Work & Organization**, [S. l.], p. 205-221, 10 ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12742>.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed. 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução: Sandra Malmann. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DATTA, P. B.; GAILEY, R. Empowering women through social entrepreneurship: case study of a women's cooperative in India. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 569-587, maio 2012. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x>. Acesso em: 6 set. 2021.

DE VITA, L.; MARI, M.; POGGESI, S. Women entrepreneurs in and from developing countries: evidences from the literature. **European Management Journal**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 451-460, 2014. DOI: 10.1016/j.emj.2013.07.009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237313001047>. Acesso em: 26 jun. 2023.

DERKS, B. *et al.* Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. **Psychological Science**, [S. l.], v. 22, n. 10, p. 1243-1249, out. 2011. DOI: 10.1177/0956797611417258. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797611417258>. Acesso em: 10 dez. 2021.

DIAS, E. de P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA: Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 1, ed. 1, p. 1-12, 2011.

DÍAZ-FERNÁNDEZ, I.; ECHEVARRÍA-LEÓN, D. El emprendimiento en Cuba: un análisis de la participación de la mujer. **Entramado**, Cádi, v. 12, n. 2, p. 54-67, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24239>.

DÍEZ-GUTIERREZ, E. J.; VALLE, R. E.; BANUELOS, E. T. El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. **Revista Iberoamericana de Educación**, 2003.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, F. A corda e o sonho. Entrevista concedida a Adriana Salles Gomes. **HSM Management**, [S. l.], 2010. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/posts/a-corda-e-o-sonho>. Acesso em: 26 jun. 2023.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

DURAND, T. **The alchemy of competence**: strategic flexibility. Nova Iorque: Wiley, 1998. p. 303-309.

EAGLY, A. *et al.* The development social psychology of gender. *In*: ECKES, T.; TRAUTNER, H. M. (ed.). **Social role theory of sex differences and similarities**: a current appraisal. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2000. p. 123-174.

ENTRIALGO, M.; IGLESIAS, V. The moderating role of entrepreneurship education on the antecedents of entrepreneurial intention. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 1209-1232, dez. 2016. DOI: 10.1007/s11365-016-0389-4. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s11365-016-0389-4>. Acesso em: 25 ago. 2021.

FELICIANO, F. K. **Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras**. 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FERNANDES, D. R. N. **A divisão entre trabalho, família e organizações para casais de dupla jornada**: um estudo sobre homens e mulheres que vivenciam a cultura do alto desempenho. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

FIATES, J. E. A. **Influência dos ecossistemas de empreendedorismo inovador na indústria de venture capital**: estratégias de apoio às empresas inovadoras. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

FIELD, E. *et al.* On her own account: how strengthening women's financial control impacts labor supply and gender norms. **American Economic Review**, [S. l.], v. 111, n. 7, p. 2342-2375, 1 jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20200705>.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GVExecutivo**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 46-49, jan./jun. 2013. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf. Acesso em: 19 maio 2016.

FRAGA, A. D. de. **Empreendedorismo sênior**: experiências vividas e sentidas de pessoas que empreendem depois dos 50 anos de idade. 2023. Dissertação (Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

FRANTZ, M. B. F.; MACHADO, E.; FRANZONI, R. B. Jeane Moura: um DNA empreendedor de sucesso. *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M.; FELICIANO, A. M. **Mulheres em ação**: notáveis empreendedoras em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2011. P. 67-92.

GARAY, A.; CATTANI, A. D.; HOZLMANN, L. (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011. p. 136-141.

GARAY, S. M. C. A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: principais dilemas e desafios. *In*: VIII **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, **Anais**. 2011.

GENOVEZ, F. História da Polícia Civil cararinense. **Polícia Civil de Santa Catarina**, Florianópolis, [2023]. Disponível em: https://pc.sc.gov.br/?page_id=40. Acesso em: 20 jan. 2023. Com adaptações da Assessoria de Imprensa da Polícia Civil.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, D. *et al.* Capacidade empreendedora: um desafio aos profissionais e às organizações na era do conhecimento. *In*: LAPOLLI, É. M. *et al.* **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. P. 21-36.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Relatório 2022-2023**. Rio de Janeiro: GEM, 2023.

GOMES, A. F. *et al.* Female entrepreneurship as subject of research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 319-342, jun. 2014. DOI: 10.7819/rbgn.v16i51.1508. Disponível em: https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1508/pdf_63. Acesso em: 26 jun. 2023.

GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública**: um estudo de multicasos. 2017. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G. **Organizational behavior**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

GUTIERREZ, C. Q. Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo feminino. **Dedica**: Revista de Educação e Humanidades, n. 6. 2014. p. 233-248.

HAYTER, C. S.; LINK, A. N.; SCOTT, J. T. Public-sector entrepreneurship. **Oxford Review of Economic Policy**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 676-694, 19 set. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/gry014>.

IATA, C. M. **Liderança feminina**: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

ILCAN, S.; OLIVER, M.; O’CONNOR, D. Spaces of governance: gender and public sector restructuring in Canada. **Gender, Place & Culture**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 75-92, fev. 2007. DOI: 10.1080/09663690601122333. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09663690601122333>. Acesso em: 29 ago. 2021.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/GLRTzNTHBNzkQVQD3BzFGNk/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 de out. 2020.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 65-85, 2011. DOI: 10.1590/S0103-56652011000100005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652011000100005&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 9 out. 2021.

KABEER, N. **The conditions and consequences of choice**: reflections on the measurement of women’s empowerment. UNRISD Discussion Paper No. 108. Genebra: UNRISD, 1999.

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

KAUR, R. **O que o sol faz com as flores**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

KAUTNICK, A. M. **O empreendedorismo inovador sob uma perspectiva de gênero**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

GUTIÉRREZ, Cristina Querol. Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino. **DEDICA Revista de Educação e Humanidades (dreh)**, n. 6, p. 233-248, 2014.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. **Administration & Society**, [S. l.], v. 42, n. 7, p. 780-814, nov. 2010. DOI: 10.1177/0095399710377432. Disponível em:

<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399710377432>. Acesso em: 29 ago. 2021.

KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 733-743, 2009.

KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, J. M. Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 1, 2013. p. 70-91.

KOELLINGER, P.; MINNITI, M.; SCHADE, C. Gender differences in entrepreneurial propensity. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, [S. l.], v. 75, n. 2, p. 213-234, abr. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2011.00689.x>.

KOTLINSKI, K. **Diversidade sexual**: uma breve introdução. [S. l.: s. n]: 2021. Disponível em: <http://labds.eci.ufmg.br/bitstream/123456789/105/1/18.%20Diversidade%20Sexual%20-%20Uma%20breve%20introdu%C3%A7%C3%A3o%20%28Artigo%29%20Autor%20Kelly%20Kotlinski.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2021.

KRÜGER, C.; MINELLO, I. F. Características comportamentais da mulher empreendedora diante do insucesso empresarial. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], n. 216, p. 9-31, 2016. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2016i21607.html>. Acesso em: 20 out. 2020.

KUCHAK, M. L; ROCHA, G. S. R.; ROCHA, P. D. Female leadership styles in organizations: a literature review. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 1, 2021. P. 61-71.

LANGOWITZ, N.; MINNITI, M. The entrepreneurial propensity of women. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 341-364, maio 2007. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x>. Acesso em: 25 ago. 2021.

LAPOLLI, É. M. *et al.* **Práticas de gestão das diversidades nas organizações**. Florianópolis: Pandion, 2022.

LAPPOLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B. **Mulheres em ação**: notáveis empreendedoras em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2011.

LAPPOLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010.

LAPOLLI, É. M.; PARANHOS, W. R.; WILLERDING, I. A. V. **Diversidades: o be-a-bá para a compreensão das diferenças**. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2022.

LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; AMARAL, M. R. do. **Diversidades: um caminhar para as organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion, 2022.

LAPOLLI, P. C. **Estratégias para a concepção de competências essenciais no contexto da Indústria 4.0**. Tese no Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

LAPUENTE, V.; SUZUKI, K. The prudent entrepreneurs: women and public sector innovation. **Journal of European Public Policy**, [S. l.], v. 28, n. 9, p. 1-27, 24 jun. 2020. DOI: 10.1080/13501763.2020.1770316. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13501763.2020.1770316>. Acesso em: 30 mar. 2021.

LEAL, E. J. M. Um desafio para o pesquisador: a formulação do problema de pesquisa. **Contrapontos**, Itajaí, v. 2, n. 2, p. 237-250, maio/ago. 2002.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. 2008. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LEYDEN, D. P. Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 553-564, abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9706-0>.

LI, C.; MAKDO, H. U.; WI, L. I. U. An empirical study on the gender differences for self-organized entrepreneurial behavior based on grounded theory: a case from Jiangsu, China. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 24, n. 01, p. 1950006. 2019.

LIMA, E. de O. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro**. Brasília: Sebrae, 2001.

LIMA, F. I. A. de *et al.* A influência da construção de papéis sociais de gênero na escolha profissional. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, Araraquara, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2017.

LOPES, A. K. L. L. *et al.* Características e comportamentos do empreendedorismo feminino: um estudo de multicasos em pequenas empresas. **Expressão Católica**, Quixadá, v. 5, n. 1, p. 87-95, 30 ago. 2017.

MACÊDO, K. B. *et al.* O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da

mulher. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 69-81, set./dez. 2004.

MACPHERSON, E. Invisible agents: women in service delivery reforms. **IDS Bulletin**, [S. l.], v. 38, n. 6, p. 38-46, dez. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2007.tb00417.x>.

MANDEL, H.; SEMYONOV, M. A welfare State paradox: State interventions and women's employment opportunities in 22 countries. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 111, n. 6, p. 1910-1949, 2021.

MANZANERA-ROMÁN, S.; BRÄNDLE, G. Abilities and skills as factors explaining the differences in women entrepreneurship. **Suma de Negocios**, [S. l.], v. 7, n. 15, p. 38-46, jan. 2016. DOI: 10.1016/j.sumneg.2016.02.001. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2215910X16000021>. Acesso em: 8 set. 2021.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. São Paulo: IBILCE/UNESP, 2012. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

MARCON, D. T. A. **Mulheres no Conselho de Administração: facilitadores e barreiras**. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book* Kindle.

MARQUES, C.; VALENTE, S.; LAGES, M. The influence of personal and organisational factors on entrepreneurship intention: an application in the health care sector. **Wiley Online Library**, v. 26, n. 6, 2018. P. 696-706.

MARINHO, P. A. S.; GONÇALVES, H. S. Práticas de empoderamento feminino na América Latina. **Revista de Estudios Sociales**, [S. l.], n. 56, p. 80-90, 2016.

MARRY, C.; POCHIC, S. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado? **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 47, n. 163, p. 148-167, mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053144299>.

MARTENS, C. D. P. *et al.* Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 556-583, 6 jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>.

MARTI, A. R.; PORCAR, A. T.; MAS-TUR, A. Linking female entrepreneurs' motivation to business survival. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 810-814, 2015.

MASSAD, D. de O. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MASTRACCI, S.; BOWMAN, L. Public agencies, gendered organizations: the future of gender studies in public management. **Public Management Review**, [S. l.], v. 17, n. 6, p. 857-875, 3 jul. 2015. DOI: 10.1080/14719037.2013.867067. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2013.867067>. Acesso em: 6 set. 2021.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MCELWEE, G.; MEATON, J. Barriers to rural women entrepreneurs in Oman. **Revista Internacional de Gênero e Empreendedorismo**, 2017.

MCGINN, K.; PATTERSON, P. M. "A long way toward what?" Sex, gender, feminism, and the study of public administration. **International Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 28, n. 11-12, p. 929-942, dez. 2005. DOI: 10.1080/01900690500240954. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690500240954>. Acesso em: 31 jan. 2022.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, jun. 2020. DOI: 10.1590/1679-395120190176. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONDRAGÓN, R. *et al.* Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 23, n. 84, s. p., 2018.

MORAES, P. J. de *et al.* A motivação da mulher e sua atuação no empreendedorismo social. *In*: SPERS, V. R. E.; SIQUEIRA, E. S. **Responsabilidade social: conceitos, experiências e pesquisas**. Itu: Ottoni, 2010. p. 1-15.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980. DOI: 10.2307/2392283.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULLER, F. M.; ROSA, L. Q. R.; SILVA, R. S. Empreendedorismo: fatores essenciais para uma trajetória de sucesso. *In*: LAPOLLI, É. M. *et al.* **Experiências sentidas e vividas no caminhar de empreendedores de sucesso**. Florianópolis: Pandion, 2019. p. 45-63.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. de M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São

- Paulo, v. 4, n. 2, p 114-133, jul./dez. 2013. Disponível em:
http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175/pdf_33. Acesso em:
20 maio 2016.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.
- NUNEZ, R.; GONZALEZ, R. N. Administraciones públicas “genderizadas”? **Derecho del Estado**, n. 47, 2020. P. 343-369.
- OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, V. I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. ISSN 1980-5314. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145341>.
- O’NEIL, D. A.; BROOKS, M. E.; HOPKINS, M. M. Women’s roles in women’s career advancement: what do women expect of each other? **Career Development International**, v. 23, n. 3, p. 327-344, 2018. DOI: 10.1108/CDI-10-2017-0196. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-10-2017-0196/full/html>.
- ONDIBA, H. A.; MATSUI, K. Social attributes and factors influencing entrepreneurial behaviors among rural women in Kakamega County, Kenya. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, [S. l.], v. 9, n. 1, s. p., dez. 2019. DOI:
<https://doi.org/10.1186/s40497-018-0123-5>.
- PINO, O.; PEROTTI, H.. Iniciativas de gestión pública que promueven la productividad desde una perspectiva del género. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 507-528, abr. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76121028>.
- PACHECO, R. Coprodução em ciência, tecnologia e inovação: fundamentos e visões. *In*: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. de S. **Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica**. CRV, 2016. Cap. 1, p. 21-62.
- PANISSON, C. **Políticas públicas que subsidiam o desenvolvimento de empresas de base tecnológica: um estudo de multicasos**. 2017. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- PANISSON, C. **Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador**. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- PENNA, C. **Inconsciente social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.
- PEREIRA, R. C.; SARTOR, M. C. M. C. As competências empreendedoras das mulheres no exercício profissional. *In*: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V; SOUZA, V. A. B. **Comportamento empreendedor**. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2021. p. 67-86.

PIMENTEL, A. The experiential learning theory as the basis for the research about professional development. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, 2007. p. 159-168.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. Nova Iorque: Harper & Row, 1985. 368 p.

PIRAKATHEESWARI, P. Problems and prospects of women entrepreneurs in India in the era of globalization. **Pacific Business Review International**, v. 8, n. 2, p. 128-134, 2015.

PONNUSWAMY, I.; MANOHAR, H. L. Breaking the glass ceiling: a mixed methods study using Watkins and Marsick's learning organisation culture model. **Asian Women**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 85-111, 2014.

PONS, P.; BELARBI-MUNOZ, S.; GARZÓN, D. Cross-country differences in drivers of female necessity entrepreneurship. **Service Business**, v. 16, n. 4, 2022. p. 971-989.

PONTES, A. M. de. **Executivas brasileiras em organizações globais: oportunidades e desafios para a liderança feminina**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. DOI: 10.17771/PUCRio.acad.30607. Disponível em: http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=30607@1. Acesso em: 14 jan. 2022.

PULA, F. Economic and political strengthening of women and their position of decision making: case of Kosovo. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, [S. l.], v. 4, n. 10, p. 354-357, 2013. DOI: 10.5901/mjss.2013.v4n10p354. Disponível em: <https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/1198>. Acesso em: 27 jun. 2023.

QUEZADA, R.; RODRÍGUEZ, J. A. Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. **Espiral**, Guadalajara, v. 27, n.77, p. 179-222, abr. 2020. DOI: 10.32870/ees.v27i77.7085. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1665-05652020000100179&lng=es&nrm=iso&tlng=es. Acesso em: 19 jan. 2022.

RAADABADI, M. *et al.* Organizational entrepreneurship and administrators of hospitals: case study of Iran. **Iranian Journal of Public Health**, v. 6, n. 3, 2014, p. 249.

RAY, S. **Understanding patriarchy**. [S. l.]: University of Delhi, 2006. Disponível em: http://www.academia.edu/4995045/Understanding_. Acesso em: 13 ago. 2022.

RAWAT, P. S. Patriarchal beliefs, women's empowerment, and general well-being. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 43-55, 2014.

REIS, V. C. dos. **Muitas histórias para contar**: a trajetória profissional das diretoras de organizações militares da Marinha do Brasil. 2017. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

RICCUCCI, N. M. The pursuit of social equity in the federal government: a road less

traveled? **Public Administration Review**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 373-382, maio 2009. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.01984.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2009.01984.x>. Acesso em: 31 jan. 2022.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, É. M. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de (org.). **Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010. p. 13-38.

ROSA, S. B.; SOUZA, V. A. B.; LOCH, A. Comportamentos empreendedores: por que as mulheres empreendem? *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. (org.). **Mulheres em ação: notáveis empreendedoras em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2011. p. 21-41.

ROSA, S. B.; MORALES, S. A. Perfil empreendedor: uma representação gráfica. Metodologia de medida quantitativa de competências empreendedoras. **Revue Internationale de Psychosociologie**, Paris, 2010.

SARDENBERG, Cecilia Maria Bacellar. O pessoal é político: conscientização feminista e empoderamento de mulheres. **Inclusão Social**, v. 11, n. 2, 2018.

SANTA CATARINA (Estado). [Constituição Estadual (1989)]. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Assembleia Legislativa, [2023]. Disponível em: http://leis.ale.sc.gov.br/html/constituicao_estadual_1989.html. Acesso em: 27 jun. 2023.

SANTOS, G.; MARQUES, C. S.; FERREIRA, J. Opportunity recognition, training and entrepreneurial skills as antecedents of women's entrepreneurial orientation. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP (ECIE 2017), 12., Paris. **Proceedings** [...]. Nova Iorque: Curran Associates, 2017. p. 586-595.

SANTOS, J. F. A.; REPETTE, P. F. R.; CEMIN, X. Capacidade empreendedora na universidade: um estudo de caso. *In*: FRANZONI, A. M. B.; KRACIK, M. S. **Dimensões da capacidade empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2020. P. 24-40.

SARDENBERG, C. M. B. O pessoal é político: conscientização feminista e empoderamento de mulheres. **Inclusão Social**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 15-29, jan./jun. 2018.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SARTOR, M. C. M. C.; FRAGA, A. D. de; AMARAL, M. R. O impacto das características das mulheres empreendedoras nos seus negócios. *In*: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; SOUZA, V. A. B. **Comportamento empreendedor**. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2021. p. 43-66.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças**. 2012. 385 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS

EMPRESAS. **Empreendedorismo feminino no Brasil**. [S. l.]: Sebrae, 2019. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/GO/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Empreendedorismo%20Feminino%20no%20Brasil%202019_v5.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

SEN, A. O desenvolvimento como expansão de capacidades. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 28-29, p. 313-334, 1993.

SHINNAR, R. S. *et al.* Entrepreneurial intentions and start-ups: are women or men more likely to enact their intentions? **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 60-80, fev. 2018. DOI: 10.1177/0266242617704277. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242617704277>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SILVA, M. P. **Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/121244>. Acesso em: 4 jul. 2023.

SILVEIRA, J. C.; FLECK, C. F. **Forte como... Uma mulher: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho**. 2017. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017.

SKÖLD, B.; TILLMAR, M. Resilient gender order in entrepreneurship: the case of Swedish welfare industries. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 2-26, 9 mar. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2013-0057>.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. DOI: 10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 12 jun. 2022.

SOUZA, V. A. B. de. **Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

STROBINO, M. R. de C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 59-76, jan./mar. 2014.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3. ed. Nova Iorque: John Wiley, 1997.

TILLMAR, M. Gendering of commercial justice – experience of self-employed women in urban Tanzania. **Journal of Enterprising Communities**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 101-122, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2016-0004>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciência sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUPE, N. A study of the effectiveness of blended learning program for enhancing entrepreneurial skills among women in Maharashtra. **Journal of Education**, [S. l.], v. 201, n. 3, p. 1-10, 24 fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022057420903257>.

UENO, A. T.; FIATES, J. E.; MELO, M. B. Empreendedorismo e inovação: um estudo de caso da empresa Arvus Tecnologia. *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M.; SOUZA, V. A. B. de. **Vivências empreendedoras**: a prática de empreendedorismo em organizações. Florianópolis: Pandion, 2012. P. 231-276.

ÜRÜ, F. O.; ÇALISKAN, S. C.; ATAN, Ö. How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making? **Procedia-social and behavioral sciences**, [S. l.], v. 24, p. 538-562, 2011.

VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F.; TEODÓSIO, A. dos S. de S. Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 631-649, ago. 2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000400005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000400005&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 26 nov. 2021.

VAZ, D. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.

VENUGOPAL, S.; VISWANATHAN, M. Negotiated agency in the face of consumption constraints: a study of women entrepreneurs in subsistence contexts. **Journal of Public Policy & Marketing**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 336-353, jul. 2021. DOI: 10.1177/0743915620953821. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0743915620953821>. Acesso em: 25 ago. 2021.

VLĂDESCU, A. Assessing the resilience of policewomen in Romania. *In*: INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, 9., 2015, Bucareste. **Proceedings** [...]. Bucareste: Thomson Reuters; RePEc; Clarivate Analytics, 2015. p. 732-740.

XAVIER, S. R.; AHMAD, S. Z.; NOR, L. M. Women entrepreneurs: making a change from employment to small and medium business ownership. **Procedia Economics and Finance**, v. 4, 2012, p.321-334.

WEBBER, G. R.; GIUFFRE, P. Women's relationships with women at work: barriers to solidarity. **Sociology Compass**, [S. l.], v. 13, n. 6, p. 1-13, 2019. DOI: 10.1111/soc4.12698. Disponível em: <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/soc4.12698>. Acesso em: 27 jun. 2023.

WILLERDING, I. A. V. Empreendedorismo social na educação: um estudo de caso sobre o Projeto Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida. *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B. **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos.

Florianópolis: Pandion, 2009.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WILLERDING, I. A. V. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K.; LAPOLLI, É. M. Reflexão sobre estratégias, métodos e processos para a construção de uma organização saudável. *In*: LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K. **Gestão humana para organizações saudáveis**. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2021. p. 21-35.

WILLERDING, I. A.; NUNES, I. H.; SILVEIRA, R. M. Maria Carolina Jorge de Linhares: quebrando as algemas, criando asas para realizar sonhos. *In*: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. **Mulheres em ação**: notáveis empreendedoras em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2011. p. 43-66.

WILLERDING, I. A. V.; PRADO, M. de L.; LAPOLLI, É. M. A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises. **IEEE Latin America Transactions**, [S. l.], v. 10, n. 5, p. 2017-2024, 2012.

WOLF, S. M. **Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD**. 2014. 222 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

XAVIER, M. J.; RAJA, J.; NANDHINI, S. U. Impact assessment using path models of microentrepreneurs developed by a business corporation in India. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, [S. l.], v. 40, p. 461-474, 2009.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2017.

YU, H. H. Glass ceiling in federal law enforcement: an exploratory analysis of the factors contributing to women's career advancement. **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 40, n. 2, p. 183-201, 2020.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

ZACARKIM, V. L. **A capacidade empreendedora como fator crítico de sucesso em gerenciamento de projetos**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 101-130, jan./abr. 2012.

ZIMMERMAN, M. A. Psychological empowerment: issues and illustrations. **American Journal of Community Psychology**, [S. l.], v. 23, n. 5, 1995. p. 581-599. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%252FBF02506983>. Acesso em: 10 set. 2022.

APÊNDICE A – Revisão sistemática integrativa da literatura

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O processo de revisão sistemática da literatura exige previamente a estruturação de uma síntese organizada com vários tópicos aptos a formar uma extensa compreensão da temática, a fim de alcançar os objetivos propostos da pesquisa.

Segundo Conforto, Amaral e Silva (2011) os resultados de uma revisão sistemática permitem identificar lacunas na teoria que podem ser exploradas por outros pesquisadores, mas que não foram identificadas em estudos semelhantes.

Dessa forma, a revisão sistemática tem o intuito de explicitar o estudo de forma metódica e passível de reprodução. Sampaio e Mancini (2007) destacam que esse tipo de pesquisa serve para nortear o desenvolvimento de projetos, indicando novos rumos para futuras investigações e constatando quais métodos de pesquisa foram utilizados em uma determinada área. De acordo com os autores, a revisão sistemática utiliza como fonte de dado a literatura sobre um determinado tema e fornece uma soma das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, por meio de um método explícito e sistematizado de pesquisa.

A revisão integrativa da literatura tem a capacidade de sintetizar o conhecimento científico, pois, de acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa pode ser considerada um método para o desenvolvimento da revisão da literatura no campo organizacional e permite a obtenção de informações que permite aos leitores avaliarem a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão.

A revisão sistemática integrativa da literatura tem o intuito de agrupar e resumir resultados de pesquisas de maneira sistemática, favorecendo o aprofundamento do conhecimento do tema em questão. É um método de pesquisa que viabiliza a síntese de diferentes estudos publicados e gera conclusões gerais a respeito de uma determinada área, assim como reflexões sobre a realização de estudos futuros (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

2 OPERACIONALIZAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

Para a descrição e a elaboração de uma revisão sistemática integrativa, é importante que seja elaborado pelo pesquisador ou pela pesquisadora um protocolo de pesquisa, que norteará

o trabalho durante toda a sua operacionalização. Segundo Sampaio e Mancini (2007),

é necessário que os pesquisadores elaborem um protocolo de pesquisa que inclua as informações de como os estudos serão encontrados, critérios de inclusão e exclusão dos artigos, definição dos temas de interesse, definição dos finais de interesse, verificação da acurácia dos resultados, análise da qualidade dos estudos e da estatística utilizada.

Sampaio e Mancini (2007) propõem oito etapas para a realização do processo: definição da pergunta de pesquisa; identificação das bases de dados, bem como escolha de palavras-chave e estratégias de busca; estabelecimento de critérios para a seleção dos artigos; condução da busca, além da comparação das buscas entre pesquisadores, quando da ocorrência de mais de um; aplicação dos critérios de seleção; análise e validação dos estudos incluídos; preparação de um resumo crítico sintetizando as informações encontradas; e apresentação dos resultados. Os autores sugerem que uma revisão sistemática envolva o trabalho de pelo menos dois pesquisadores, que avaliarão, de forma independente, a qualidade metodológica de cada artigo selecionado. Seguindo esse critério, a operacionalização desta revisão sistemática da literatura se deu pela doutoranda, com as contribuições de sua orientadora, Édis Mafra Lapolli, Dra., e de sua coorientadora, Inara Antunes Vieira Willerding, Dra.

O protocolo utilizado para a presente pesquisa teve como base o protocolo de processos de revisão sistemática de Sampaio e Mancini (2007), adaptado às necessidades desta pesquisa.

A seguir, apresenta-se a elaboração da revisão sistemática integrativa da literatura, com a descrição de uma sucessão de etapas que constituem o processo desenvolvido e os aspectos relevantes a serem considerados para a utilização desse recurso.

2.1 ETAPAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

Neste tópico, será feita a descrição das etapas da revisão sistemática da literatura, conforme o protocolo desenvolvido com base em Sampaio e Mancini (2007).

2.1.1 Primeira etapa: identificação do tema de estudo, definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave

Conforme previamente apresentado neste trabalho, na contextualização e na definição do problema, esta tese se propôs a estudar o empreendedorismo praticado pelas mulheres. Devido aos estudos realizados durante os primeiros meses no programa de doutorado, à trajetória profissional da pesquisadora e à sua vivência no CoMovI, foi identificada uma lacuna do conhecimento do referido tema, sobre o qual este trabalho visa a responder com a seguinte pergunta de pesquisa: como mulheres policiais civis se destacaram atuando em cargos de gestão?

Galvão, Sawada e Trevizan (2004) consideram a pergunta de pesquisa como a principal atividade na elaboração da revisão, uma vez que a partir dela é norteadada a execução das outras etapas do processo. Assim, para obter esses resultados, definiram-se as seguintes palavras-chave, que foram inseridas nos mecanismos de busca das bases de dados: mulheres; atitudes empreendedoras; organizações públicas; gestão feminina; e empoderamento.

Em uma pesquisa prévia, foram identificadas variações das palavras-chave. Dessa forma, para o termo “atitudes empreendedoras”, também foram utilizadas as seguintes variações: competências empreendedoras; ações empreendedoras; e características empreendedoras. Para o termo “organizações públicas”, foram utilizadas as seguintes variações: companhias públicas; companhias governamentais; serviço público; setor público; e gestão pública.

Para aumentar os resultados alcançados, as mesmas palavras foram traduzidas para o inglês, que é o idioma mais utilizado pelos mecanismos de busca. Assim, a versão utilizada no idioma inglês para a busca resultou nas palavras: *woman, women; entrepreneurial behavior; entrepreneurial attitudes, entrepreneurial skills, entrepreneurial action, entrepreneurial characteristics; public organization, public company, government company, public service; public sector; public manage; female management; empowerment.*

Por existirem diversas variações de cada termo, procurou-se empregar o radical das palavras. Dessa forma, foi inserido o caractere “*”, que permite buscar variações para cada uma

das palavras. Ainda fez-se necessário o uso dos operadores booleanos “AND” e “OR” para a combinação dos termos (Quadro 1A).

Quadro 1A – Definição das palavras-chave.

PALAVRAS-CHAVE	EXPRESSÃO
M (mulher)	(<i>“woman” OR “women”</i>)
AE (atitudes empreendedoras)	(<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>)
OP (organização pública)	(<i>“public organization*” OR “public compan*” OR “government compan*” OR “public service*” OR “public manage*” OR “public sector*”</i>)
GF (gestão feminina)	(<i>female management</i>)
E (empoderamento)	(<i>empowerment</i>)
M + AE	(<i>“woman” OR “women”</i>) AND (<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>)
M + OP	(<i>“woman” OR “women”</i>) AND (<i>“public organization*” OR “public compan*” OR “government compan*” OR “public service*” OR “public manage*” OR “public sector*”</i>)
AE + OP	(<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>) AND (<i>“public organization*” OR “public compan*” OR “government compan*” OR “public service*” OR “public manage*” OR “public sector*”</i>)
GF + E	(<i>female management</i>) AND (<i>empowerment</i>)
GF + AE	(<i>female management</i>) AND (<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>)
E + AE	(<i>empowerment</i>) AND (<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>)
M + AE + OP	(<i>“woman” OR “women”</i>) AND (<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>) AND (<i>“public organization*” OR “public compan*” OR “government compan*” OR “public service*” OR “public manage*” OR “public sector*”</i>)
GF + E + AE	(<i>female management</i>) AND (<i>empowerment</i>) AND (<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>)
M + AE + OP + GF + E	(<i>“woman” OR “women”</i>) AND (<i>“entrepreneurial behavior*” OR “entrepreneurial characteristic*” OR “entrepreneurial attitude*” OR “entrepreneurial skill*” OR “entrepreneurial action*”</i>) AND (<i>“public organization*” OR “public compan*” OR “government compan*” OR “public service*” OR “public manage*” OR “public sector*”</i>) AND (<i>female management</i>) AND (<i>empowerment</i>)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Assim, após a estruturação das palavras-chave e as expressões de busca, partiu-se para

a definição das bases de dados a serem consultadas.

2.1.2 Segunda etapa: definição das bases de dados a serem consultadas

Entre as bases de dados científicas existentes, foram selecionadas a *Scopus* e a *Web of Science*. Como primeira fonte de dados para a pesquisa, a *Scopus* é considerada a maior fonte referencial de literatura técnica e científica revisada por pares, com aproximadamente 22.600 títulos, de acordo com o *site*⁴ oficial da editora.

A base *Web of Science* foi escolhida por oferecer acesso a um conteúdo multidisciplinar de pesquisa, além de possuir um rigoroso processo de avaliação, garantindo apenas as informações mais influentes e relevantes, segundo dados do seu *site*.⁵ Ela é uma base referencial multidisciplinar, integrada à *ISI Web of Knowledge*, que possui aproximadamente 12 mil periódicos e oferece ferramentas para a análise de citações, referências e índices, sendo também considerada uma das maiores e mais completas bases de dados.

2.1.3 Terceira etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos artigos a partir da busca

Estabelecer critérios de inclusão e exclusão de artigos consiste em uma das fases mais importantes do protocolo de uma revisão sistemática da literatura. Definir filtros é basilar para a obtenção somente dos artigos mais relevantes e aderentes à temática proposta. Por esse motivo, realizou-se o cruzamento dos constructos. Porém, antes dos critérios de inclusão e exclusão, realizou-se uma busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, sem o estabelecimento de critérios das palavras-chave e os seus devidos cruzamentos, que geraram os resultados apresentados no Quadro 2A.

Quadro 2A – Busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

Palavras-chave	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>
M	1.974.739	1.668.053
AE	5.572	3.190
OP	112.324	67.703
GF	781.990	108.529
E	65.873	44.982
M + AE	331	203

⁴ Disponível em: www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus. Acesso em: 27 jun. 2023.

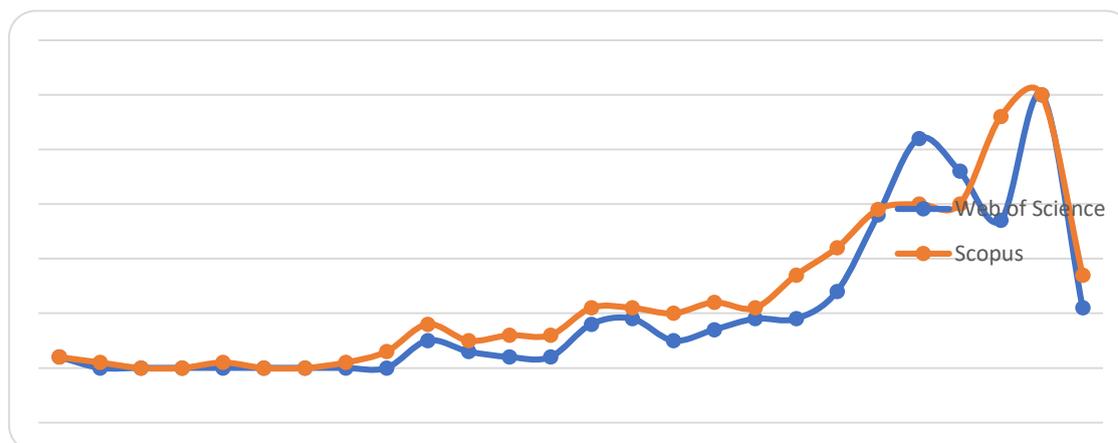
⁵ Disponível em: www.webofscience.com. Acesso em: 27 jun. 2023.

M + OP	4.309	2.907
AE + OP	87	50
GF + E	3008	319
GF + AE	39	25
E + AE	75	46
M + AE + OP	3	2
GF + E + AE	0	1
M + AE + OP + GF + E	0	0
Total	2.994.480	1.896.010

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para encontrar o período mais relevante do estudo do empreendedorismo praticado pela mulher, primeiramente foi realizada uma análise da evolução da quantidade de publicações da referida temática com o cruzamento das palavras-chave “mulher” e “atitudes empreendedoras” nas bases *Scopus* e *Web of Science*, conforme apresentado no Gráfico 1A.

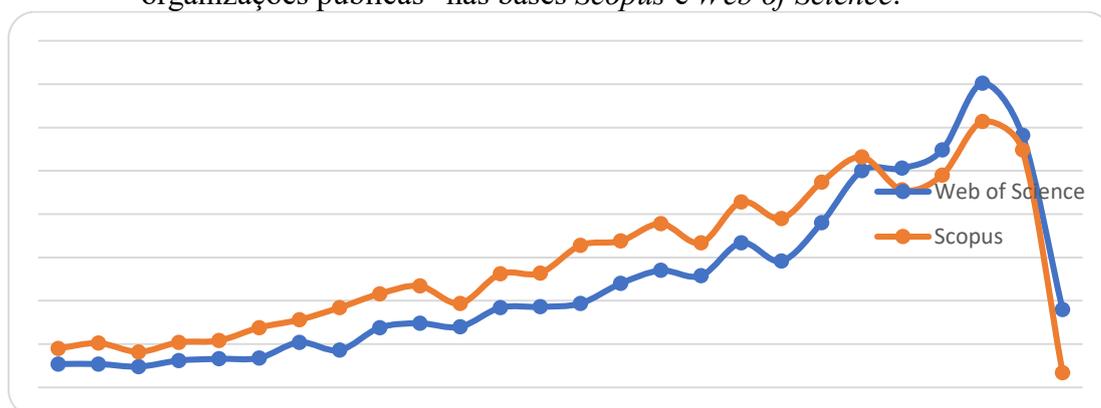
Gráfico 1A – Evolução das publicações com as palavras-chave “mulher” e “atitudes empreendedoras” nas bases *Scopus* e *Web of Science*.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Também foi realizada uma busca com o cruzamento das palavras-chave “mulher” e “organizações públicas” nas bases *Scopus* e *Web of Science*, conforme apresentado no Gráfico 2A.

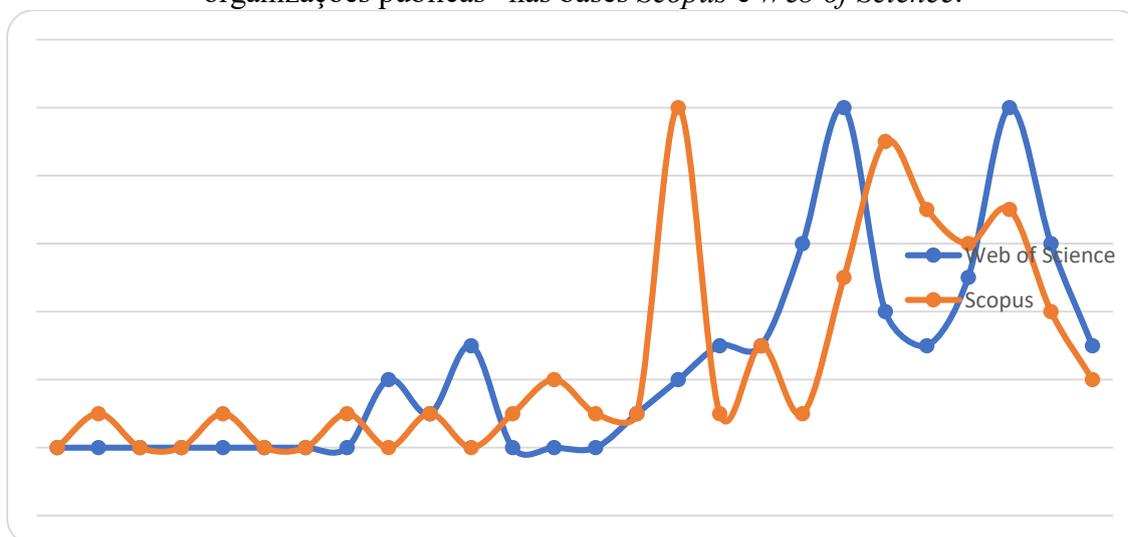
Gráfico 2A – Evolução das publicações com as palavras-chave “mulher” e “organizações públicas” nas bases *Scopus* e *Web of Science*.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Gráfico 3A mostra a evolução das publicações com o cruzamento das palavras-chave “atitudes empreendedoras” e “organizações públicas” nas bases *Scopus* e *Web of Science*.

Gráfico 3A – Evolução das publicações com as palavras-chave “atitudes empreendedoras” e “organizações públicas” nas bases *Scopus* e *Web of Science*.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Analisando-se os gráficos 1A, 2A e 3A, verificou-se que a partir de 2007 houve um acréscimo em publicações, com uma pequena queda, no ano de 2008, em alguns constructos. Dessa forma, optou-se por utilizar como estratégia para os critérios de inclusão e exclusão um recorte temporal a partir de 2007 nas buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, devido ao aumento expressivo das pesquisas sobre esses constructos, alcançando-se os resultados apresentados no Quadro 3A.

Quadro 3A – Busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

Palavras-chave	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>
M	1.284.011	1.186.186
AE	4.995	2.976
OP	84886	53.378
GF	565.651	93.300
E	54981	38600
M + AE	331	199
M + OP	3.262	2.111
AE + OP	69	45
GF + E	2.674	308
GF + AE	35	24
E + AE	73	44
M + AE + OP	3	2
GF + E + AE	0	1
M + AE + OP + GF + E	0	0
Total	2.000.971	1.377.174

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do recorte temporal, considerando-se o elevado número de publicações em algumas das combinações realizadas, e buscando-se identificar os estudos que mais se aproximavam do escopo desta pesquisa, como segundo critério de inclusão e exclusão optou-se por escolher as 20 publicações mais relevantes e as 20 mais citadas, conforme a base de dados, deixando-se de aplicar essa estratégia aos resultados das combinações iguais ou inferiores a 40.

2.1.4 Quarta etapa: identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

A pré-seleção foi efetuada tendo-se em conta os artigos publicados a partir de 2007 e, entre eles, as 20 publicações mais relevantes e as 20 mais citadas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (Quadro 4A).

Quadro 4A – Busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

PALAVRAS-CHAVE	<i>SCOPUS</i>	N. DE ARTIGOS PRÉ-SELECIONADOS POR RELEVÂNCIA E PELO NÚMERO DE CITAÇÕES	<i>WEB OF SCIENCE</i>	N. DE ARTIGOS PRÉ-SELECIONADOS POR RELEVÂNCIA E PELO NÚMERO DE CITAÇÕES
M	1.284.011	40	1.186.186	40
AE	4.995	40	2.976	40
OP	84886	40	53.378	40
GF	565.651	40	93.300	40
E	54981	40	38600	40

M + AE	331	40	199	40
M + OP	3.262	40	2.111	40
AE + OP	69	40	45	40
GF + E	2.674	40	308	40
GF + AE	35	35	24	24
E + AE	73	40	44	40
GF + E + AE	3	3	2	2
M + AE + OP	0	0	1	1
M + AE + OP + GF + E	0	0	0	0
Total	2.000.971	438	1.377.174	427

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a pré-seleção dos artigos, fez-se a leitura de títulos, palavras-chave e resumo das 438 publicações pré-selecionadas na base de dados *Scopus* e das 427 na base de dados na *Web of Science*, buscando-se identificar as contribuições e a aderência à pesquisa. Após esse primeiro filtro, os artigos pré-selecionados foram lidos na íntegra, a fim de verificar as contribuições para a pesquisa proposta (Quadro 5A).

Quadro 5A – Busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

PALAVRAS-CHAVE	SCOPUS PRÉ-SELECIONADOS	ARTIGOS SELECIONADOS	WEB OF SCIENCE PRÉ-SELECIONADOS	ARTIGOS SELECIONADOS
M	40	0	40	0
AE	40	0	40	0
OP	40	0	40	0
GF	40	0	40	0
E	40	0	40	0
M + AE	40	7	40	8
M + OP	40	6	40	11
AE + OP	40	3	40	5
GF + E	40	1	40	1
GF + AE	35	1	24	1
E + AE	40	1	40	1
GF + E + AE	3	3	2	2
M + AE + OP	0	0	1	1
M + AE + OP + GF + E	0	0	0	0
Total	438	22	427	30

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Quadro 5A, mostram-se os artigos que, após a leitura, foram selecionados para compor a pesquisa, sendo 22 publicações da base de dados *Scopus*, e 30 publicações, da *Web of Science*, totalizando 52 estudos que contribuem para esta tese.

2.1.5 Quinta etapa: preparação de um resumo crítico, sintetizando as informações disponibilizadas pelos artigos que foram incluídos na revisão

De acordo com Mendes, Silveira e Galvão (2008), a fim de garantir a validade da revisão sistemática, deve ser feita uma análise criteriosa e detalhada dos estudos selecionados, pois, quando se disponibiliza uma síntese de todos os estudos sobre certo tema, as revisões sistemáticas possibilitam à pessoa pesquisadora agregar um espectro maior de resultados relevantes, em vez de delimitar as conclusões à leitura de somente alguns artigos (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

O Quadro 6A apresenta a relação das 22 publicações selecionadas na base de dados *Scopus*, com suas respectivas sínteses.

Quadro 6A – Síntese dos estudos selecionados na base de dados *Scopus*.

AUTOR; TÍTULO; ANO; PERIÓDICO	SÍNTESE
<p>1. BOTHA, M. Prior entrepreneurial exposure and action of women entrepreneurs: exploring the moderation effects of entrepreneurial competencies in a developing country context 2020 <i>Frontiers in Psychology</i></p>	<p>O estudo explica as diferenças entre homens e mulheres, com relação à atividade empreendedora, através de lentes objetivas. Explora as causas da ação empreendedora, entendendo que esta é precedida de: 1) atitudes empreendedoras e características pessoais; e 2) motivos empreendedores. Propõe que a exposição empreendedora prévia é um preditor significativo e positivo da ação empreendedora futura, mas que, ao entrar na fase de ação, esse fator deixa de ter importância.</p>
<p>2. BRUSH, C. G.; DE BRUIN, A.; WELTER, F. A gender-aware framework for women's entrepreneurship 2009 <i>International Journal of Gender and Entrepreneurship</i></p>	<p>O estudo propõe um modelo para promover uma compreensão holística do empreendedorismo feminino. O modelo se baseia em uma estrutura existente que articula os “3Ms” (mercados, dinheiro e gestão) necessários para que os empreendedores lancem e desenvolvam empreendimentos. O estudo adiciona “maternidade” e “meso/macroambiente” e constrói uma estrutura “5Ms”. A pesquisa defende que esta análise elucida os desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras. Traz ainda recomendações para o avanço das mulheres em suas ações empreendedoras.</p>
<p>3. ENTRIAGO, M.; IGLESIAS, V. E. The moderating role of entrepreneurship education on the antecedents of entrepreneurial intention</p>	<p>O artigo aborda a relevância da função da educação para o empreendedorismo. Propõe que a educação para o empreendedorismo tem um papel moderador significativo, com implicações relevantes para as mulheres empreendedoras. A pesquisa defende que a educação para o empreendedorismo gera atitudes positivas em relação às atividades de empreendedorismo e desenvolve habilidades de pensamento. Conclui que, para as mulheres, para que estas empreendam, a aprovação pelo meio</p>

<p>2016 <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i></p>	<p>social é muito importante, ainda que tenham sido educadas a empreender.</p>
<p>4. KOELLINGER, P.; MINNITI, M.; SCHADE, C. Gender differences in entrepreneurial propensity* 2013 <i>Oxford Bulletin of Economics and Statistics</i></p>	<p>O estudo argumenta que as mulheres confiam menos em suas habilidades empreendedoras, têm redes sociais diferentes e exibem maior medo do fracasso do que os homens, o que explica uma parte substancial da lacuna de gênero na atividade empresarial. A pesquisa propõe que esses fatores parecem ter um efeito universal, apesar de serem mais ou menos significativos, variando de acordo com os países.</p>
<p>5. LANGOWITZ, N.; MINNITI, M. The entrepreneurial propensity of women 2007 <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i></p>	<p>O estudo, por meio da realização de entrevistas com indivíduos em 17 países, aponta que o empreendedorismo está se tornando uma fonte cada vez mais importante de emprego para as mulheres em muitos países. Propõe que as variáveis perceptivas subjetivas têm uma influência crucial na propensão empreendedora das mulheres e são responsáveis por grande parte da diferença na atividade empreendedora entre os gêneros. Defende que as mulheres tendem a ver a si mesmas e ao ambiente empreendedor de uma maneira menos favorável do que os homens, independentemente da motivação empreendedora.</p>
<p>6. SHINNAR, R. et al. Entrepreneurial intentions and start-ups: are women or men more likely to enact their intentions? 2018 <i>International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship</i></p>	<p>O estudo defende que as mulheres podem ter menor probabilidade de agir de acordo com suas intenções empreendedoras. Analisando dados decorrentes de uma amostra de estudantes de um curso de administração dos Estados Unidos, propõe que existe uma ligação entre a intenção e o comportamento e que essa ligação é diferenciada pelo gênero.</p>
<p>7. TUPE, N. A study of the effectiveness of blended learning program for enhancing entrepreneurial skills among women in Maharashtra 2020 <i>Journal of Education</i></p>	<p>O estudo enfatiza os efeitos do programa de aprendizado combinado para aprimorar as habilidades empreendedoras entre as mulheres em Maharashtra, com referência especial ao distrito de Pune. O artigo resulta na criação de uma matriz de competências empreendedoras que explora as competências necessárias para empreendedores criativos.</p>
<p>8. VENUGOPAL, S.; VISWANATHAN, M. Negotiated agency in the face of consumption constraints: a study of women entrepreneurs in subsistence contexts 2021</p>	<p>O estudo defende que as mulheres que estão inseridas em instituições fortemente patriarcais são capazes de superar as barreiras institucionais baseadas em gênero e se envolver com o mercado como empreendedoras como uma forma de superar as restrições de consumo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com mulheres empresárias em bairros de baixa renda de Chennai, na Índia, para entender o que as motiva a ultrapassar as barreiras institucionais de gênero à ação empreendedora e como elas podem superar as normas institucionais para, como empresárias, iniciar e</p>

<i>Journal of Public Policy & Marketing</i>	sustentar a ação empreendedora. Como conclusão, o artigo propõe que as restrições de consumo na pobreza acionam o empreendedorismo entre as mulheres de baixa renda. Por fim, recomenda políticas para a melhoria do bem-estar.
<p>9. ANGGADWITA, G. et al. Socio-cultural environments and emerging economy entrepreneurship: women entrepreneurs in Indonesia 2017 <i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i></p>	O estudo defende que as mulheres têm agido como um motor alternativo de crescimento econômico porque podem criar negócios e oportunidades de emprego para outras pessoas. Nesse contexto, a pesquisa tenta identificar as características comuns das mulheres empreendedoras na Indonésia, tais como honestidade, trabalho árduo e capacidade de assumir riscos. Defende também que o ambiente sociocultural influencia diretamente na capacidade empreendedora das mulheres. Propõe que tolerância, cooperação mútua e parentesco ajudam as mulheres a manter os seus negócios.
<p>10. MONDRAGON, Y. et al. Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones 2018 <i>Revista Venezolana de Gerencia</i></p>	A pesquisa estuda a influência da liderança das mulheres na tomada de decisões em instituições públicas. Realizando um estudo em uma instituição pública da Província Constitucional de Callao, Peru, o artigo conclui que há uma influência entre a gestão pública e a liderança das mulheres, alterando as tomadas de decisão da instituição pública estudada. A pesquisa defende que a gestão pública e as lideranças femininas são fatores influentes na tomada de decisão.
<p>11. CAREY, G.; DICKINSON, H. Gender in public administration: looking back and moving forward 2015 <i>Australian Journal of Public Administration</i></p>	O artigo, através de uma revisão da literatura, constata que existem poucos estudos sobre a temática de gênero na administração pública. O estudo defende que as teorias feministas poderiam desempenhar um papel importante no enfrentamento dos desafios contemporâneos da gestão pública. A pesquisa argumenta que há contribuições específicas que as teorias feministas poderiam fazer em relação a tópicos como colaboração, ampliação de limites e requisitos de qualificação para futuros trabalhadores do setor público.
<p>12. ILCAN, S.; OLIVER, M.; O'CONNOR, D. Spaces of governance: gender and public sector restructuring in Canada 2007 <i>Gender, Place & Culture</i></p>	Através de entrevistas com funcionários do Serviço Público Federal Canadense, o estudo identifica uma mudança em direção a um novo regime de cidadania que torna as mulheres agentes ativos responsáveis por resolver os problemas de forma individualizada. O artigo defende que o neoliberalismo fez das mulheres sujeitos político-econômicos.
<p>13. LAPUENTE, V.; SUZUKI, K. The prudent entrepreneurs: women and public sector innovation 2020 <i>Journal of European Public Policy</i></p>	Este artigo examina como os gestores públicos do sexo masculino e do feminino apresentam comportamentos diferentes no que concerne à inovação no setor público. O estudo elenca três diferenças, entendendo, primeiramente, que as mulheres gestoras são mais orientadas para os resultados e para os interesses da sociedade do que para o cumprimento de regras; em segundo lugar, as gestoras públicas são mais abertas a novas ideias e à criatividade e mais dispostas a desafiar o <i>status quo</i> ; em terceiro lugar, as líderes femininas estão menos dispostas a assumir riscos quando as possíveis inovações podem colocar suas organizações em perigo. Realizando coleta de dados de gestores públicos seniores de 20 países europeus, o estudo conclui que as mulheres gestoras são mais prudentes e empreendedoras do que seus colegas do sexo masculino. O artigo conclui

	que não são verdadeiros os estereótipos sobre mulheres e atitudes empreendedoras.
14. HAYTER, C.; LINK, A.; SCOTT, J. T. Public-sector entrepreneurship 2018 <i>Oxford Review of Economic Policy</i>	A pesquisa realiza uma revisão da literatura e define o empreendedorismo público como três componentes distintos: ações que são inovadoras, que transformam o ambiente social e econômico e que ocorrem em ambiente caracterizado pela incerteza. O artigo enfatiza a natureza dinâmica do empreendedorismo no setor público e sugere políticas para incentivar mais ações empreendedoras na administração pública.
15. O'NEIL, D. A.; BROOKS, M. E.; HOPKINS, M. M. Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other? 2018 <i>Career Development International</i>	O artigo busca compreender as relações de trabalho entre mulheres e seus comportamentos de apoio às carreiras umas das outras. Através de entrevistas com mulheres iniciando na carreira e mulheres seniores, há tempo no mercado de trabalho, os resultados sugerem uma desconexão entre as expectativas e as percepções que as mulheres juniores e as seniores têm umas das outras. As mulheres juniores esperam que as seniores se envolvam em comportamentos de assistência de carreira em maior grau e, em contrapartida, pensam que estão fazendo mais para progredir em suas carreiras do que as mulheres seniores esperam, superando as expectativas destas.
16. WEBBER, G. R.; GIUFFRÉE, P.; Women's relationships with women at work: barriers to solidarity 2019 <i>Sociology Compass</i>	O artigo analisa as relações de trabalho das mulheres com outras mulheres. O estudo, através de uma revisão da literatura, identifica a existência de três temas emergentes sobre as condições de trabalho que desencorajam o apoio das mulheres a outras: (a) estereótipos negativos sobre as mulheres; (b) falta de reconhecimento da desigualdade de gênero; e (c) a desvalorização de relações, grupos e redes femininas. O estudo conclui que as mulheres ignoram as maiores desigualdades estruturais no trabalho e imputam às outras a responsabilidade pela perpetuação da desigualdade de gênero nas relações profissionais.
17. SANTOS, G.; MARQUES, C.; FERREIRA, J. Opportunity recognition, training and entrepreneurial skills as antecedents of women's entrepreneurial orientation 2017 <i>Novancia Business School Paris</i>	O artigo tem como objetivo identificar e explorar as possíveis relações entre reconhecimento de oportunidades, treinamento de gestão e habilidades empreendedoras, e como estes podem atuar como antecedentes potenciais de orientação individual empreendedora feminina. A pesquisa teve como foco mulheres empresárias e não empresárias do norte de Portugal. O estudo propõe que o reconhecimento de oportunidades influencia na orientação individual empreendedora da mulher e que essa influência é expressa em treinamento em gestão e habilidades empreendedoras. Como resultado, defende que a educação e o treinamento para o empreendedorismo devem ser iniciados na educação básica, a fim de desenvolver habilidades empreendedoras.
18. ADDICOTT, K. There may be trouble ahead: exploring the changing shape of non-profit entrepreneurship in third sector organizations 2017 <i>Public Money & Management</i>	O artigo baseia-se na experiência de mulheres em cargos de chefia em pequenas e médias empresas no País de Gales, destacando a importância da construção de relacionamentos e da colaboração para as mulheres empreendedoras. O estudo defende que, em face das crises que o país enfrenta, são necessários diversificação dos serviços, trabalho colaborativo e criação de redes de relacionamentos com os interessados.

<p>19. MARQUES, C.; VALENTE, S.; LAGES, M. The influence of personal and organisational factors on entrepreneurship intention: an application in the health care sector 2018 <i>Wiley Online Library</i></p>	<p>O estudo procurou contribuir para a investigação sobre a intenção empreendedora, identificando quais construtos do perfil empreendedor e das condições internas das organizações de saúde apoiam o empreendedorismo e colaboram para a intenção empreendedora dos funcionários dessas organizações.</p> <p>Introdução: além de atributos psicológicos, processos cognitivos, motivações, características sociodemográficas e profissionais e habilidades empreendedoras, a literatura indica que as condições internas das organizações também ajudam a explicar a intenção empreendedora.</p> <p>Métodos: para avaliar empiricamente esse modelo, os dados primários foram recolhidos com a aplicação de questionários a enfermeiros de dois hospitais públicos – Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro e Unidade Local de Saúde do Nordeste. Um total de 638 enfermeiros preencheram o questionário. Os dados foram analisados por meio de análises inferenciais e de regressão.</p> <p>Resultados: sugerem que as dimensões relacionadas com os atributos pessoais – nomeadamente: motivação e competências empreendedoras – são os construtos que melhor explicam a intenção empreendedora desses profissionais nas suas organizações.</p> <p>Conclusões: é necessária uma ampla discussão sobre como implementar condições internas que promovam uma cultura intraempreendedora e inovadora na área da saúde.</p>
<p>20. MCELWEE, G.; MEATON, J. Barriers to rural women entrepreneurs in Oman 2017 <i>Revista Internacional de Género e Empreendedorismo</i></p>	<p>O objetivo do artigo é analisar as barreiras enfrentadas por mulheres empreendedoras rurais em Omã. O estudo centra-se nas mulheres que vivem em zonas rurais e montanhosas que aspiram a ir além dos seus papéis familiares tradicionais. Identifica vários problemas, incluindo o acesso ao financiamento para novos empreendimentos e atividades inovadoras, a falta de formação baseada em competências e o apoio familiar limitado.</p> <p>Desenho/metodologia/abordagem: a partir de 57 respostas a um questionário semiestruturado e entrevistas qualitativas face a face com dez mulheres empreendedoras. As respostas quantitativas são avaliadas e classificadas em termos de pontuação média, desvio padrão e intensidade de cada fator que molda o empreendedorismo das mulheres rurais. São apresentados cinco casos qualitativos.</p> <p>Descobertas: embora Omã seja indiscutivelmente um dos países árabes mais progressistas em relação à igualdade de gênero e ao empoderamento feminino, os resultados exibem preocupações socioculturais que dificultam a criação de empreendimentos empresariais das mulheres e o seu subsequente sucesso. São apresentadas várias sugestões sobre a forma como isso pode ser alcançado.</p> <p>Originalidade/valor: a investigação sobre o empreendedorismo das mulheres rurais no contexto de um país árabe é escassa, e o estudo pode fornecer uma visão geral dos obstáculos e do apoio necessário para o desenvolvimento do empreendedorismo das mulheres rurais nessa região.</p>
<p>21. VIJ, M. et al. Female economic empowerment through tourism training in the United Arab Emirates 2023 <i>Temas Mundiais de Hotelaria e Turismo</i></p>	<p>A questão do empoderamento econômico feminino no Médio Oriente e na região do norte da África tem atraído uma atenção significativa; no entanto, o seu potencial no setor do turismo não foi totalmente explorado. O estudo tem como objetivo identificar as etapas envolvidas na concepção e na condução de um programa de treinamento turístico personalizado para empoderar economicamente as mulheres nos Emirados Arabes Unidos. A pesquisa revelou que os componentes desejados para a formação de guias turísticos entre as mulheres dos Emirados incluem planos de carreira, maneiras de buscar apoio da família, desenvolvimento de habilidades empreendedoras e de liderança e conhecimento do destino. O estudo</p>

	recomenda uma série de fases para projetar e realizar cientificamente a formação em turismo, a fim de empoderar as mulheres.
22. RAADABADI, M. et al. Organizational entrepreneurship and administrators of hospitals: case study of Iran 2014 <i>Iranian Journal of Public Health</i>	Devido às rápidas mudanças tecnológicas, aos avanços científicos nos sistemas de saúde e à necessidade de planejamento rápido na assistência à saúde, o espírito empreendedor entre empregadores e empregados é um elemento crucial. De acordo com o campo do empreendedorismo, a pesquisa não foi resolvida e onde o aprendizado e a inovação para as organizações de saúde devido à natureza do trabalho exigido. O estudo tem como objetivo examinar as atividades empresariais dentro dos hospitais afiliados à Universidade de Ciências Médicas de Teerã, Irã. A análise dos dados mostrou que a maioria dos gestores concordou com todas as cinco áreas do empreendedorismo – nomeadamente, a existência de: inovação e comportamento inovador, flexibilidade, tomada de decisão, sistema de recompensa e incentivo, bem como sistema de apoio à gestão das novas ideias do pessoal. As atividades empresariais na área da saúde podem ser melhoradas por meio da criação de um ambiente adequado, do ajuste dos sistemas de recompensa e incentivo, da concessão de maior autoridade aos subordinados, da promoção de conscientização e educação e da mobilização dos gestores para atrair oportunidades apropriadas para a organização, do maior envolvimento ativo dos colaboradores, da maior estabilidade frente às mudanças e da maior capacidade dos gestores de capturar oportunidades nas situações interna e externa.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 7A apresenta a relação das 30 publicações selecionadas na base de dados *Web of Science* para compor a pesquisa, que contribuem para esta tese, com suas respectivas sínteses.

Quadro 7A – Síntese dos estudos selecionados na base *Web of Science*.

AUTOR; TÍTULO; ANO; PERIÓDICO	SÍNTESE
1. MANDEL, H.; SEMYONOV, M. A welfare State paradox: State interventions and women's employment opportunities in 22 countries 2021 <i>American Journal of Sociology</i>	O estudo explora o papel do Estado do bem-estar social ao afetar a participação das mulheres na força de trabalho e o desempenho ocupacional. Usando dados de 22 países industrializados, os autores examinam as consequências das intervenções do Estado para os padrões de emprego das mulheres e a desigualdade de gênero no desempenho ocupacional. As descobertas revelam um efeito duplo: os Estados de bem-estar social desenvolvidos facilitam o acesso das mulheres à força de trabalho, mas não a posições de gestão e chefia.

<p>2. LI, C.; MAKDO, H. U.; WI, L. I. U. An empirical study on the gender differences for self-organized entrepreneurial behavior based on grounded theory: a case from Jiangsu, China 2019 <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i></p>	<p>O estudo analisa a diferença entre o modo cognitivo das mulheres e o dos homens e a influência disso no comportamento. A pesquisa constata que o padrão cognitivo de mulheres empreendedoras auto-organizadas é mais restritivo e intrusivo, mas algumas empreendedoras de destaque apresentam desempenho excepcional. Empreendedores masculinos auto-organizados mostram cognição estruturada aberta e divergente. Como resultado, a pesquisa conclui que os empreendedores auto-organizados podem superar as diferenças inerentes de gênero e que todos os empreendedores têm o impulso intrínseco de transformar, reparar, otimizar, aprimorar-se e, finalmente, alcançar uma mudança qualitativa.</p>
<p>3. ENTRIALGO, M.; IGLESIAS, V. E. Are the intentions to entrepreneurship of men and women shaped differently? The impact of entrepreneurial role-model exposure and entrepreneurship education 2017 <i>Entrepreneurship Research Journal</i></p>	<p>O estudo analisa como a exposição a modelos de comportamento e à educação para o empreendedorismo molda as percepções e atitudes em relação ao empreendedorismo de forma diferente em homens e mulheres. Utilizando 338 alunos de graduação na Espanha, os resultados da pesquisa mostram que fatores externos parecem ser mais críticos no caso das mulheres para gerar comportamento empreendedor. Em particular, a exposição aos modelos parentais tem uma influência significativamente mais favorável na atitude em relação ao empreendedorismo nas mulheres do que nos homens, e a exposição à educação para o empreendedorismo tem um efeito maior sobre a percepção de controle do comportamento empreendedor nas mulheres do que nos homens.</p>
<p>4. KLEIN, P. G. et al. Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations 2013 <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i></p>	<p>O estudo sugere que as organizações públicas devem ser analisadas de forma útil como entidades que criam e capturam valor nos setores público e privado e que uma lente de capacidades lança novos <i>insights</i> importantes sobre seu comportamento. A pesquisa propõe que, à medida que tentam originar e capturar valor, as organizações públicas podem agir de forma empreendedora, criando ou alavancando conjuntos de capacidades, que podem então moldar a ação empreendedora subsequente. Esses processos podem envolver interações complexas entre atores públicos e privados, como a produção de produtos já existentes, a criação de novos produtos e o estabelecimento de novos mercados que, por sua vez, geram novas capacidades para atores públicos e privados.</p>
<p>5. CORTIS, N.; FOLEY, M.; WILLIAMS, S. Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality 2021 <i>Gender, Work & Organization</i></p>	<p>O estudo examina as percepções dos líderes sobre a igualdade de gênero no local de trabalho. A pesquisa conclui que os líderes masculinos e os femininos consideram a igualdade de gênero mais importante do que os colaboradores que não ocupam cargos de gestão. O artigo ajuda a explicar as dinâmicas de poder de gênero, que produzem e sustentam as desigualdades organizacionais e tornam a igualdade no local de trabalho tão difícil de ser alcançada. A pesquisa também propõe abordagens práticas que promovem a igualdade de gênero nas organizações.</p>
<p>6. BERG, E.; BARRY, J.; CHANDLER, J. Changing leadership and gender in public sector</p>	<p>O estudo examina as maneiras pelas quais a liderança no nível de gestão média na esfera pública é baseada no gênero. A pesquisa realizou uma investigação sobre ensino superior e serviço social na Suécia e na Inglaterra. O artigo defende que o contexto molda as relações sociais e as posições dos sujeitos, oferecendo oportunidades, mas também</p>

<p>organizations 2011 <i>British Journal of Management</i></p>	<p>constrangimentos. Argumenta que o neoliberalismo e a nova gestão pública estão associados a formas masculinistas de racionalidade, que elevam vencedores e perdedores individuais e desviam a atenção das questões coletivas de gênero.</p>
<p>7. KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value: antecedents, components, and outcomes 2016 <i>International Public Management Journal</i></p>	<p>O estudo busca identificar os fatores que desencadeiam estratégias de empreendedorismo corporativo em organizações públicas. A pesquisa sustenta que as estratégias de empreendedorismo corporativo compreendem: visão estratégica empreendedora; condições organizacionais que apoiam os processos e o comportamento empreendedor; orientação empreendedora; os fatores que refletem o nível geral e os níveis individuais dos processos e comportamentos empreendedores no setor público.</p>
<p>8. DATTA, P. B.; GAILEY, M. R. Empowering women through social entrepreneurship: case study of a women's cooperative in India 2012 <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i></p>	<p>O artigo sustenta que as cooperativas de mulheres oferecem oportunidades de trabalho autônomo que podem contribuir para a sua inclusão social e o seu empoderamento. O estudo busca ampliar os entendimentos existentes sobre o empreendedorismo feminino, concentrando-se em tipos de empreendimentos. Realizando um estudo de caso em um empreendimento social na Índia, foram avaliadas duas áreas principais de interesse: elementos de empoderamento embutidos no modelo de negócios do empreendimento; e percepções individuais de empoderamento. A pesquisa conclui que os relatos pessoais de membros revelaram que essa forma coletiva de empreendedorismo as capacitou de três maneiras: segurança econômica, desenvolvimento do comportamento empreendedor e aumento das contribuições para a família.</p>
<p>9. ÜRÜ, F. O. et al. How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making? 2011 <i>Procedia: Social and Behavioral Sciences</i></p>	<p>O estudo examina os efeitos das características empreendedoras nas dimensões do processo de tomada de decisão estratégica (SDM). A pesquisa foi conduzida com 308 mulheres empresárias turcas listadas nos membros da União de Câmaras e Bolsas de Mercadorias da Turquia (TOBB) na forma de câmaras locais de comércio e indústria. De acordo com os resultados, pode-se sugerir que o comportamento agressivo e proativo das empresárias as leva a tomar decisões estratégicas menos racionais. No entanto, os resultados também mostram que as empresárias com capacidade de inovação tendem a lidar com problemas novos e complexos ao adotar inovações. A contribuição teórica desse estudo é o exame dos efeitos das características empreendedoras nas dimensões do processo de tomada de decisões estratégicas em um modelo abrangente, objetivando propor novas variáveis no modelo e preencher essa lacuna na pesquisa.</p>
<p>10. MACPHERSON, E. Invisible agents: women in service delivery reforms 2007 <i>IDS Bulletin</i></p>	<p>O artigo analisa programas governamentais de países em desenvolvimento e defende que as mulheres têm sido agentes invisíveis nas recentes reformas de prestação de serviços, porque os formuladores de políticas e seus consultores tendem a ver os usuários finais como agentes genéricos, sem atentar ao gênero. Em todas as culturas, no entanto, são as mulheres que têm acesso esmagador aos serviços públicos em nome da família. O artigo conclui que, se as mulheres devem desempenhar um papel substancial na responsabilização dos prestadores de serviços públicos, o desenho das reformas na prestação de serviços precisa prestar muito mais atenção ao combate às relações de poder de gênero na família e na comunidade, que limitam a ingerência das mulheres como sujeitos colaboradores na melhoria dos serviços públicos.</p>

<p>11. TILLMAR, M. et al. Neo-liberalism translated into preconditions for women entrepreneurs – two contrasting cases 2021 <i>Communities: People and Places in the Global Economy</i></p>	<p>O artigo compara dois países com diferentes regimes de gênero e Estados de bem-estar, Suécia e Tanzânia, e analisa como o contexto institucional afeta as formas nas quais uma agenda de reforma neoliberal é traduzida em mudanças institucionais. O estudo propõe que tais mudanças impactam as pré-condições para as mulheres empreenderem. O estudo defende que, em Estados de bem-estar social bem desenvolvidos, com um alto nível de igualdade de gênero, as consequências da agenda neoliberal para as mulheres empresárias são mais negativas do que positivas. Em Estados menos desenvolvidos, com um baixo nível de igualdade de gênero, as consequências de gênero das reformas neoliberais podem ser misturadas, e as ações neoliberais para as mulheres empreendedoras são mais positivas do que negativas. Portanto, o impacto do neoliberalismo para as mulheres empresárias depende da estrutura institucional em termos de um Estado confiável e favorável às mulheres e do nível de igualdade de gênero.</p>
<p>12. FIELD, E. et al. On her own account: how strengthening women's financial control impacts 2021 <i>American Economic Review</i></p>	<p>O artigo objetiva responder à seguinte pergunta de pesquisa: o aumento do controle sobre os ganhos pode incentivar uma mulher a trabalhar e, assim, influenciar nas normas em torno dos papéis de gênero? A análise foi feita através da escolha aleatória de mulheres indianas rurais, donas de casa, que recebiam contas bancárias e treinamento para a utilização das contas. O resultado sugere que o controle financeiro fortalece as mulheres e as estimula a entrar no mercado de trabalho. Propõe ainda que as normas mudam o comportamento nessas situações.</p>
<p>13. MASTRACCI, S.; BOWMAN, L. Public agencies, gendered organizations: the future of gender studies in public management 2015 <i>Public Management Review</i></p>	<p>O estudo analisa as pesquisas de gênero nas organizações públicas, defendendo que essa temática foi desenvolvida na sociologia e em outras áreas do conhecimento, sendo necessário que os administradores públicos refinem e adaptem o tema para sua aplicabilidade nas instituições públicas, considerando que a equidade é um dos pilares da administração pública. Os autores fazem uma revisão da literatura sobre a temática e propõem tópicos para investigações futuras. As normas de gênero emergem não isoladamente, mas por meio de interações interpessoais repetidas. A gestão pública é executada por meio de pessoas em organizações que trabalham para gerenciar programas e fornecer serviços. O estudo conclui que as questões de gênero nas organizações, para serem aprofundadas, não podem limitar-se exclusivamente ao rastreamento do número de mulheres empregadas, mas sim abranger o exame de normas e processos de gênero nos locais de trabalho, que geram e sustentam as desigualdades entre mulheres e homens, bem como identificar estratégias para minorias desse estado de desigualdade.</p>
<p>14. HAYTER, C.; LINK, A. N.; SCOTT, J. T. Public-sector entrepreneurship 2021 <i>Oxford Review of Economic Policy</i></p>	<p>O artigo define o empreendedorismo público como três componentes distintos: ações que são inovadoras, que transformam o ambiente social e econômico, bem como a predominância em ambientes que são caracterizados pela incerteza. Enquanto a literatura sobre empreendedorismo no setor público data de meados da década de 1960, os fundamentos acadêmicos em que o empreendedorismo se baseia datam dos escritos de Cantillon e Baudeau – em meados e final dos anos 1700 – e de Schumpeter – no final dos anos 1930 e início dos anos 1940. O estudo defende a natureza dinâmica do empreendedorismo do setor público e oferece sugestões de políticas para incentivar novas ações empreendedoras nesse setor.</p>
<p>15. LEYDEN, D. Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy 2016</p>	<p>O artigo parte da premissa de que o crescimento econômico requer inovação que ocorre por meio da ação empreendedora. O estudo defende que o estímulo ao empreendedorismo acontece por meio da direção central e do planejamento explícito. Os autores consideram que sistemas de inovação são inerentemente limitantes devido à incapacidade de antecipar ações e consequências futuras e que uma abordagem mais</p>

<p><i>Small Business Economics</i></p>	<p>frutífera é aquela incorporada em uma abordagem de Sistemas Nacionais de Empreendedorismo (NSE). Entendem que esses sistemas reconhecem a incerteza do processo empreendedor e se concentram na promulgação de políticas por meio do empreendedorismo do setor público para criar um ambiente mais estimulante dentro do qual iniciativas podem ocorrer espontaneamente. A pesquisa desenvolve um modelo teórico baseado em NSE do ambiente empresarial que integra em um todo funcional os vários subconjuntos desse ambiente que outros estudaram e explora o papel que a política pública orientada por NSE pode desempenhar na melhoria do ambiente dos setores público e privado. Tais políticas se concentrariam em melhorar a criatividade, o ambiente de troca, as estruturas de incentivo e de <i>feedback</i> e o acesso aos recursos. Defende que também é possível melhorar o ambiente empreendedor no setor público, embora as demandas conflitantes de normas democráticas tornem esse aprimoramento mais difícil.</p>
<p>16. MARTENS, C. et al. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda 2016 <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i></p>	<p>O artigo analisa as pesquisas realizadas sobre o construto “orientação empreendedora” (OE). Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento de “orientação empreendedora” e auxiliar os pesquisadores na identificação de lacunas e oportunidades de estudo, o artigo realiza um estudo bibliométrico da produção científica sobre o assunto. Tem como objetivo analisar de forma abrangente o corpo da literatura resultante de 30 anos de pesquisa em OE. Como resultado, o estudo propõe quatro eixos temáticos de convergência que constituem, em conjunto, estudos sobre OE: Desempenho, Estratégia, Atitude Empreendedora e Gestão.</p>
<p>17. SKÖLD, B.; TILLMAR, M. Resilient gender order in entrepreneurship: the case of Swedish welfare industries 2015 <i>Resilient Gender Order in Entrepreneurship</i></p>	<p>O artigo analisa o grau de resiliência, bem como a mudança ou a reprodução da ordem de gênero, na era da nova gestão pública, utilizando dados empíricos quantitativos. Os resultados revelam resiliência pelas mulheres no mercado de trabalho e podem ter um impacto profundo nas ações para o empreendedorismo e para a igualdade de gênero e na reestruturação do setor público.</p>
<p>18. ONDIBA, H.; MATSUI, K. Social attributes and factors influencing entrepreneurial behaviors among rural women in Kakamega County, Kenya 2019 <i>Journal of Global Entrepreneurship Research</i></p>	<p>O artigo busca investigar atributos e fatores sociais que influenciam comportamentos empreendedores entre mulheres rurais no condado de Kakamega, Quênia. O estudo propõe que o apoio moral é muito importante para o sucesso do empreendimento das mulheres, que o apoio dos grupos de redes sociais também é crucial e que elas foram motivadas a começar um negócio para sustentar financeiramente suas famílias. A pesquisa conclui que, através da atividade empreendedora, essas mulheres alcançam independência financeira e ganham respeito em suas famílias e na sociedade.</p>
<p>19. ILCAN, S.; OLIVER, M.; O’CONNOR, D. Spaces of governance: gender and public sector restructuring in Canada 2007 <i>Gender, Place & Culture</i></p>	<p>O artigo analisa os efeitos das iniciativas de reestruturação neoliberal, citando que um dos mais importantes é o abandono da provisão direta do estado de igualdade de renda, segurança, serviços sociais e condições de emprego estáveis. A mudança dos regimes de bem-estar para o de trabalho condiciona explicitamente os beneficiários da previdência, muitos dos quais são mulheres, a empregos instáveis e contingentes, colaborando para a dependência econômica e a vulnerabilidade das mulheres às flutuações do mercado de trabalho, mas também reitera a marginalidade social do trabalho não remunerado das mulheres e das contribuições para a reforma</p>

	social dentro do Estado e da sociedade civil. Por meio de entrevistas com funcionários do Serviço Público Federal Canadense, a pesquisa sustenta uma mudança em direção a um novo regime de cidadania que torna as mulheres agentes ativos e sujeitos político-econômicos de novas maneiras.
20. KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics 2010 <i>Administration & Society</i>	O estudo examina as relações entre características organizacionais e empreendedorismo público, a fim de fornecer suporte empírico para práticas empreendedoras em governos estaduais nos Estados Unidos. A pesquisa propõe que a maioria das características organizacionais influencia nos comportamentos empreendedores definidos como capacidade de assumir riscos e de inovar e proatividade. Os resultados sugerem que as estruturas e as estratégias organizacionais no setor público precisam ser ajustadas para estimular as atividades e a cultura empreendedora por meio da gestão orientada para a oportunidade.
21. ACHESON, J.; COLLINS, M. The gender pay gap in Revenue 2021 <i>Administration</i>	O artigo analisa gênero e remuneração na Receita, um dos maiores empregadores do setor público na Irlanda, e identifica uma diferença média de remuneração por gênero de 16%. O estudo afirma que, apesar de serem maioria nesse órgão público, as mulheres recebem menos por não conseguirem progredir na carreira tanto como os homens. O estudo propõe que as mulheres podem enfrentar barreiras à progressão na carreira, muitas vezes vinculadas às suas responsabilidades de cuidar, e isso pode ser entendido como uma forma indireta de discriminação de gênero. A pesquisa defende que a facilitação de promoções para todos os funcionários e um aumento da transparência dos salários recebidos e dos critérios promocionais provavelmente teriam benefícios específicos para as mulheres nesse órgão público.
22. SANTOS, G.; MARQUES, C. S.; FERREIRA, J. J. What are the antecedents of women's entrepreneurial orientation? 2018 <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	O estudo busca identificar os fatores que propiciam uma orientação empreendedora das mulheres. A investigação centra-se nas mulheres empresárias e não empresárias numa perspectiva quantitativa cuja metodologia consistiu na coleta de dados através da aplicação de questionário a mulheres em Portugal. Os resultados sugeriram que o reconhecimento de oportunidades influencia a OE e que essa influência se expressa direta e indiretamente por meio da capacitação em gestão e empreendedorismo. A pesquisa conclui que as políticas que promovem a formação de membros da comunidade, em geral, precisam ser repensadas, e as políticas precisam enfatizar a formação em gestão que valorize as competências empreendedoras, aumentando assim a proliferação do empreendedorismo. A educação e a formação para o empreendedorismo devem ser promovidas a partir do ensino básico, a fim de desenvolver competências empreendedoras desde cedo.
23. BARSOUM, G. Why is the public sector the employer of choice among women in the Middle East? A gendered qualitative inquiry into PSM in a global context 2020 <i>Review of Public Personnel Administration</i>	O artigo busca explicar o motivo pelo qual o setor público é o principal empregador das mulheres instruídas nos países árabes. Baseando-se em entrevistas semiestruturadas conduzidas com mulheres do Egito, Arábia Saudita e Kuwait, a pesquisa destaca três fatores motivacionais: motivação "pura"; motivos específicos de gênero; e fatores extrínsecos. O artigo conclui que o trabalho feminino no setor público é socialmente valorizado por uma cultura de expectativas de gênero e respeito ao serviço público.

<p>24. XAVIER, S. R. et al. Women entrepreneurs: making a change from employment to small and medium business ownership 2012 <i>Procedia Economics and Finance</i></p>	<p>O estudo analisa os fatores que fazem com que as mulheres deixem o emprego para serem proprietárias de empresas, suas características pessoais e empresariais, bem como os desafios que enfrentaram durante a transição do emprego assalariado para a posse de empresas. A pesquisa foi realizada com mulheres empresárias que mudaram de emprego assalariado para propriedade de pequenas e médias empresas, especificamente com 153 mulheres que iniciaram seus próprios negócios. Como resultado, os principais fatores identificados como estímulo para as mulheres deixarem o emprego em nome da propriedade de um negócio foram a necessidade de alcançar o crescimento pessoal, a independência e a recompensa econômica. Paixão pelo negócio, escuta e comunicação e autodisciplina estavam entre as habilidades pessoais mais comuns. Os desafios identificados foram falta de pessoal profissional, falta de pessoal geral, questões de desenvolvimento e de crescimento, restrições financeiras devido a altas despesas gerais e falta de consultoria de especialistas.</p>
<p>25. BARRY, J.; CHANDLER, J.; BERG, E. Women's movements and new public management: higher education in Sweden and England 2007 <i>Public Administration</i></p>	<p>O estudo examina perspectivas diferentes sobre a mudança no ambiente acadêmico. Através da coleta de informações de mulheres e homens que trabalham em cargos de nível médio nas universidades, foi possível identificar percepções interessantes sobre os processos de trabalho através de uma lente de movimento social. O estudo considera a mudança na academia na Suécia e na Inglaterra, enfocando a igualdade de gênero e as novas reformas da gestão pública. O artigo propõe que os discursos racionais, hierárquicos e masculinos da nova gestão pública oferecem desafios.</p>
<p>26. KUCHAK, M. L.; ROCHA, G. S. R.; ROCHA, P. D. Female leadership styles in organizations: a literature review 2021 <i>Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo</i></p>	<p>Nesse artigo, foram analisados a liderança feminina e os estilos de liderança nas organizações, com o intuito de demonstrar a importância da mulher em cargos de gestão, identificando que a liderança independe de gênero para exercer a sua função ou para ter as características para uma boa gestão. Portanto, nota-se que a liderança feminina tem um grande potencial para assumir uma posição de destaque em uma organização, sendo capaz de substituir o gênero masculino em diversas atividades em que deseja atuar. Assim, pode-se dizer que estará cada vez mais presente no mercado de trabalho por suas habilidades e competências.</p>
<p>27. PONS, P. S. et al. Cross-country differences in drivers of female necessity entrepreneurship 2021 <i>Service Business</i></p>	<p>O artigo analisa os impulsionadores do empreendedorismo feminino usando uma amostra de 59 países, com dados provenientes do GEM 2018-2019. Ele desenvolve uma estrutura teórica que descreve como a educação pós-secundária, as habilidades iniciais, o medo do fracasso, conhecer outro empreendedor, as intenções empreendedoras e as expectativas de contratação atuam como impulsionadores do empreendedorismo de necessidade feminina.</p>
<p>28. CORNWALL, A.; RIVAS, A. From "gender equality and woman's empowerment" to global justice: reclaiming a transformative agenda for gender and development 2015 <i>Third World Quarterly</i></p>	<p>O artigo argumenta que, examinando criticamente as trajetórias desses termos em desenvolvimento, a promessa da agenda pós-2015 é cumprir a justiça de gênero, mas são necessários novos quadros que possam conectar-se e contribuir para um movimento mais amplo pela justiça global.</p>

<p>29. MARTI, A. R.; PORCAR, A. T.; MAS-TUR, A. Linking female entrepreneurs' motivation to business survival 2015 <i>Journal of Business Research</i></p>	<p>A análise dos motivos dos empreendedores na estrutura da teoria do comportamento organizacional é uma área de pesquisa popular em relação ao empreendedorismo feminino. Esse estudo analisa os motivos das mulheres empresárias (propensão ao risco, encontrar um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, desejo de desenvolver habilidades de negócios, necessidade de buscar o autoemprego e desejo de ganhar mais do que em um emprego remunerado) para alcançar a sobrevivência de seus negócios por meio da independência e definir a análise comparativa qualitativa (csQCA). A análise produz os seguintes resultados: 1) as mulheres cuja motivação é buscar um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal têm menos probabilidade de sucesso; e 2) as mulheres cuja motivação é assumir riscos têm maior probabilidade de sucesso.</p>
<p>30. YOOPETCH, C Women empowerment, attitude towards risk taking and entrepreneurial intent in the hospitality industry 2020 <i>International Transaction Journal of Engineering Management & Applied Sciences & Technologies</i></p>	<p>O estudo tem como objetivo investigar os fatores que afetam as intenções empreendedoras. Com base na análise dos dados, a atitude em relação à assunção de riscos tem a maior influência na intenção empreendedora. Em outras palavras, com uma atitude positiva em relação à assunção de riscos, as funcionárias mostraram maior tendência a abrir o próprio negócio. O estudo também destacou a flexibilidade da teoria em permitir que os pesquisadores adicionem variáveis externas para ajudar a investigar melhor as relações entre todos os fatores nos modelos. Implicações práticas: para destacar a oportunidade de promover maior igualdade e diversidade nos ambientes de gestão empresarial, os resultados do estudo promoveram os papéis das mulheres empreendedoras para apoiar o desenvolvimento de negócios de hospitalidade. Essa pesquisa ofereceu a extensão da teoria do comportamento planejado no contexto do empreendedorismo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A próxima etapa está relacionada à apresentação de uma conclusão, informando a evidência sobre os efeitos do estudo.

2.1.6 Sexta etapa: apresentação de uma conclusão, informando a evidência sobre os efeitos do estudo

Para o processo de revisão sistemática da literatura, foi necessário o acesso às publicações mais relevantes e mais citadas sobre o tema em estudos internacionais sobre o empreendedorismo de mulheres, tendo sido imprescindíveis várias interações nas bases de dados até identificar os 52 artigos que possibilitaram compreender o estado da arte sobre o tema e que estavam realmente alinhados a este. Nesse processo, várias buscas foram realizadas, resultando em um melhor domínio sobre o tema e no amadurecimento desta aluna enquanto pesquisadora.

A revisão sistemática oportunizou a leitura de vários artigos sobre empreendedorismo de mulheres e empreendedorismo no setor público. Todavia, foi após a utilização dos operadores booleanos, quando se alinharam todas as palavras-chave, que se obteve o que é de fato o tema da tese: as atitudes empreendedoras de mulheres nas organizações públicas.

Pôde-se perceber que os desafios das mulheres no setor público são muito semelhantes em diversos países, entre eles o Brasil. A revisão sistemática demonstrou que vêm crescendo nos últimos anos os estudos sobre as mulheres e as suas relações de trabalho, especificamente sobre a temática do intraempreendedorismo público de mulheres. Mas observou-se que as pesquisas se apresentam, em geral, resumidas a experiências práticas, sem muita profundidade teórica.

Ainda, a desigualdade de gênero é uma realidade em todas as esferas – familiar, social e, reflexamente, profissional. Tal panorama pode ser visualizado através da constatação das desigualdades salariais entre mulheres e homens que ocupam os mesmos cargos, bem como pelo número inferior de mulheres trabalhando, comparativamente aos homens. Os estudos, portanto, são relevantes na busca da igualdade de gênero no âmbito das corporações privadas e públicas. Todavia, ainda se apresentam inconclusivos e escassos, além de necessitarem de maior comprovação científica.

É necessária uma mudança cultural para a redução das desigualdades de gênero, e nesse contexto a academia exerce papel crucial no compartilhamento do conhecimento sobre as competências empreendedoras do gênero feminino.

3 OUTRAS FONTES DE DADOS

3.1 FONTES DE DADOS

Com o intuito de aprofundar as fontes de pesquisa, foram englobados outros estudos identificados por outras formas além das bases de dados científicas selecionadas na revisão sistemática da literatura. Foram escolhidos alguns artigos relevantes citados nos estudos elencados na revisão sistemática, pesquisas importantes encontradas nas bases de dados *Scielo* e *Google Acadêmico*, teses e dissertações do PPGEHC, livros do CoMovI, bem como livros e outras fontes de informações consideradas relevantes, a fim de estruturar a revisão da literatura.

Com a leitura dos artigos selecionados nas bases de dados científicas, foi possível identificar referências relevantes ao presente estudo. Dessa forma, buscou-se a leitura dos títulos, das palavras-chave e dos resumos desses artigos, sendo então pré-selecionados alguns para compor esta revisão sistemática integrativa da literatura. Com a leitura integral desses estudos pré-selecionados, novos estudos puderam ser identificados nessas novas listas de referências, fazendo com que essa etapa fosse retroalimentada conforme novos textos fossem selecionados.

Para que houvesse uma compreensão do avanço dos estudos referentes à presente temática no PPGEHC, foi escolhido o banco de teses e dissertações do programa, utilizado, primeiramente, para justificar a aderência desta tese a um programa interdisciplinar e, em segundo lugar, com o intuito de identificar o atual estágio do conhecimento produzido pelo PPGEHC na referida temática, podendo seguir em direção à relevância e ao ineditismo.

Na busca de livros relevantes ao estudo proposto, foram consultados livros produzidos pelo CoMovI, livros oriundos de professores e alunos do PPGEHC, bem como outros livros adequados à temática proposta.

3.2 SELEÇÃO DE OUTRAS FONTES DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA

3.2.1 Pesquisas relevantes citadas nos artigos selecionados na revisão sistemática de literatura

Durante a leitura dos artigos selecionados na revisão sistemática integrativa, foram identificados 17 artigos também relevantes para o desenvolvimento da tese, indo ao encontro da temática desta pesquisa, conforme o Quadro 8A.

Quadro 8A – Artigos relevantes citados nos artigos encontrados na revisão sistemática de literatura.

AUTOR; TÍTULO; ANO; PERIÓDICO	SÍNTESE
<p>1. VLĂDESCU, A. N. Assesing the resilience of policewomen in Romania 2014 <i>Imperial Journal of Interdisciplinary Research</i></p>	<p>O estudo avalia a resiliência das mulheres policiais na Romênia e considera ser provável que os estressores influenciem nos resultados do trabalho do policial, que pode ser afetado emocional, mental, física e espiritualmente. Um trauma pode ocorrer quando uma pessoa trabalha todos os dias nas mesmas condições: respostas rápidas, trabalho por turnos, enfrentamento de reclamações, com orçamento limitado, sem os recursos necessários disponíveis. A pesquisa considera que, em razão dos motivos apontados, a organização deve avaliar esses fatores de risco e investir no treinamento de inteligência emocional e em outros métodos que visam a reduzir todos os estressores crônicos. Finalmente, todos os esforços devem ser redirecionados para levar à resiliência.</p>
<p>2. MANZANERA-ROMÁN, S.; BRÄNDLE, G. Abilities and skills as factors explaining the differences in women entrepreneurship 2015 <i>Suma de Negocios</i></p>	<p>O artigo investiga o papel das competências e das habilidades no empreendedorismo feminino. Faz uma abordagem do empreendedorismo feminino a partir de uma perspectiva de competência e especificamente procura conhecer, por meio do discurso das empresárias, se existe consenso quando se estabelece uma série de competências e habilidades específicas que podem contribuir ou dificultar o desenvolvimento de uma atividade empreendedora por parte das mulheres. A pesquisa conclui que, assim como homens e mulheres aprendem e se comportam de maneira</p>

	diferente, talvez as atividades empreendedoras sejam realizadas sob padrões diferentes.
<p>3. PULA, F. Economic and political strengthening of women and their position of decision making: case of Kosovo 2013 <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i></p>	<p>O estudo analisa a participação das mulheres de Kosovo no processo de trabalho, liderança e decisão em organizações públicas e privadas. A pesquisa conclui que o aumento da participação das mulheres nas estruturas de tomada de decisão e na vida política já é reconhecido e aceito como uma ferramenta para o empoderamento das feminino. Propõe que está provado que os países onde as mulheres participam da vida política em uma proporção inferior a 30% têm menor igualdade e são menos inclusivos e democráticos. A pesquisa também sustenta que as mulheres representam interesses diferentes dos homens, sua participação direta nas estruturas de tomada de decisão afeta a priorização de questões que não são especificadas pelos homens. Ainda, a pesquisa defende que a participação das mulheres na vida política e na tomada de decisões melhora significativamente o nível de governança.</p>
<p>4. PIRAKATHEESWARI, P. Problems and prospects of women entrepreneurs in India in the era of globalization organizations 2015 <i>Pacific Business Review International</i></p>	<p>O artigo analisa a importância da participação de mulheres como empreendedoras na economia indiana. A pesquisa conclui que as décadas de 1980 e 1990 são frequentemente chamadas de era da globalização. A economia indiana tem testemunhado uma mudança drástica desde meados de 1991, com novas políticas de liberalização econômica, globalização e privatização iniciadas pelo governo indiano, e a Índia tem um grande potencial empreendedor. Atualmente, o envolvimento das mulheres nas atividades econômicas é marcado por uma baixa taxa de participação no trabalho, excessiva concentração no setor desorganizado e empregos menos qualificados. O estudo infere que, na Índia, embora as mulheres tenham desempenhado um papel fundamental na sociedade, sua capacidade empreendedora não foi devidamente explorada devido ao <i>status</i> inferior das mulheres na sociedade. Quase metade da população da Índia consiste em mulheres, mas estas constituem uma proporção insignificante do total de empresários. O estudo defende que as mulheres têm o potencial e a determinação para criar, apoiar e supervisionar as suas próprias empresas de uma forma muito sistemática, através do incentivo da sociedade e da família.</p>
<p>5. DIAZ-FERNÁNDES, I.; ECHEVARRIA-LEÓN, D. El emprendimiento en Cuba: un análisis de la participación de la mujer 2016 <i>Entramado</i></p>	<p>O estudo faz uma análise da participação das mulheres no trabalho autônomo em Cuba, identificando as dificuldades enfrentadas. A pesquisa mostra aspirações, resultados e frustrações das mulheres no desempenho do trabalho autônomo. O estudo conclui que as mulheres autônomas não ultrapassam 35% de nenhuma categoria de trabalho em Cuba. A participação delas aumenta a cada ano, sem ultrapassar 30% do total dos que estão inseridos no setor, mas, nos últimos anos, tem havido uma tendência para uma inserção mais heterogênea, com proporção mais igualitária entre homens e mulheres exercendo trabalhos autônomos.</p>
<p>6. ABALKHAIL, J. M.; ALLAN, B. “Wasta” and women’s careers in the Arab Gulf 2016 <i>Gender in Management States</i></p>	<p>O estudo analisa o impacto de “wasta” sobre a carreira das mulheres nos Estados Árabes do Golfo. Este artigo tem dois objetivos principais: compreender o fenômeno do “wasta” e como se manifesta em organizações públicas na região do Golfo; e examinar como o “wasta” está impactando o avanço da carreira das mulheres. A pesquisa conclui que, como resultado do “wasta”, as redes sociais no local de trabalho, na região do Golfo Árabe, incluem conexões familiares, diferentemente das redes de locais de trabalho nas</p>

	<p>sociedades ocidentais, que frequentemente se limitam a contatos profissionais e são separadas das redes familiares ou de amizade. Além disso, os resultados mostram que “wasta” pode ser usado para apoiar a progressão na carreira das mulheres, desde que tenham acesso a ele. Também revelaram que as mulheres, na região do Golfo Árabe, contam diretamente com as conexões de seus familiares do sexo masculino como facilitadoras de carreira, para obter acesso a oportunidades organizacionais. Conseqüentemente, a situação feminina tanto no local de trabalho quanto em casa varia de acordo com sua cultura e sociedade. Esse estudo enfoca as carreiras das mulheres nos Estados Árabes do Golfo dentro de um contexto sociocultural altamente patriarcal e que afeta as escolhas de carreira das mulheres, os padrões e as conceitualizações de sucesso. O estudo conclui que, nos países árabes, as mulheres dependem muito de seu parentesco e de suas conexões familiares para o ingresso e a permanência no mercado de trabalho.</p>
<p>7. DE VITA, P.; MARI, M.; POGESSI, S. Women entrepreneurs in and from developing countries: evidences from the literature 2014 <i>European Management Journal</i></p>	<p>O estudo visa a sistematizar os achados teóricos e empíricos sobre as características das empresárias oriundas e/ou atuantes em países em desenvolvimento, contribuindo assim para ampliar a compreensão do domínio do empreendedorismo feminino. A pesquisa conclui que as empresárias imigrantes sofrem de uma dupla desvantagem: são mulheres e pertencem a uma minoria nacional. Portanto, apresentam baixas taxas de empreendedorismo em seus países de acolhimento. Esse novo interesse acadêmico, em nível internacional, pode ser justificado pela alta taxa de empreendedorismo feminino nos países em desenvolvimento, que depende do fato de que nessas economias as mulheres geralmente enfrentam várias barreiras de acesso ao mercado de trabalho formal. Assim, aquelas casadas e com filhos pequenos têm maior probabilidade de entrar no caminho do empreendedorismo do que de atuar em um trabalho assalariado, sendo o empreendedorismo a única forma de evitar o desemprego. A importância de estudar e de aprofundar esse tema, porém, está principalmente ligada ao papel que o empreendedorismo feminino pode desempenhar nesses países, tanto do ponto de vista econômico quanto do social. No entanto, as empresárias que operam em países em desenvolvimento parecem exercer um papel importante na economia e no processo de desenvolvimento desses países. Muitas das empresas pertencentes a mulheres contribuem para a criação de serviços que melhoram as condições de vida de toda a comunidade. O estudo conclui que, por esses motivos, as mulheres deveriam também ser privilegiadas, assim como os homens, nos programas internacionais de microcrédito.</p>
<p>8. AGARWAL, S.; LENKA, U. Why research is needed in women entrepreneurship in India: a viewpoint 2018 <i>International Journal of Social Economics</i></p>	<p>O artigo tem como objetivo avaliar os programas e os planos de desenvolvimento para o fortalecimento do empreendedorismo feminino na Índia. O estudo demonstra que o governo da Índia lançou várias políticas e programas de desenvolvimento para infundir o espírito de empreendedorismo entre as mulheres. Assim, não apenas as torna financeiramente autossustentáveis, mas também contribui para o processo de crescimento da economia. Apesar desses esforços, as lacunas permanecem, e isso se torna mais significativo, pois o nível de empreendedorismo feminino na Índia é muito baixo.</p>
<p>9. STROBINO, M. R. de C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família:</p>	<p>No presente artigo, foi realizada uma análise do conflito trabalho-família, que tem ressaltado a importância da busca do equilíbrio do tempo na dedicação ao trabalho e a família. Foram apresentados na pesquisa os conflitos trabalho-família percebidos em duas</p>

<p>estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba 2014 <i>Revista de Administração</i></p>	<p>empresárias e as suas ações para lidarem com os conflitos identificados. Para o artigo, foram entrevistados tanto as empresárias quanto os seus parceiros. Como achado da pesquisa, o fator tempo foi o mais frequentemente citado como gerador de conflitos trabalho-família, e o controle emocional, a ação mais citada como atenuante desses mesmos conflitos.</p>
<p>10. MACÊDO, K. B. et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher 2004 <i>Psicologia & Sociedade</i></p>	<p>O objetivo do estudo é abordar o processo sucessório em organizações familiares enfocando a exclusão da mulher desse processo. A pesquisa pode concluir que ocorre a exclusão da mulher do processo sucessório de organizações familiares, ou a desconsideração desde o início da possibilidade de promover mulheres para cargos de cúpula, ou considerando-as no início, mas as descartando em etapas posteriores. Também foi encontrado um número pequeno de diretores e gerentes do gênero feminino nas organizações pesquisadas, salientando-se que os cargos diretivos e gerenciais ocupados por mulheres estão relacionados a funções consideradas “femininas”.</p>
<p>11. KABEER, N. Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women’s empowerment 1999 <i>Development and Change</i></p>	<p>O presente artigo traz o entendimento de que o empoderamento das mulheres diz respeito ao processo pelo qual aquelas a quem foi negada a capacidade de fazer escolhas estratégicas de vida adquirem tal habilidade. Uma grande lacuna separa esse entendimento do empoderamento das formas que exigiram a medição e a quantificação do empoderamento. Uma série de estudos sobre o empoderamento das mulheres é analisada para apresentar alguns pontos metodológicos importantes sobre a medição do empoderamento. A noção de escolha é ainda qualificada referindo-se a condições de escolha, seu conteúdo e consequências. Essas qualificações representam uma tentativa de incorporar os parâmetros estruturais da escolha individual na análise do empoderamento das mulheres.</p>
<p>12. SARDENBERG, C. M. B. O pessoal é político: conscientização feminista e empoderamento de mulheres 2018 Inclusão Social</p>	<p>O artigo resgata a história dos movimentos de mulheres, os grupos de conscientização, reflexão e ação feministas, as oficinas de sensibilização para gênero e o seu papel no desmonte do patriarcado. Com uma discussão sobre diferentes abordagens no tocante a poder e empoderamento de mulheres, enfatiza os processos de conscientização e ação.</p>
<p>13. MARINHO, P. A. S.; GONÇALVES, H. Práticas de empoderamento feminino na América Latina 2016 <i>Revista de Estudos Sociais</i></p>	<p>A partir de uma breve apresentação a respeito dos debates que embasam o conceito de empoderamento e da inserção do termo na perspectiva dos estudos de gênero, o artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre as práticas de empoderamento feminino, realizadas e registradas na América Latina, entre os anos 2000 e 2012. Quanto às práticas de empoderamento encontradas, os três eixos principais de análise foram: o empoderamento ancorado na renda feminina, as práticas de empoderamento originadas no cotidiano das mulheres e o grupo como estratégia de empoderamento feminino com valorização das especificidades. Foi possível observar convergência entre os resultados e os debates clássicos acerca do termo, a necessidade da inserção do debate de gênero nas práticas de empoderamento feminino e, como principal resultado, um número expressivo de práticas baseadas em oficinas e outras estratégias grupais, apontando para a compreensão do empoderamento como processo atravessado e alimentado pela construção coletiva, reforçando perspectivas históricas do feminismo.</p>

<p>14. KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política 2009 <i>Saúde e Sociedade</i></p>	<p>Trata-se de abordagem histórica e conceitual do processo de empoderamento, tomando-o como elemento relevante à compreensão das possibilidades e dos limites na promoção da participação social e política. O empoderamento é um termo multifacetado que se apresenta como um processo dinâmico, envolvendo aspectos cognitivos, afetivos e condutuais. Nesse debate, o processo de empoderamento é apresentado a partir de dimensões da vida social em três níveis: psicológico ou individual; grupal ou organizacional; e estrutural ou político. O empoderamento pessoal possibilita a emancipação dos indivíduos, com aumento da autonomia e da liberdade. O nível grupal desencadeia respeito recíproco e apoio mútuo entre os membros do grupo, promovendo o sentimento de pertencimento, as práticas solidárias e de reciprocidade. O empoderamento estrutural favorece e viabiliza o engajamento, a corresponsabilização e a participação social na perspectiva da cidadania. Os espaços de participação política constituem estruturas mediadoras de processos de empoderamento, facilitando a superação de conflitos e a ressignificação das relações sociais, possibilitando a revisão de papéis e de sentidos na produção da vida cotidiana.</p>
<p>15. EAGLY, A. H.; WOOD, W. Social Role Theory 2000 <i>Handbook ok Theories of Social Psychology</i></p>	<p>O que causa diferenças e semelhanças sexuais em comportamento? Existem questões sociais importantes. Os estereótipos, ou crenças de papel de gênero, se formam quando as pessoas observam os comportamentos masculino e feminino e inferem que os sexos possuem disposições correspondentes.</p> <p>As origens dos papéis sociais de homens e mulheres estão principalmente nas diferenças físicas evoluídas do sexo humano, especificamente no tamanho e na força dos homens e nas atividades reprodutivas das mulheres de gestação e amamentação, que interagem com a sociedade sob circunstâncias e cultura para tornar certas atividades executadas com mais eficiência por um sexo ou outro. As pessoas desempenham papéis de gênero à medida que representam papéis sociais específicos. A socialização facilita esses desempenhos de papéis típicos do sexo, permitindo que homens e mulheres desenvolvam características de personalidade e habilidades apropriadas. Além disso, os papéis de gênero influenciam no comportamento por meio de um conjunto de processos biosociais: flutuações hormonais que regulam o desempenho do papel, autorregulação aos padrões de papel de gênero e regulação social para as expectativas dos outros sobre mulheres e homens. A biologia, portanto, trabalha com a psicologia para facilitar o desempenho do papel.</p>
<p>16. FLEURY, M. T. Liderança feminina no mercado de trabalho: a árdua ascensão da mulher para cargos de liderança destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o tema gerencial 2013 <i>G/Executivo</i></p>	<p>O artigo discute os modelos feminino e masculino de gestão. A autora entende que existem diferenças. Ela considera que, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. Um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção.</p>
<p>17. NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres</p>	<p>O objetivo da pesquisa é analisar os sentidos de liderança exercida por mulheres executivas brasileiras. A pesquisa qualitativa, por meio da análise de conteúdo, revelou que os sentidos da liderança para as mulheres executivas brasileiras se sintetizam essencialmente em</p>

<p>executivas brasileiras 2013 <i>Revista de Gestão e Secretariado</i></p>	<p>aspectos relacionais do gênero feminino que são constituídos pela facilidade de comunicação, pelo uso da intuição para a tomada de decisões, pelo alto grau de relacionamento interpessoal com os membros da equipe, pela tomada de decisões compartilhadas com apoio e participação da equipe e pela utilização de equipes de trabalho mistas. Já os elementos dificultadores da liderança dessas executivas estão essencialmente relacionados aos aspectos objetivos da gestão, tais como falta de planejamento e despreparo da equipe, entre outros. Não obstante, questões relacionadas ao gênero, tais como estereótipos e resistência dos homens frente à liderança das mulheres, também representam elementos que dificultam a liderança.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2.2 Pesquisas relevantes encontradas em outras bases de dados

Para ampliar ainda mais a busca, foram realizadas pesquisas nas bases de dados *Scielo* e *Google Acadêmico*, por serem ferramentas de busca conceituadas e que apresentam uma gama de materiais em língua portuguesa. Dessas fontes, foram selecionados 38 artigos, mostrados no Quadro 9A.

Quadro 9A – Artigos relevantes encontrados nas bases de dados *Scielo* e *Google Acadêmico*.

<p>AUTOR; TÍTULO; ANO; PERIÓDICO</p>	<p>SÍNTESE</p>
<p>1. QUEZADA, G. R.; RODRIGUEZ, A. J. Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile 2019 <i>Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad</i></p>	<p>O artigo analisa o fenômeno do teto de vidro no setor público chileno. Utilizando o método quantitativo, a pesquisa identificou o percentual de representação de mulheres nas nomeações de concursos de gestão pública sênior desenvolvidos entre 2010 e 2017. Os resultados demonstraram que 29% nas nomeações de cargos gerenciais de primeiro e segundo níveis hierárquicos da administração pública do Chile são atribuídos a mulheres. O estudo também evidenciou que certos setores do governo central chileno mostram uma maior presença feminina, como os ministérios da Saúde, Educação, Economia e Desenvolvimento e Turismo, em detrimento de outras áreas ministeriais para as quais não foi selecionada nenhuma mulher. A partir dos resultados obtidos, conclui que existe uma importante segregação vertical na alta gestão pública chilena, em decorrência do teto de vidro, gerando desequilíbrio no número de homens e mulheres ocupantes de cargos de direção e gestão na administração pública do Chile.</p>
<p>2. BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? 2001 <i>Revista de Administração de</i></p>	<p>O artigo analisa até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto. A pesquisa apresenta uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam esses modelos de gestão, suas características e aplicações no campo organizacional e analisa as principais semelhanças e diferenças entre eles, sendo possível concluir que, mais que tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto</p>

<p><i>Empresas</i></p>	<p>mais amplo de gestão organizacional. Como conclusão, o artigo defende que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, entre outras, que oferecem múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulam as pessoas a desenvolver competências e compartilhá-las.</p>
<p>3. WILLERDING, I. A. V.; PRADO, M. L.; LAPOLLI, É. M. A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises 2012 <i>Revista IEEE América Latina</i></p>	<p>O artigo aborda o tema do empreendedorismo na perspectiva da trilogia do empreendedorismo: comportamento, habilidades e competências como fatores de sucesso necessário no atual ambiente de negócios, onde organizações e gestores são induzidos a se adaptar ao seu dinamismo. Através de um levantamento de inferências teóricas com base no referencial, a pesquisa conclui que o empreendedor é o agente transformador na busca do diferencial competitivo e que o comportamento empreendedor engloba, dessa forma, comportamentos, habilidades e atitudes.</p>
<p>4. ISAKSSON, A.; ANDERSSON, C. A.; BORJESSON, E. Don't ask for ideas and innovations, ask for what they do. Understanding, recognizing and enhancing (women's) innovation activities in the public sector 2020 <i>Journal of Technology Management & Innovation</i></p>	<p>A pesquisa analisa como as mulheres que atuam no cuidado ao idoso descrevem seu cotidiano de trabalho, quais são os desafios e como os resolvem, bem como o que é possível aprender com as suas histórias e experiências para aumentar a inovação no setor dominado por mulheres. O artigo demonstra como a capacidade de inovação pode contribuir para a melhoria do trabalho desenvolvido por mulheres no setor público no atendimento ao idoso. A pesquisa constatou que as mulheres encontram diversos desafios e possuem diferentes estratégias para resolvê-los a fim de prestar um bom cuidado ao idoso, as quais não são técnicas nem digitais, mas inovadoras. O artigo sugere que os modelos de inovação no setor público devem abordar e basear-se em experiências práticas e cotidianas.</p>
<p>5. MARRY, C.; POCHIC, S. The "glass ceiling" in France: is the public sector more egalitarian than de private sector? 2017 <i>Cadernos de Pesquisa</i></p>	<p>O artigo compara carreiras de mulheres executivas no serviço público e no serviço privado na França. Analisando-se o teto de vidro, são explorados os traços comuns e as diferenças marcantes entre as lógicas sociais de construção das desigualdades sexuadas de carreira nos dois setores. A pesquisa defende que o setor público, por muito tempo, pareceu ser um meio mais "igualitário" e aberto às mulheres do que as empresas privadas, mas afirma que não há pesquisas francesas no meio acadêmico demonstrando que essa afirmação é verdadeira. O artigo conclui serem necessárias análises geracionais e de acompanhamento longitudinal de carreiras, sobretudo por cortes, as únicas que permitem a percepção da dinâmica longa de emancipação ou de regressão das relações de gênero.</p>
<p>6. PINO, C. E. O.; PEROTTI, H. J. Public management initiatives to promote gender productivity 2014 <i>Revista de Administração Pública</i></p>	<p>O estudo analisa a participação das mulheres em <i>startups</i> produtivas em duas regiões: a província de Santa Fé, na Argentina, e as regiões rurais da Zona Central do Chile. O objetivo da pesquisa é identificar os tipos de iniciativas que estimulam a participação da mulher na forma de organização do trabalho de coprodução e em que condições se apresentam. Utilizando uma abordagem qualitativa, o estudo identifica e especifica tais iniciativas, argumentando acerca de suas vantagens e</p>

	<p>desvantagens. O enfoque de gênero em ambas as regiões se manifesta com diferentes intensidades. No caso da província de Santa Fé, não existem programas sociais de promoção da produção que tenham como elemento central a mulher. No entanto, observa-se um eixo muito mais amplo, que implica considerar o grupo familiar como beneficiário dessas políticas. Os programas de gênero aplicados na Zona Central do Chile apresentam uma forte transversalidade de questões que afetam tanto mulheres quanto homens, e são questões que reproduzem o principal interesse em produzir formatos organizacionais empreendedores, principalmente aqueles em que as mulheres não recebem renda por conta própria.</p>
<p>7. VALE, G. M.; SERAFIM, A. C. F.; TEODÓSIO, A. dos S. de Gender, embeddedness, and entrepreneurship: gentle sex, strong ties? 2011 <i>Revista de Administração Contemporânea</i></p>	<p>O estudo analisa a repercussão das diferenças nas redes sociais de homens e de mulheres no comportamento das empreendedoras. A pesquisa defende que a literatura sobre empreendedorismo feminino, imersão e redes sociais é relativamente recente. Através de uma análise quantitativa, o estudo analisa o processo de criação de empresas administradas por mulheres, comparando-as com as dos homens. Conclui que existem diferenciações na maneira como as mulheres utilizam as redes na construção de seus empreendimentos, constatando que as mulheres recorrem mais a laços que lhe são mais próximos, no plano prático. Ao desvendar aspectos pouco conhecidos da dinâmica empreendedora feminina, gera subsídios para a concepção de políticas públicas.</p>
<p>8. GONZALEZ, R. N.; NUNEZ, R. Administraciones públicas “genderizadas”? 2020 <i>Derecho del Estado</i></p>	<p>A pesquisa é centrada no estudo de caso da administração pública espanhola, objetivando identificar avanços e medidas específicas que contribuem para a redução da desigualdade de gênero, bem como constatar os elementos gerais e textuais, trazendo para o debate aqueles que dificultam o alcance efetivo dessa igualdade. O estudo parte da análise dos regulamentos espanhóis, com foco na política de pessoal, para verificar os aspectos centrais que colaboram para uma efetiva redução da desigualdade de gênero. A pesquisa conclui que a equidade de gênero é alcançada quando incorporada, de fato, à cultura organizacional, não sendo suficiente a criação de medidas legais que tentem implementá-la.</p>
<p>9. MORAES, P. J. et al. A motivação da mulher e sua atuação no empreendedorismo social 2011 V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Pequenas Empresas</p>	<p>O estudo busca caracterizar a atuação do gênero feminino nas organizações do terceiro setor no Brasil. Através de uma abordagem qualitativa, a pesquisa concluiu que as mulheres têm sido motivadas principalmente pelo sentimento de solidariedade, indicando maior preferência, especificamente, ao atendimento de crianças carentes. As entrevistadas demonstraram clareza de opiniões sobre os problemas pelos quais o país está passando e sobre as deficiências das políticas públicas, bem como possuem percepções sobre o ato da filantropia e acreditam que para uma maior ampliação do processo de conscientização da população é necessário o engajamento das pessoas em colaborar para o desenvolvimento social do país. A pesquisa conclui que é importante a forma como são divulgadas as informações referentes à atuação das organizações do terceiro setor, pois isso exerce influência direta na população em geral e nas empresas colaboradoras envolvidas nesse tipo de ação.</p>
<p>10. BROWN, T. C. et al. Playing the game: a qualitative exploration of the female experience in a</p>	<p>O artigo investiga a experiência das policiais na subcultura policial em termos de masculinidade, disparidades de gênero e atividades sexualizadas, usando dados qualitativos de entrevistas em profundidade com policiais do sexo feminino. A pesquisa defende</p>

<p>hypermasculine policing environment 2020 <i>Police Quarterly</i></p>	<p>que a ocupação do policiamento possui uma super-representação dos homens, bem como uma subcultura tradicionalmente masculina, que age como um guardião, limitando a participação feminina nessa atuação. Os dados foram coletados através de entrevistas com oficiais do sexo feminino, nos Estados Unidos, para documentar suas experiências em navegar na subcultura em termos de papéis e disparidades de gênero, atividades sexualizadas e seus efeitos. A pesquisa conclui que existe uma cultura policial hipermasculina que moldou as hierarquias de tarefas sociais e profissionais do departamento. Assim, policiais que tinham posturas tradicionalmente masculinas eram consideradas mais adequadas ao policiamento. A pesquisa afirma que as policiais femininas agiam em conformidade com aquela cultura, descartando conotações negativas em relação às características ou às condições femininas, e se esforçavam para ser proficientes na troca de código entre características femininas e masculinas, dependendo da situação.</p>
<p>11. DERKS, B. et al. Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen 2011 <i>Association for Psychological Science</i></p>	<p>O artigo analisa o comportamento de mulheres seniores que obtiveram sucesso em organizações dominadas por homens e que adotaram um distanciamento do grupo feminino e a negação da discriminação, nominadas de abelhas-rainhas. O estudo defende que, embora o comportamento das abelhas-rainhas contribua para as disparidades de gênero nos resultados de carreira, na verdade esse comportamento é fruto do preconceito de gênero e da ameaça de identidade social, que produzem disparidades de gênero nos resultados de carreira. O estudo foi realizado através de entrevistas com grupos separados de mulheres policiais seniores que lembrassem a presença ou a ausência de preconceito de gênero durante suas carreiras. O artigo concluiu que o fenômeno da abelha-rainha é mais provável de ocorrer quando as mulheres consideram suas próprias experiências com o preconceito de gênero organizacional. A pesquisa conclui que as abelhas-rainhas limitam as oportunidades para suas subordinadas quando negam a existência de preconceito de gênero, quando se distanciam de outras mulheres e legitimam implicitamente o baixo <i>status</i> organizacional feminino, deixando de inspirar suas subordinadas como exemplos de profissionais. A pesquisa defende que colocar mais mulheres em cargos de poder muitas vezes não é a solução adequada para melhorar a posição delas na força de trabalho. Propõe que colocar mais mulheres em cargos de chefia sem tentar reduzir o preconceito de gênero organizacional é uma solução inadequada, uma vez que as mulheres podem se tornar abelhas-rainhas, passando a competir com outras mulheres e se distanciando destas, prejudicando o avanço de suas subordinadas.</p>
<p>12. YU, H. H. Glass ceiling in federal law enforcement: an exploratory analysis of the factors contributing to women's career advancement 2020 <i>Review of Public Personnel Administration</i></p>	<p>O artigo analisa a relação de leis federais com o teto de vidro na baixa representatividade de mulheres em cargos de comando de organizações governamentais. Através da realização de entrevistas, o estudo identifica quatro estratégias utilizadas por mulheres que alcançaram cargos de gerência seniores e executivos no governo federal: persistência, maximização de oportunidades ao aceitar transferências de emprego, participação em um programa de desenvolvimento de liderança e orientação/patrocínio de líderes seniores. Os dados foram coletados através de entrevistas com 32 policiais federais do sexo feminino que trabalham em 16 agências federais nos Estados Unidos.</p>

<p>13. BROWN, J.; SILVESTRI, M. A police service in transformation: implications for women police officers 2020 <i>Police Practice and Research: An International Journal</i></p>	<p>O artigo apresenta uma visão geral das tendências atuais que afetam o serviço policial na Inglaterra e no País de Gales, incluindo redução de recursos por meio de pressões de austeridade, mudanças nos padrões de crime, como aumento de crimes cibernéticos, maior foco na vítima e entrada de graduados nos cargos. A pesquisa avalia como essas questões impactam a entrada e permanência das mulheres no policiamento. O artigo conclui que a profissionalização, os modelos transformacionais de liderança e as mudanças em direção ao policiamento comunitário promovem, sem dúvida, valores mais femininos de colaboração e estilos comunicativos de policiamento, reforçando um processo de feminilização da polícia, amparado por mudanças legislativas. A pesquisa considera que estilos de policiamento que dependem cada vez mais de um enfoque comunitário e uma maior valorização das necessidades dos vulneráveis podem ser considerados para promover valores mais femininos para as tarefas da polícia, mas que os impactos da feminilização na polícia são exagerados e permanecem bastante frágeis.</p>
<p>14. BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições 2014 <i>Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia</i></p>	<p>O artigo tem como objetivo realizar uma discussão sobre o tema do empreendedorismo, buscando, em diferentes estudos, conceitos, definições e compreensões do tema. Efetuou-se uma pesquisa bibliográfica, e os resultados referem-se às discussões sobre os conceitos de empreendedorismo, os tipos de empreendedores, as características dos empreendedores e das empreendedoras, as diferenças entre ser um inventor, um empreendedor, um gestor ou um líder e ainda o processo de empreender. O estudo contribuiu na construção de referencial teórico sobre empreendedorismo e inovação. A pesquisa diferencia o inventor de um empreendedor, entendendo que aquele corresponde ao indivíduo que cria algo novo, isto é, alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e ideias pessoais, e que o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e seu crescimento.</p>
<p>15. LEAL, E. J. M. Um desafio para o pesquisador: a formulação do problema de pesquisa 2022 <i>Contrapontos</i></p>	<p>O artigo trata da formulação do problema de pesquisa, etapa decisiva para o desenvolvimento de toda investigação. Inicialmente, mostra através de exemplos algumas características desses problemas com o propósito de distingui-los de problemas que não se prestam à pesquisa científica. Na sequência, analisa os elementos de que o pesquisador lança mão para elaborar o chamado quadro de referência, no contexto do qual se dá a explicitação do problema de pesquisa. Por último, mostra a importância da revisão da literatura para levar a bom termo essa etapa da pesquisa, garantindo ao pesquisador o apoio teórico de que necessita.</p>
<p>16. KRÜGER, C.; MINELLO, D. I. F Características comportamentais da mulher empreendedora diante do insucesso empresarial 2016 <i>Observatorio de la Economía Latinoamericana</i></p>	<p>O estudo analisa as características comportamentais da empreendedora diante do insucesso empresarial. A pesquisa aborda o empreendedorismo, o mundo dos negócios e as mulheres. Considera que a disposição para empreender e a dimensão do ambiente empresarial podem resultar em empreendimentos de sucesso, assim como em um grande número de negócios malsucedidos. O artigo defende que o empreendedorismo, cada vez mais, vem sendo uma opção de carreira e renda para as mulheres brasileiras; em 2012 as proporções dos empreendedores iniciais masculinos e femininos não apresentaram diferença</p>

	significativa. Foram entrevistadas dez mulheres empreendedoras que vivenciaram o insucesso.
<p>17. JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder 2011 <i>Revista de Psicologia Pública</i></p>	<p>O artigo faz uma reflexão sobre a relação das mulheres com o poder, embasado em uma síntese de observações realizadas em diferentes estudos sobre o empreendedorismo feminino. Tendo em vista o desafio da escolha do empreendedorismo, analisam-se as motivações das mulheres para empreender, as consequências e as dificuldades enfrentadas, além das estratégias utilizadas para lidar com as demandas vinculadas à multiplicidade dos papéis femininos. O exame das características de liderança observadas em empreendedoras revela que elas tendem a construir redes sociais e a exercer o poder com os outros, e não sobre os outros. Além disso, no comando de seus empreendimentos sociais, evidencia-se que as mulheres exercem o poder em prol de mulheres, objetivando empoderá-las e promover sua inclusão profissional.</p>
<p>18. GOMES, A. et al. Empreendedorismo feminino como sujeito de pesquisa 2014 <i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i></p>	<p>A pesquisa tem como objetivo estudar a produção sobre o “empreendedorismo feminino”, depurando o discurso científico sobre a empreendedora e investigando o grau de consolidação teórica alcançado na área. O artigo avaliou, através de uma revisão sistemática, pesquisas publicadas em periódicos brasileiros e internacionais a partir da década de 1970. O trabalho concluiu que a maior parte das produções se limitou a descrever pequenos segmentos da população de empreendedoras e não avançou na aplicação e no desenvolvimento de teorias. Defendeu que, na maioria das vezes, os estudos foram de natureza quantitativa e empírica e prenderam-se à tentativa de traçar um “perfil” da empreendedora. O estudo depreendeu que é oportuno trazer a necessidade de adotar novas lentes para estudar o fenômeno do empreendedorismo feminino.</p>
<p>19. CARREIRA, S. D. S. et al. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico 2015 <i>Revista de Gestão e Tecnologia</i></p>	<p>A pesquisa é norteadada pelo crescente aumento no número de empreendedoras em diversos ramos de negócios, pelas alterações de seu papel na sociedade e pelas suas conquistas. O objetivo do artigo é o de apresentar o perfil das empreendedoras que foram entrevistadas, suas características pessoais, como ocorreu o desenvolvimento de seu empreendimento, bem como a sua visão atual e futura sobre os seus respectivos negócios. O artigo conclui que estão presentes no perfil das empreendedoras características como persistência, busca de oportunidades, iniciativa, comprometimento, persuasão e autoconfiança, as quais as definem como empreendedoras.</p>

<p>20. MILTERSTEINER, R. K. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. 2020 <i>Cadernos Ebape</i></p>	<p>O artigo analisa as posições de liderança pelas mulheres na administração pública brasileira. A pesquisa afirma que a discriminação sofrida pelas mulheres em posições estratégicas é fato recorrente no mercado de trabalho, particularmente no Brasil. Mesmo que, geralmente, elas possuam maior qualificação que os homens, isso não se reflete nos seus salários e nos cargos por elas ocupados. As causas de tais limitações possuem raízes históricas, sociais e psicológicas. O artigo objetiva compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do Executivo brasileiro, tendo por base barreiras comumente descritas nas literaturas internacional e nacional sobre o tema do alcance de postos de liderança – “teto de vidro”, “labirintos de liderança”, “abelha-rainha”. A pesquisa é efetuada primeiramente através de uma abordagem qualitativa, compreendendo entrevistas semiestruturadas, e após, através de uma abordagem quantitativa, com o uso de <i>survey</i> aplicado a gestoras. Nos resultados, constata-se que a mulher ainda sofre preconceitos e enfrenta barreiras associadas aos códigos masculinos de ascensão profissional. Ainda assim, a maioria das entrevistadas indica não sofrer preconceito direto, afirmando o crescimento e o alcance de posições estratégicas por méritos próprios.</p>
<p>21. LOPES, A. et al. Características e comportamentos do empreendedorismo feminino: um estudo de multicase em pequenas empresas 2017 <i>Expressão Católica</i></p>	<p>O estudo objetiva identificar as características e o comportamento empreendedor das gestoras de pequenos negócios, sob a óptica de McClelland, em segmentos diferentes da cidade de Quixadá. O trabalho aborda as características comportamentais empreendedoras das gestoras de pequenas empresas, bem como suas motivações e seu comprometimento com seus negócios. Os resultados mostram que as entrevistadas possuem características comportamentais empreendedoras e que algumas destas tiveram destaque maior que as demais. Os motivos que levaram as empresárias a iniciarem seus empreendimentos foram diversos; em relação ao comprometimento com suas empresas foi unânime a resposta de que são totalmente compromissadas com os negócios. Para elas, empreender significa a realização de um sonho, o que explica, de alguma forma, o sucesso do empreendimento.</p>
<p>22. KOTLINSKI, K. Diversidade sexual: uma breve introdução 2021 <i>Grupo Coturno de Vênus</i></p>	<p>O artigo diferencia sexo de gênero. A pesquisa conceitua sexo como as características específicas e biológicas dos aparelhos reprodutores feminino e masculino, o seu funcionamento e os caracteres sexuais secundários decorrentes dos hormônios. O sexo não determina por si só a identidade de gênero, e muito menos a orientação sexual de uma pessoa. Gênero não é um conceito biológico, é um conceito mais subjetivo, é uma questão cultural, social. Gênero é um empreendimento realizado pela sociedade para transformar o ser nascido com vagina ou pênis em mulher ou homem. Nesse sentido, gênero é uma construção social, é preciso um investimento, a influência direta da família e da sociedade para transformar um bebê em “mulher” ou “homem”. Essa construção é realizada, reforçada e fiscalizada ao longo do tempo, principalmente pelas instituições sociais, são elas: a igreja, a família e a escola.</p>
<p>23. MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs 1987</p>	<p>O artigo tenta explicar o desenvolvimento social e a prosperidade através de dois fatores: a necessidade de realização e a necessidade de poder. A teoria considera que o ser humano é um produto social e que ele reproduz os seus próprios modelos. Trata-se de uma</p>

<i>The Journal of Creative Behavior</i>	teoria na qual o autor descreve as características dos empreendedores de sucesso, citada por inúmeras pesquisas posteriores.
<p>24. ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. R. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras 2012 <i>Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas</i></p>	O artigo considera que os empreendedores são indivíduos com características inovadoras e proativas e com facilidade de identificar novas oportunidades. A partir dessa constatação, surge a necessidade de entender como eles desenvolvem tais competências. A pesquisa defende que existem evidências da inter-relação entre os processos de desenvolvimento de competências empreendedoras e de aprendizagem empreendedora, que os sustentam. O estudo objetiva contribuir para o avanço na literatura de empreendedorismo, apresentando um modelo conceitual de pesquisa que integra modelos de competências empreendedoras e de processos de aprendizagem empreendedora.
<p>25. LAPOLLI, É. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa 2017 <i>Estudos Avançados</i></p>	O estudo objetiva, através de estudo de campo, com coleta de dados por entrevistas, elencar as principais práticas intraempreendedoras utilizadas na Embrapa. Ao final, o artigo identifica-as: o estímulo ao comportamento intraempreendedor através de exemplos e desafios, recompensando o comportamento diferenciado; o apoio à ação intraempreendedora na instituição; o estímulo à autonomia dos colaboradores; a política de permanência limitada nos cargos; um programa de reuniões periódicas abertas com grupos de servidores; a prática de tolerância a erros e as parcerias com a iniciativa privada. Esse conjunto de práticas intraempreendedoras, segundo os entrevistados, tem auxiliado a Embrapa a se manter como uma instituição de excelência e de inovação tecnológica no setor de pesquisas para a cultura de suínos e aves, colocando a empresa em um patamar internacional nesse segmento. Acerca das diversas dificuldades ao intraempreendedorismo apresentadas pelos entrevistados, o aparato legal de contratos e licitações, além da lei que rege os concursos públicos, foi apontado como grande dificultador de uma cultura empreendedora no serviço público. A pesquisa defende que a burocracia e as suas disfunções têm um papel de destaque, de modo que as seguintes sugestões foram apresentadas para tentar diminuir o arcabouço burocrático: mapear e redesenhar os processos de forma a eliminar etapas de cunho puramente burocrático; automatizar os processos de forma a eliminar a necessidade de assinaturas, carimbos e impressões, tornando os documentos totalmente digitais; descentralizar o processo decisório, dando maior autonomia às gerências de médio porte. O trabalho considera que o caso da Embrapa, com seus resultados, se mostra um exemplo a ser seguido pelas organizações públicas.
<p>26. A TEORIA das necessidades de McClelland 2020 <i>A Mente é Maravilhosa</i></p>	O artigo aborda a teoria das necessidades, de McClelland, também conhecida como teoria das três necessidades, teoria das necessidades adquiridas, teoria das necessidades motivacionais e ainda teoria das necessidades aprendidas. É um modelo motivacional que tenta explicar como as necessidades de sucesso, poder e pertencimento afetam as ações das pessoas no contexto da gestão empresarial. A pesquisa analisa que David McClelland, em seu livro <i>The achieving society</i> , identificou três motivadores que ele acreditava estarem presentes em todas as pessoas: a necessidade de conquista, a necessidade de pertencimento e a

	<p>necessidade de poder. As pessoas teriam diferentes características dependendo do seu motivador dominante. Segundo a teoria das necessidades, de McClelland, esses motivadores são aprendidos. Essa é a razão pela qual essa teoria muitas vezes é denominada teoria das necessidades aprendidas.</p>
<p>27. FILION, I. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios 1999 <i>RAUSP Management Journal</i></p>	<p>O objetivo do trabalho é descrever e discutir os elementos centrais do conhecimento atual sobre empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. O artigo analisa, sob a ótica do pensamento econômico e sob a ótica comportamental, os conceitos de empreendedorismo formulados ao longo da história. A pesquisa considera que, quanto mais empreendedores a sociedade tiver, maior o número de jovens que imitarão esse modelo. O artigo apresenta as características mais comumente associadas ao empreendedorismo. Também sugere uma definição de empreendedor, considerando-o como aquele que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios.</p>
<p>28. PIMENTEL, A. The experiential learning theory as the basis for the research about professional development 2007 <i>Estudos de Psicologia</i></p>	<p>O artigo aborda a teoria da aprendizagem experiencial. A teoria da aprendizagem experiencial consiste em uma perspectiva sobre o desenvolvimento do adulto, especialmente do profissional. Segundo seu fundador, o americano David Kolb, a profissionalidade é um processo permanente de aprendizado, desde que o indivíduo possa buscar experiência apropriadas de atuação profissional. São apresentados os princípios e os conceitos básicos dessa abordagem a partir da relação entre certos tipos de aprendizagem e o desenvolvimento da afetividade, da percepção, da cognição e do comportamento pertencentes à trajetória de vida profissional ou em situações específicas, como é o caso de projetos de formação em serviço. A perspectiva holística e integradora da aprendizagem experiencial tem alguma proximidade com abordagens contemporâneas que enfatizam o papel do pensamento reflexivo para a melhoria da qualificação profissional. No entanto, segundo a pesquisa, a teoria de Kolb segue um caminho próprio e original, com grande potencial de estudos e propostas formativas para o desenvolvimento profissional.</p>
<p>29. CARREIRAS, H. Gendered culture in peacekeeping operations 2010 <i>International Peacekeeping</i></p>	<p>O artigo examina a maneira como valores e normas de gênero fundamentam a definição e o desenvolvimento de missões de paz e como, por sua vez, podem contribuir para mudar os regimes de gênero predominantes nas forças militares. O artigo traz o tema da mudança de identidades profissionais nas forças armadas modernas e prossegue com um exame de questões-chave e contradições nos discursos contemporâneos sobre gênero e manutenção da paz. Com base em evidências empíricas de uma variedade de projetos de pesquisa realizados desde o início da década de 1990, e com foco especial no papel e na integração das mulheres soldados na manutenção da paz, a pesquisa questiona até que ponto as missões de paz e, especificamente, o que foi rotulado como um novo gênero regime de paz têm o potencial de desafiar concepções e práticas anteriormente dominantes de papéis de gênero na cultura militar. O artigo enfatiza a ideia de que apenas uma análise sensível ao contexto permite explicar e compreender adequadamente a dimensão de gênero da cultura de manutenção da paz.</p>

<p>30. RICCUCCI, N. M. The pursuit of social equity in the federal government: a road less traveled? 2009 <i>PAR – Public Administration Review</i></p>	<p>O estudo examina até que ponto o governo federal alcançou a equidade social em sua força de trabalho. A pesquisa analisa o percentual de mulheres brancas e de mulheres negras que alcançaram os níveis mais altos e mais bem pagos dos empregos do governo federal. O estudo mostra que, com poucas exceções, esses grupos, apesar dos contínuos apelos por maior equidade, permanecem em empregos de nível inferior, com salários mais baixos e menos prestigiosos.</p>
<p>31. MCGINN, K.; PATTERSON, P. M. A long way toward what? Sex, gender, feminism, and the study of public administration 2005 <i>Journal of Public Administration</i></p>	<p>Este artigo apresenta os significados de termos como sexo, gênero e feminismo em bolsa de estudos de administração pública. Ele questiona até que ponto os estudiosos da administração pública chegaram em seus entendimentos sobre sexo, gênero e feminismo. A pesquisa defende que as perspectivas do feminismo devem ser mais difundidas nos projetos.</p>
<p>32. VAZ, D. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil 2013 <i>Economia e Sociedade</i></p>	<p>O artigo defende que o fenômeno do teto de vidro é existente também nas organizações. No Brasil, as mulheres ainda são raras nos altos postos de comando das organizações. A percepção dessa situação por parte dos dirigentes, no entanto, nem sempre é clara. No serviço público, particularmente, a atitude menos discriminatória nas contratações – já que o acesso ao emprego público depende, por regra, de aprovação prévia em concurso –, e a garantia de igualdade de tratamento a integrantes de uma mesma carreira conduzem à impressão de que o teto de vidro seja menos pronunciado. Esse artigo reúne evidências de que, a despeito de seu modo de recrutamento por concurso, as carreiras do setor público brasileiro tampouco escapam ao teto de vidro. A distribuição desigual das mulheres nas distintas instâncias hierárquicas das organizações públicas se faz notar tanto em âmbito administrativo quanto técnico. As práticas discriminatórias sozinhas não explicam o fenômeno, cujas raízes também devem ser buscadas nas intersecções entre vida doméstica e profissional.</p>
<p>33. GUTIERREZ, C. Q. Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino 2018 <i>Dedica: Revista de Educação e Humanidades</i></p>	<p>O artigo defende que desde os primórdios da humanidade foi gerada uma estrutura social e cultural estabelecida pela prevalência de uma parte da população sobre outra por causa do gênero. Como seres sociais nos organizamos, e em toda organização social é preciso coordenar os diversos componentes que dela participam. Esse papel de coordenação é assumido pelo líder. A presença de mulheres em cargos de liderança permanece limitada e excepcional. As razões para essa discriminação são muitas. Uma delas é imposta pelas próprias mulheres, o “teto de vidro”. A pesquisa define que a orquestra é uma organização formada por uma centena de músicos altamente especializados. Pode ser considerada como uma empresa, que, como todas as organizações, precisa de um coordenador, o diretor. O mundo da música clássica era dominado por homens; embora muitas mulheres estudassem música clássica, os homens profissionalmente eram mais proeminentes. Era impensável há alguns anos encontrar regentes femininas, mas, à medida que as mulheres começaram a fazer valer os seus direitos e a obter o seu lugar em todas as áreas, na área da música estão conquistando espaço, e também na gestão de orquestras.</p>

<p>34. DÍEZ-GUTIERREZ, E. J. et al. El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas 2003 <i>Revista Iberoamericana de Educación</i></p>	<p>O artigo analisa a liderança feminina e as suas singularidades, defendendo que as mulheres tendem a um tipo de liderança mais consensual, mais colaborativo, em que se prioriza a criação de um clima de compreensão e de participação, em que há comunicação, debate, diálogo e trabalho em equipe. A pesquisa questiona como é possível que existam tão poucas mulheres em cargos gerenciais por eleição de seus colegas. O trabalho sustenta que é necessário continuar pesquisando para ampliar a perspectiva de estudos voltados para o gênero, estudando o papel de homens e de mulheres dentro das organizações. Também é preciso trabalhar com as mulheres para saber o que elas fazem no desempenho de cargos gerenciais e conhecer suas conquistas, sua aquisição e sua geração de poder. A pesquisa, ao final, insurge-se contra a prevalência dos valores masculinos na teoria organizacional e defende que o gênero seja levado em consideração ao explicar a estrutura organizacional de uma entidade. O estudo argumenta que é necessário desenvolver planos para garantir ou favorecer o acesso das mulheres às diferentes áreas de poder e oportunidades.</p>
<p>35. MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory 1980 <i>Administrative Science Quarterly</i></p>	<p>O objetivo desse artigo é apresentar os elementos de uma crítica humanista radical que sugere que a disciplinada teoria organizacional foi aprisionada por suas metáforas. A pesquisa explora a relação entre paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças mostrando como as teorias organizacionais são construídas sobre uma rede de suposições tomadas como certas. Uma metodologia mais pluralista que permite o desenvolvimento de novas perspectivas para a análise organizacional é sugerida. Enquanto a ortodoxia é baseada em algumas metáforas características do paradigma funcionalista, metáforas características de outros paradigmas, que desafiam os pressupostos básicos da ortodoxia, são apresentadas como benéficas à teoria organizacional.</p>
<p>36. BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology 2006 <i>Qualitative Research in Psychology</i></p>	<p>O artigo defende que a análise temática é um método qualitativo pouco demarcado, raramente reconhecido, mas amplamente utilizado dentro da psicologia. Argumenta que a análise temática oferece uma forma acessível e uma abordagem teoricamente flexível para analisar dados qualitativos. A pesquisa descreve o que é a análise temática, localizando-a em relação a outros métodos analíticos qualitativos que buscam temas ou padrões e em relação a diferentes posições epistemológicas e ontológicas. O artigo define seis etapas da análise temática: familiarização com os dados, gerando códigos iniciais, buscando os temas, revisando os temas, definindo e nomeando os temas e produzindo o relatório. O estudo também fornece diretrizes claras para aqueles que desejam iniciar a análise temática ou conduzi-la de forma mais deliberada e rigorosa e considerar as armadilhas potenciais em tal condução. Ainda destaca desvantagens e vantagens da análise temática e conclui que esta é uma ferramenta útil e um método flexível para pesquisa qualitativa, para todos os campos do conhecimento, e não apenas para a psicologia.</p>
<p>37. SOUZA, L. K. Qualitative research in psychology 2019 <i>Arquivos Brasileiros de Psicologia</i></p>	<p>O artigo aborda a utilização da análise temática para guiar a análise qualitativa. O objetivo da pesquisa é apresentar a análise temática como proposta por Virginia Braun e Victoria Clarke, focalizando sua aplicação. Descreve-se o que é preciso saber sobre a análise temática antes de realizá-la e como conduzi-la em seus seis passos. São apresentados exemplos com dados coletados em</p>

	amostra brasileira para ilustrar passos cruciais, bem como sete vantagens desse método. O trabalho se encerra com recomendações para editores e pareceristas de periódicos científicos sobre o que priorizar na avaliação de pesquisas que relatam o uso da análise temática.
38. BRAUN, V.; CLARKE, V. (Mis)conceptualising themes, thematic analysis, and other problems with Fugard and Potts’ 2016 <i>International Journal of Social Research Methodology</i>	O artigo aborda a análise temática e o tamanho de amostra que deve ser utilizado na pesquisa qualitativa. O estudo faz uma indagação quanto a se amostras maiores são de fato melhores e define a análise temática como um método de identificação de padrões. A pesquisa defende que o tamanho da amostra não pode ser identificado por fórmulas preconcebidas e conclui que a pesquisa qualitativa difere da pesquisa quantitativa também pelo fato de aquela não se encaixar em padrões e processos quantitativos. Dessa forma, não há como preestabelecer tamanhos de amostra em pesquisa qualitativa. O artigo argumenta que o modelo proposto por Fugard e Potts, que trata do tamanho de amostras, é inaplicável na pesquisa qualitativa, embora possa oferecer algum critério na confiabilidade da codificação, utilizada na análise temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2.3 Busca em teses e dissertações do PPGE GC

Com a intenção de ampliar o conhecimento em consonância com o PPGE GC/UFSC, realizaram-se buscas no banco de teses (T) e dissertações (D) desse programa, e foram encontradas 16 teses e/ou dissertações relevantes para a pesquisa, conforme o Quadro 10A.

Quadro 10A – Teses e dissertações do PPGE GC relevantes para a pesquisa.

AUTOR	TÍTULO	TEMÁTICA	ANO	T/D
FRAGA, A. D. de	Empreendedorismo sênior: experiências vividas e sentidas de pessoas que empreendem depois dos 50 anos de idade	Empreendedorismo Gênero	2023	D
MARCON, D. T. A.	Mulheres nos Conselhos de Administração: facilitadores e barreiras	Empreendedorismo Gênero	2022	D
LAPOLLI, P. C.	Estratégias para a concepção de competências essenciais no contexto da Indústria 4.0.	Empreendedorismo	2022	T
PANISSON, C.	Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador	Empreendedorismo	2021	T
IATA, C. M.	Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica	Gênero	2020	D

FELICIANO, F. K.	Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras	Empreendedorismo	2019	D
AMARAL, M. R. do	Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras	Empreendedorismo Gênero	2019	D
GOMES, R. K.	Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública: um estudo de multicasos	Empreendedorismo	2017	T
MASSAD, D. de O.	A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social	Empreendedorismo	2017	D
CONSONI, D. P. G.	Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento	Empreendedorismo	2016	D
WILLERDING, I. A. V.	Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora	Empreendedorismo	2015	T
WOLF, S. M.	Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD	Empreendedorismo	2014	T
SOUZA, V. A. B. de	Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	Empreendedorismo	2013	T
SCHMITZ, A. L. F.	Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	Empreendedorismo	2012	T
WILLERDING, I. A. V.	Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso	Empreendedorismo	2011	D
BOTELHO, L. L. R.	Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento	Gênero	2008	D

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2.4 Teses e dissertações de outros programas

Foi realizada também uma busca por teses e dissertações de outros programas de pós-graduação, por considerar-se importante verificar perspectivas diferentes relacionadas à temática da pesquisa. Foram selecionadas oito teses e/ou dissertações de outros programas, conforme o Quadro 11A.

Quadro 11A – Teses e/ou dissertações de outros programas de pós-graduação.

AUTOR	TÍTULO	TEMÁTICA	ANO	T/D
SOUZA, M. E. G.	Processos de aprendizagem da empreendedora em empresas de tecnologia	Empreendedorismo e Gênero	2019	Dissertação – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis
REIS, V. C. dos	Muitas histórias para contar: a trajetória profissional das diretoras de organizações militares da Marinha do Brasil	Gênero	2017	Dissertação – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Florianópolis
PONTES, A. M. de	Executivas brasileiras em organizações globais: oportunidades e desafios para a liderança feminina	Gênero	2017	Dissertação – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Administração de Empresas, Rio de Janeiro
FERNANDES, D. R. N.	A divisão entre trabalho, família e organizações para casais de dupla jornada: um estudo sobre homens e mulheres que vivenciam a cultura do alto desempenho	Gênero	2017	Dissertação – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Administração de Empresas, Rio de Janeiro
CHAVES, A. M.	Fazendo gênero na política institucional: uma história de vida no Legislativo	Gênero	2017	Dissertação – Universidade Federal do Espírito Santo, Mestrado em Administração, Vitória
MORAES, L. V. dos S. de	A trajetória de reitoras em Santa Catarina: ser mulher é apenas um detalhe	Gênero	2008	Tese – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis
LENZI, F. C.	Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras	Empreendedorismo	2008	Tese – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo
COOLEY, L.	Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance	Empreendedorismo	1990	Tese – Cranfield Institute of Technology – Reino Unido

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2.5 Busca em livros pesquisados do CoMovI/UFSC/CNPq

A pesquisadora e a sua orientadora são, respectivamente membro e líder do CoMovI – grupo certificado pela UFSC e registrado no CNPq. O grupo de pesquisa publica diversos livros na linha de gestão do conhecimento, empreendedorismo e inovação tecnológica, e, em razão da qualidade e da relevância dos estudos do grupo, vários capítulos dos livros serão utilizados como referência nesta tese, os quais são mostrados no Quadro 12A:

Quadro 12A – Livros e capítulos de livros do CoMovI.

AUTOR	TÍTULO	ANO
LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; AMARAL, M. R. do	Diversidades: um caminhar para as organizações saudáveis	2022
LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i>	Práticas de gestão das diversidades nas organizações	2022
LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; ALVEZ, J. K.	Gestão humana para organizações saudáveis	2021
LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V.; SOUZA, V. A. B. de	Comportamento empreendedor	2021
LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i>	Gestão do capital humano em organizações empreendedoras	2020
FRANZONI, A. M. B.; KRACIK, M. S.	Dimensões da capacidade empreendedora	2020
LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i>	Experiências sentidas e vividas no caminhar de empreendedores de sucesso	2019
SCHMITZ, A. L. F.	Competências empreendedoras requeridas dos gestores de instituições de ensino superior	2012
LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M.	Mulheres em ação: notáveis empreendedoras em Santa Catarina	2011
LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de	Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina	2010
LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i>	Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos	2009

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2.6 Outros livros considerados relevantes à pesquisa

Prosseguindo com o trabalho de busca de referencial teórico para a presente tese, selecionaram-se livros que tratam da temática do empreendedorismo de mulheres no setor

público. O Quadro 13A relaciona os 26 títulos escolhidos que contribuíram para a construção da tese.

Quadro 13A – Livros importantes relacionados à temática.

AUTOR	TÍTULO	ANO
DORNELAS, J.	Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas	2023
AMARAL, M. R. do	Por elas, você pode, nós podemos! Empoderamento como arma para o enfrentamento da violência contra as mulheres	2022
BERTH, J.	Empoderamento: feminismos plurais	2020
GIL, A. C.	Métodos e técnicas de pesquisa social	2018
KAUR, R.	O que o sol faz com as flores	2018
MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.	Fundamentos de metodologia científica	2017
BHAT, N.; SISODIA, R.	Liderança Shakti: o equilíbrio do poder masculino e feminino nos negócios	2017
YIN, R. K.	Pesquisa qualitativa do início ao fim	2016
PENNA, C.	Inconsciente social	2014
CRESWELL, J. W.	Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens	2014
DOLABELA, F.	A corda e o sonho	2010
CRESWELL, J.	Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto	2010
SARKAR, S.	O empreendedor inovador	2008
TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.	Gestão do conhecimento	2008
DORNELAS, J. C. A.	Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas	2003
DORNELAS, J. C. A.	Empreendedorismo: transformando ideias em negócios	2001
BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M.	Empreendedorismo tecnológico na educação: vivências empreendedoras	2001
MINAYO, M. C. de S. (org.)	Pesquisa social: teoria, método e criatividade	2001
DOLABELA, F.	Oficina do empreendedor	1999
SEN, A.	Desenvolvimento como liberdade	1999
MORGAN, G.	Imagens da organização	1996
TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.	Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource	1997
TRIVIÑOS, A. N. S.	Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação	1987
MCCLELLAND, D. C.	Characteristics of successful entrepreneurs	1987
PINCHOT, G.	Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur	1985

BEAUVOIR, S. de	O segundo sexo	1953
-----------------	----------------	------

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de todo o processo de revisão sistemática integrativa da literatura foi de suma importância para que esta pesquisadora obtivesse acesso ao conteúdo mais relevante e atual referente ao tema estudado por esta tese, assim como para limitar o escopo da pesquisa.

Além dos estudos indexados nas bases de dados selecionadas, foram escolhidos outros estudos de literatura cinzenta que contribuíram como referencial bibliográfico para o avanço deste trabalho. A partir da leitura na íntegra dos estudos selecionados na revisão sistemática, foram reconhecidas, em suas referências, outras pesquisas relevantes, que também subsidiaram a revisão de literatura desta pesquisa. Foram selecionados ainda estudos de outras bases de dados, do banco de teses e dissertações do PPGEHC/UFSC e de outros programas de pós-graduação, por meio do catálogo de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Por fim, também foram identificados outros materiais que colaboram para a revisão bibliográfica no acervo de livros do CoMovI e em outros livros e materiais considerados relevantes para a pesquisa, conforme apresentado no Quadro 14A.

Quadro 14 A – Registros selecionados na revisão sistemática integrativa da literatura.

Fonte	Selecionados
Estudos selecionados pela revisão sistemática na <i>Scopus</i>	22
Estudos selecionados pela revisão sistemática na <i>Web of Science</i>	30
Artigos citados nos estudos selecionados na revisão sistemática	17
Artigos encontrados na base de dados <i>Scielo</i> e no <i>Google Acadêmico</i>	38
Teses e dissertações do PPGEHC	16
Teses e dissertações de outros programas de pós-graduação	11
Livros do grupo de pesquisa CoMovI	12
Livros selecionados	26
Total de registros selecionados relevantes à pesquisa	172

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base na história de vida apresentada, bem como no conhecimento teórico adquirido acerca da temática, consolidou-se o interesse desta pesquisadora em compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em

cargos de gestão.

O empreendedorismo, sob a ótica comportamental, direciona-se ao comportamento do empreendedor, que abrange suas ações, atitudes e características. Pode-se perceber que, a partir da leitura dos artigos selecionados, tais condutas atuam como facilitadoras para o alcance de posições de chefia nas instituições.

Nesse contexto, na busca pela igualdade de gênero e pela redução da discriminação contra a mulher no ambiente de trabalho, é importante identificar quais as atitudes empreendedoras das mulheres, a partir das suas vivências, que possibilitaram a elas o alcance de posições de destaque nas organizações públicas.

Ao se concluir a revisão sistemática integrativa, percebeu-se que a presente pesquisa se justifica, uma vez que o número de estudos acerca dos comportamentos empreendedores das mulheres em organizações públicas é reduzido e que não foram localizadas pesquisas sobre atitudes empreendedoras de mulheres policiais civis, de modo que há uma lacuna no conhecimento sobre o tema. Tais ineditismo e multidisciplinaridade do assunto estão em conformidade com os objetivos do PPGEGC/UFSC.

REFERÊNCIAS

- ABALKHAIL, J. M.; ALLAN, B. “Wasta” and women’s careers in the Arab Gulf. *Gender in Management States*, v. 31, n. 3, 2016, p. 162-180.
- BOTELHO, L. de L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; WELTER, F. The Diana project: a legacy for research on gender in entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 7-25, 2020. DOI: 10.1108/IJGE-04-2019-0083. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJGE-04-2019-0083/full/html>. Acesso em: 26 jun. 2023.
- CHAVES, A. M. **Fazendo gênero na política institucional: uma história de vida no Legislativo**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO – CBGDP*, 8., 2011, Porto Alegre: Anais. 2011. p. 1-12.
- DATTA, P. B.; GAILEY, R. Empowering women through social entrepreneurship: case study of a women’s cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 569-587, maio 2012. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x>. Acesso em: 6 set. 2021
- DÍEZ-GUTIÉRREZ, E. J. ; VALLE FLÓREZ, R. E., TÉRRON BANUELOS, E.; CENTENO SUÁREZ, B. El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana De Educación*, 33(3), 2003. p. 1-19. <https://doi.org/10.35362/rie3333944>
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- EAGLY, A. *et al.* The development social psychology of gender. *In: ECKES, T.; TRAUTNER, H. M. (ed.). Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2000. p. 123-174.
- ENTRIALGO, M.; IGLESIAS, V. The moderating role of entrepreneurship education on the antecedents of entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 1209-1232, dez. 2016. DOI: 10.1007/s11365-016-0389-4. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s11365-016-0389-4>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- FELICIANO, F. K. **Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em**

organizações públicas. 2019. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FIELD, E. *et al.* On her own account: how strengthening women's financial control impacts labor supply and gender norms. **American Economic Review**, [S. l.], v. 111, n. 7, p. 2342-2375, 1 jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20200705>.

FRANZONI, A. M. B.; KRACIK, M. S. **Dimensões da capacidade empreendedora.** Florianópolis, Pandion, 2020.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 549-556, maio/jun. 2004.

HAYTER, C. S.; LINK, A. N.; SCOTT, J. T. Public-sector entrepreneurship. **Oxford Review of Economic Policy**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 676-694, 19 set. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/gry014>.

YOOPETCH, C. Women empowerment, attitude toward risk-taking and entrepreneurial intention in the hospitality industry. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 15, n. 1, 2020, p. 59-76..

ISAKSSON, A.; ANDERSSON, C. A.; BORJESSON, E. Don't ask for ideas and innovations, ask for what they do. Understanding, recognizing and enhancing (women's) innovation activities in the public sector. **Journal of Technology Management & Innovation**, [S. l.], 2020.

LAPOLLI, É. M. **Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos.** Florianópolis, Pandion, 2009.

LAPOLLI, É. M. *et al.* **Experiências sentidas e vividas no caminhar de empreendedores de sucesso.** Florianópolis: Pandion, 2019.

LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina.** Florianópolis: Pandion, 2010.

LAPOLLI, É. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, [S. l.], 2017.

MENDES, K. dal S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MONDRAGÓN, R. *et al.* Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. **Revista Venezolana de Gerencia**, [S. l.], v. 23, n. 84, s. p., 2018.

MORAES, P. J. de *et al.* A motivação da mulher e sua atuação no empreendedorismo social. *In*: SPERS, V. R. E.; SIQUEIRA, E. S. **Responsabilidade social: conceitos, experiências e pesquisas.** Ituiutaba: Ottoni, 2010. p. 1-15.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

POMPEO, D. A.; ROSSI, L. A.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 434-438, 2009.

PONS, P.; BELARBI-MUNOZ, S.; GARZÓN, D.; Cross-country differences in drivers of female necessity entrepreneurship. **Service Business**, [S. l.], p. 971-989, 2021.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2018.

TILLMAR, M. Gendering of commercial justice – experience of self-employed women in urban Tanzania. **Journal of Enterprising Communities**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 101-122, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2016-0004>.

VLĂDESCU, A. Assessing the resilience of policewomen in Romania. *In*: INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, 9., 2015, Bucareste. **Proceedings** [...]. Bucareste: Thomson Reuters; RePEc; Clarivate Analytics, 2015. p. 732-740.

XAVIER, S. R.; AHMAD, S. Z.; NOR, L. M. Women entrepreneurs: making a change from employment to small and medium business ownership. **Procedia Economics and Finance**, [S. l.], p. 321-334, 2012.

APÊNDICE B

Questionário para levantamento de dados: questão	Pontuação				
	1	2	3	4	5
1 – Eu lidero ou executo novos projetos, ideias e estratégias visando a melhorar os serviços prestados pela minha instituição.					
2 – Tenho iniciativa para criar e desenvolver novos processos de trabalho.					
3 – Gero resultados para a instituição através das oportunidades que identifico.					
4 – Avalio o risco das minhas ações na instituição por meio das informações que coleteo.					
5 – Consigo agir com o objetivo de reduzir os riscos das ações propostas.					
6 – Estou disposta a correr riscos que representem um desafio pessoal e possam de fato trazer bom retorno para mim e para a instituição.					
7 – Minhas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia aos serviços prestados pela minha instituição.					
8 – Sou reconhecida por satisfazer os interesses da instituição e do público por meio de ações e resultados.					
9 – Estabeleço prazos e os cumpro com padrão de qualidade reconhecido por todos.					
10 – Ajo para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.					
11 – Não desisto em situações desfavoráveis e encontro formas de atingir os objetivos.					
12 – Admito ser responsável por meus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.					
13 – Concluo uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando <i>stakeholders</i> e colegas de trabalho.					
14 – Quando necessário, “coloco a mão na massa” para ajudar a concluir um trabalho.					
15 – Estou disposta a manter a instituição e o público satisfeitos e de fato consigo isso.					
16 – Vou pessoalmente atrás de informações confiáveis para prestar um serviço.					
17 – Investigo pessoalmente novos processos para meus projetos ou ideias inovadoras.					
18 – Quando necessário, consulto pessoalmente especialistas para me ajudar em minhas ações.					
19 – Defino minhas próprias metas, independentemente do proposto pela instituição.					
20 – Meus projetos são claros e específicos.					
21 – Analiso com frequência diária meu desempenho no trabalho.					
22 – Elaboro planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.					

23 – Reviso sempre meus planejamentos e os adequo, se necessário, com base nos relatórios da instituição.					
24 – Sou ousada na tomada de decisões, mas me baseio em informações e registros para projetar resultados.					
25 – Influencio outras pessoas para que sejam parceiras em meus projetos e viabilizo recursos para alcançar os resultados.					
26 – Consigo envolver pessoas-chave para atingir os resultados que me proponho ou conseguir os recursos necessários.					
27 – Desenvolvo e fortaleço minhas redes de relacionamento interna e externa à instituição.					
28 – Estou disposta a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na instituição.					
29 – Confio em meu ponto de vista e o mantenho mesmo diante de oposições.					
30 – Sou confiante nos meus atos e enfrento os desafios sem medo.					

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Lenzi (2008).

APÊNDICE C – Roteiro para a entrevista semiestruturada

1. Conte-me como foi sua trajetória profissional até chegar ao cargo que ocupa atualmente? Tem outras mulheres atuando junto com você? (Em caso afirmativo, quantas mulheres?)
2. Durante a sua trajetória profissional, você já vivenciou algum tipo de barreira familiar, cultural ou religiosa que dificultou ou impediu o ingresso de mulheres em uma organização?
3. Você, durante a sua trajetória profissional, em algum momento se sentiu com pouca instrução e/ou conhecimento? (Em caso afirmativo, explique, por favor.)
4. Com relação à estrutura familiar, você consegue conciliar a sua jornada de trabalho e as demandas familiares? (Em caso afirmativo, como?)
5. Com relação à sua rede de contatos profissionais, ela supre as suas necessidades ou você acha importante ter um *networking* maior? (Em caso afirmativo, por quê?)
6. Durante a sua trajetória profissional você sofreu preconceito ou discriminação no ambiente de trabalho? (Se sim, explique, por favor.) Você percebe se existe diferença na forma de atuar profissionalmente entre o gênero feminino e o masculino?
7. Em algum momento de sua jornada, você subestimou a sua capacidade e/ou teve a sensação de que homens eram mais capazes do que você na mesma função? (Em caso afirmativo, por quê?)
8. Durante a sua trajetória pessoal e profissional, você encontrou dificuldades para alcançar a sua posição na instituição, para ingressar em outros setores da instituição, ainda que situados no mesmo nível horizontal? (Em caso afirmativo, quais?)
9. Para você, as mulheres conseguem alcançar posições mais elevadas na organização, tanto de gestão quanto de níveis estratégicos? (Se não, por quê?)
10. Você, durante a sua trajetória profissional, foi desvalorizada por outras mulheres? (Se sim, explique, por favor.)

11. Você, durante a sua trajetória profissional, já se sentiu não merecedora ou capaz de estar ocupando um determinado cargo ou função? (Se sim, explique, por favor.)
12. Você já sofreu algum tipo de assédio, seja moral ou sexual? (Se sim, conte como foi essa situação e como você reagiu.)
13. Para você, ter um grau mais elevado de instrução ou ser mais qualificada são facilitadores para ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional na instituição?
14. Você percebe se nos últimos anos tem havido maior participação das mulheres nos cargos de gestão e nas estruturas de tomada de decisão na instituição? (Se sim, isso traz benefícios?)
15. Na sua visão, a existência de políticas públicas e práticas organizacionais visando à equidade de gênero nas organizações contribui para que isso se torne uma realidade? Por quê?
16. A sua estrutura familiar contribui para você equilibrar as demandas familiares e o trabalho? (Se sim, como?)
17. Na sua visão, ter uma boa rede de relacionamentos é um facilitador para ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
18. Para você, possuir bons mentores é importante para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão nas instituições? (Se sim, por quê?)
19. Na sua visão, ter inteligência emocional é importante para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
20. Para você, a experiência profissional é importante para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)
21. Para você, a comunicação e a habilidade de articulação são importantes para as mulheres conseguirem ocupar uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Se sim, por quê?)

22. Na sua visão, ser uma mulher jovem facilita o alcance de uma posição de gestão estratégica ou operacional nas instituições? (Por quê?)

23. Você teria algo mais para acrescentar referente à sua trajetória para ocupar uma posição de destaque na sua instituição? Qual mensagem você deixaria para outras policiais civis?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Tecnológico – CTC

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovi

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Prezada participante, você está sendo convidada para contribuir para a pesquisa “Gestão feminina: a experiência de mulheres que se destacam na polícia civil”, realizada pela doutoranda Maria Carolina Milani Caldas Sartor, sob a orientação da Professora Édis Mafra Lapolli, Dra., do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), com base na Resolução nº 510/2016, do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH), e da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Você foi selecionada intencionalmente, sua presença é voluntária e você tem plena autonomia para decidir sobre a sua participação. Embora sua contribuição seja muito importante para a realização deste estudo, uma possível recusa em participar ou desistência em qualquer tempo não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com o Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovi/UFSC/CNPq.

Consideramos importante esclarecer sobre o CEPSH, que se trata de um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo que é vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, porém independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, a fim de contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEPSH encontra-se sediado no prédio da Reitoria II, quarto andar, à Rua Desembargador Vitor Lima, 22, bairro Trindade, em Florianópolis (SC), CEP: 88.040-400, *e-mail*: cep.propesq@contato.ufsc.br, telefone: (48) 3721-6094, com horário de expediente de segunda a sexta-feira, das 7h às 19h.

O objetivo deste estudo é o de compreender as experiências vividas e sentidas por mulheres que se destacaram nas polícias civis atuando em cargos de gestão.

A coleta de dados será efetuada por meio de revisão da literatura e de pesquisa de campo, através de questionário e entrevistas.

As informações obtidas durante a análise dos dados, envolvendo o texto transcrito, correspondente ao registro audiovisual de cada entrevista, serão submetidas ao respectivo autor entrevistado para sua apreciação e possível correção ou alteração do conteúdo. Você somente será identificado, com a citação do seu nome, caso concorde com a sua identificação. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso à totalidade dos dados. Esse aspecto se chama confidencialidade e garante que apenas os pesquisadores do projeto, os quais se comprometem com o dever de sigilo, terão acesso aos seus dados e não farão uso dessas informações para outras finalidades não relacionadas com a pesquisa científica, conforme preconizado pela mencionada Resolução nº 510/2016, na qual se definem os projetos de ciências humanas e sociais como aqueles que “se voltam para o conhecimento, compreensão das condições, existência, vivência e saberes das pessoas e dos grupos, em suas relações sociais, institucionais, seus valores culturais, suas ordenações históricas e políticas e suas formas de subjetividade e comunicação, de forma direta ou indireta, incluindo modalidades de pesquisa que envolvem intervenção”, sendo esses projetos avaliados pelo sistema CEP/CONEP à luz da referida resolução.

Também em relação aos aspectos éticos, esta pesquisa segue o rito do rigor científico e as premissas éticas, em conformidade com a Resolução nº 466/2012/CNS, que pondera sobre o respeito pela dignidade humana e pela proteção necessária aos participantes das pesquisas científicas que envolvem seres humanos. Nessa abrangência, considera-se o desenvolvimento científico e tecnológico como o resultado do engajamento ético e do rigor científico, simultaneamente à credibilidade científica e ao reconhecimento social por suas descobertas, proporcionando bem-estar e qualidade de vida ao ser humano, para as presentes e as futuras gerações.

Avaliação dos riscos e benefícios:

Riscos e desconfortos: identifica-se a possibilidade de cansaço ou aborrecimento ao responder a entrevista, além de desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e/ou vídeo; também se menciona possível mudança no relacionamento estabelecido entre pesquisadores e participantes, devido ao forte relacionamento entre ambos. Há também a chance de uma devolução ou comunicação inapropriada de resultados dos estudos gerar situações de discordância entre diferentes

perspectivas pessoais sobre o tema. Também deve ser considerado o risco de quebra de sigilo. Para redução de riscos será possível a substituição de procedimentos de coleta de dados, além de supervisão técnica e um acompanhamento ético. Para reduzir esses desconfortos, como mencionado anteriormente, o conteúdo das entrevistas e as anotações e transcrições referentes a elas não serão compartilhadas com os participantes como um todo. Por tudo isso os riscos mencionados foram classificados como mínimos.

Benefícios: o ganho individual proveniente da participação na pesquisa é nenhum; no entanto, quanto ao ganho coletivo, se espera que a pesquisa gere um conhecimento com contribuições atuais e potenciais ao ser humano, para a comunidade na qual este está inserido e para a sociedade, possibilitando a promoção da qualidade digna da vida a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado. O processo, por si, é um benefício ao participante quando se esclarecem as suas etapas em apresentação clara e acessível da natureza da pesquisa, da sua justificativa, dos seus objetivos, métodos, potenciais benefícios e riscos, concebidos na medida da compreensão do participante das suas características individuais, sociais, econômicas e culturais. Também se considera sua contribuição em razão das abordagens metodológicas aplicadas, trazendo assim a conscientização da sociedade a respeito da natureza da construção do conhecimento científico, além do reconhecimento e da valorização do tema pesquisado e da sua importância para a promoção do conhecimento.

Incorporação ao banco de dados dos pesquisadores: os dados obtidos com a sua participação na forma de gravações de áudio e/ou vídeo serão incorporados ao banco de dados dos pesquisadores, e seus responsáveis zelarão pelo uso e pela aplicabilidade exclusivamente para fins científicos, apenas consentindo com o seu uso futuro em projetos que atestem pelo cumprimento dos preceitos éticos em pesquisas com seres humanos.

Direitos: você terá direito, em qualquer etapa do estudo, a qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas. Para tanto, somente é necessário entrar em contato com os pesquisadores responsáveis, assim como lhe é garantido o acesso aos resultados da pesquisa e, a qualquer momento, aos resultados parciais e ao resultado final com a publicação do tema pesquisado.

Compensação financeira (ressarcimento): a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira por sua participação em pesquisa; contudo, as possíveis despesas decorrentes da pesquisa – como transporte e alimentação, quando houver – serão ressarcidas ao participante através de reembolso mediante apresentação de notas fiscais dessas despesas.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento apresentado em duas

vias, se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconizam a Resolução nº 510/2016, do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH), e a Resolução nº 466/2012, que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Haverá acompanhamento com assistência a você, participante da pesquisa; contudo, em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com o responsável do estudo pelo *e-mail* ou pelo telefone (48) 99154-8230 (Maria Carolina Milani Caldas Sartor), 24 horas por dia, sete dias por semana.

Desde já expresso minha gratidão pela sua contribuição para o aprimoramento acadêmico e o alcance do objetivo desta pesquisa.

Eu, _____, CPF _____, li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para meu esclarecimento e opto por livre e espontânea vontade por participar da pesquisa, compreendo os meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar do estudo e em ceder meus dados para o banco de dados da equipe de pesquisadores. Permito que os pesquisadores obtenham registro audiovisual, como fotografias, filmagens e/ou gravações de áudio, da minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional.

Compreendo que os resultados deste estudo poderão ser publicados em periódicos científicos e/ou apresentados em congressos e que as informações obtidas relacionadas à minha pessoa podem ser publicadas em aulas, congressos, eventos científicos, palestras, livros ou periódicos científicos, preservando o anonimato.

Compreendo sobre o que, como e por que este estudo está sendo feito e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, elaborado em duas vias de igual teor, rubricado em todas as páginas e assinado por mim, convidado(a) a participar desta pesquisa, ou por meu representante legal, pela pesquisadora responsável ou pessoa por ela delegada, recebendo uma cópia deste documento de consentimento (TCLE).

_____ Nome	_____ Assinatura
_____ Local	_____/_____/_____ Data

Maria Carolina Milani Caldas Sartor

Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia –
CoMovI/UFSC/CNPq e doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão
do Conhecimento (PPGEGC)

E-mail: mcarolinamilanic@gmail.com

Fone: (48) 99154-8230
