



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**SILVIA LETÍCIA FERREIRA DA SILVA**

**MUITO ALÉM DE AUDIÊNCIAS, SENTENÇAS E RECURSOS:  
LIDERANÇA FEMININA SUSTENTÁVEL NA ADVOCACIA**

**FORTALEZA**

**2024**

SILVIA LETÍCIA FERREIRA DA SILVA

MUITO ALÉM DE AUDIÊNCIAS, SENTENÇAS E RECURSOS:  
LIDERANÇA FEMININA SUSTENTÁVEL NA ADVOCACIA

Dissertação de Mestrado apresentada a Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S583m Silva, Silvia Letícia Ferreira da.  
Muito além de audiências, sentenças e recursos : liderança feminina sustentável na advocacia / Silvia Letícia Ferreira da Silva. – 2024.  
120 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Prof. Dr. Tereza Cristina Batista de Lima.

1. Liderança sustentável. 2. Liderança feminina. 3. Advocacia. 4. Gestão jurídica. I. Título.  
CDD 658

---

SILVIA LETÍCIA FERREIRA DA SILVA

MUITO ALÉM DE AUDIÊNCIAS, SENTENÇAS E RECURSOS:  
LIDERANÇA FEMININA SUSTENTÁVEL NA ADVOCACIA

Dissertação de Mestrado apresentada a Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Batista dos Santos  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Ao meu filho, cuja capacidade de expressar amor por mim, mesmo sem compreender completamente as minhas constantes ausências durante o curso, me deu coragem para seguir em frente.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado da colaboração de muitas "mãos", cujo apoio inestimável permitiu que minha mente elaborasse ideias e meus dedos transcrevessem pensamentos, graças ao apoio de pessoas incríveis.

Antes de tudo, agradeço a Deus pela minha vida, por colocar este sonho em meu caminho, fortalecendo-me com saúde e resiliência para superar todos os obstáculos ao longo do curso.

Aos meus pais, Leticie e Julião, cujo esforço incansável para proporcionar a mim e às minhas irmãs a melhor educação possível foi fundamental. Talvez tenha sido esse o solo fértil que nutriu meu sonho de me tornar aluna da Universidade Federal do Ceará. Agora, ao concluir minha jornada acadêmica, esse sonho se materializou em realidade, uma conquista que é tanto minha quanto deles.

Às minhas irmãs, Aline e Júlia, cuja torcida foi constante, tanto à distância quanto nos momentos que compartilhamos juntas. Assim como nossos pais e minha sogra, Stela, vocês formaram uma rede de apoio inestimável, principalmente nos cuidados com meu filho, proporcionando a tranquilidade necessária para eu prosseguir nos estudos. Agradeço também à minha prima Kassandra, que além de amiga, foi uma confidente e me permitiu compartilhar desabafos e angústias acadêmicas, mesmo estando em faculdades e estados diferentes.

Ao meu esposo, Márcio, cujo esforço e compreensão foram fundamentais nos momentos em que minha presença foi substituída por obrigações acadêmicas. Seu empenho em mitigar o impacto da minha ausência, dedicando-se ao nosso filho e assegurando que ele sentisse o mínimo possível a falta que eu fazia, representa um claro ato de amor.

À minha orientadora, professora Tereza Cristina, que com respeito, amor e compreensão, me acompanhou nesta jornada acadêmica do início ao fim, mesmo diante de momentos profundamente desafiadores.

Às professoras Sandra Maris dos Santos e Ana Cristina Batista, membros da banca examinadora e referências acadêmicas, agradeço pelas valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho.

Aos colegas de mestrado com quem compartilhei tanto trabalhos quanto desafios, tornando o caminho menos árduo e, mesmo nos momentos mais tensos das entregas, ofereceram sorrisos e apoio: Luana, Ana Cristina, Alex, Gerlyson, Thiago, Igor, Mariângela, Bia, entre tantos outros. Uma sala inteira de grandes profissionais e pessoas maravilhosas. Um agradecimento especial, ao Pe. Fernando e Aurélio Jr., cuja inteligência, generosidade e bom

humor foram verdadeiros presentes divinos em minha vida. Juntos, compartilhamos não só alegrias, mas também as adversidades, até os últimos momentos do curso. Muito obrigada por toda partilha!

À minha equipe de trabalho, e em especial às lideranças das equipes da Controladoria Jurídica. O suporte que vocês forneceram em cada etapa do meu avanço acadêmico, em uma jornada que vai além das fronteiras do mundo corporativo, foi muito importante. Vocês não somente mantiveram a excelência e a reciprocidade nas entregas, mas também impulsionaram os resultados com uma dedicação e eficiência, mesmo diante dos desafios corporativos mais exigentes. A conciliação entre minha carreira corporativa e o percurso acadêmico teria sido improvável sem uma equipe sólida e competente. Estendo meus agradecimentos também aos demais colegas da organização, cujo encorajamento foi indispensável para minha persistência.

Às profissionais entrevistadas, agradeço o tempo dedicado a esta pesquisa.

Por fim, e com a mais sincera humildade, agradeço a mim mesma: mãe, mulher, gestora jurídica corporativa, segui em frente apesar das dificuldades inerentes a jornadas triplas. Mesmo enfrentando questionamentos que homens não enfrentariam como: "Por que se envolver nisso agora?", "Você não acha que sua dedicação fora de casa te prejudica como mãe?", "E passar em um mestrado é importante?", eu não desisti. Superei inúmeras noites insones e lidei com a pesada culpa que a sociedade impõe apenas às mulheres. Agradeço à Silvia de dois anos atrás por não ter desistido. Deu tudo certo!

## RESUMO

Este estudo explora a presença e o impacto dos atributos de liderança sustentável em mulheres que ocupam posições de liderança na advocacia, uma gestão ainda predominantemente masculina, embora haja uma tendência crescente de mulheres ascenderem a esses papéis, apesar da resistência enfrentada. O objetivo geral da pesquisa é compreender como os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. Para isso, os atributos identificados por Armani (2020) foram categorizados em três dimensões principais: dinâmica organizacional, gestão e atitudes sustentáveis. A investigação foi realizada com mulheres advogadas que ocupam cargos de gestão em departamentos jurídicos de empresas cearenses que estão listadas na B3 por ser um ambiente que se destaca como o cenário mais frequentemente aderente com práticas ESG (Ambiental, Social e de Governança Corporativa, na sigla em inglês) devido a exigência de mercado. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, descritiva e exploratória, por meio de uma pesquisa de campo, com entrevistas semiestruturadas com 17 líderes mulheres. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados mostram que as líderes apresentam forte alinhamento com os princípios de sustentabilidade, evidenciando habilidades de adaptação à cultura organizacional e fomento de um ambiente de trabalho inclusivo. Notavelmente, os desafios encontrados incluem resistência à mudança e algumas posturas passivas para a temática, refletindo a necessidade de estratégias mais robustas para superar tais obstáculos. Este estudo contribui com perspectivas valiosas para fortalecer a liderança feminina sustentável na advocacia e promover um desenvolvimento profissional mais inclusivo e responsável.

**Palavras-chave:** Liderança Sustentável; Liderança Feminina; Advocacia; Gestão Jurídica.



## **ABSTRACT**

This study explores the presence and impact of sustainable leadership attributes in women holding leadership positions in the legal field, a realm still predominantly male-dominated, although there is a rising trend of women ascending to these roles despite faced resistance. The main goal of the research is to understand how sustainable leadership attributes manifest in the practices of women leaders within the legal context. For this purpose, the attributes identified by Armani (2020) were categorized into three main dimensions: organizational dynamics, management, and sustainable attitudes. The investigation involved women lawyers in management roles at legal departments of companies from Ceará listed on B3, as this setting is often more aligned with ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) practices due to market demands. A qualitative, descriptive, and exploratory methodology was employed, using field research with semi-structured interviews with 17 women leaders. Data were analyzed using Bardin's (2011) content analysis technique. The results show that the leaders exhibit a strong alignment with sustainability principles, demonstrating skills in adapting to organizational culture and fostering an inclusive work environment. Notably, the challenges include resistance to change and some passive stances on the topic, reflecting the need for more robust strategies to overcome such obstacles. This study contributes valuable perspectives to strengthen sustainable female leadership in law and promote more inclusive and responsible professional development.

**Keywords:** Sustainable Leadership; Female Leadership; Advocacy; Legal Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Atributos de liderança sustentável .....	39
Quadro 2 -	Busca acadêmica realizada .....	52
Quadro 3 -	Estudos sobre liderança feminina sustentável .....	54
Quadro 4 -	Características dos sujeitos da pesquisa .....	59
Quadro 5 -	<i>Framework</i> interpretativo do modelo de pesquisa .....	63
Quadro 6 -	Correlação entre os objetivos, <i>framework</i> interpretativo e o roteiro de entrevistas .....	120

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo de Liderança Sustentável por Egri e Herman (2000) .....	34
Figura 2 -	Modelo de Liderança Sustentável por Bernard <i>et al.</i> (2014) .....	36
Figura 3 -	Modelo dos fatores de liderança sustentável por Šimanskienė e Župerkienė (2014) .....	37
Figura 4 -	Modelo de pesquisa sobre liderança sustentável .....	41
Figura 5 -	Processo de coleta de dados .....	60
Figura 6 -	Rede de alinhamento à cultura organizacional .....	65
Figura 7 -	Rede de orientação para as mudanças .....	67
Figura 8 -	Rede de visão de negócios .....	70
Figura 9 -	Rede da liderança .....	73
Figura 10 -	Rede da compreensão da diversidade cultural .....	78
Figura 11 -	Rede de habilidades interpessoais .....	80
Figura 12 -	Rede de atenção aos <i>stakeholders</i> .....	83
Figura 13 -	Rede de busca por sustentabilidade na estratégia .....	85
Figura 14 -	Rede de conhecimentos específicos .....	88
Figura 15 -	Rede de foco na sustentabilidade .....	90
Figura 16 -	Rede de valores e princípios morais .....	92
Figura 17 -	Síntese das categorias de análise, unidades de contexto e de registro ..	95

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMCJ	Associação Brasileira de Mulheres de Carreira Jurídica
B3	Brasil, Bolsa e Balcão
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CFOAB	Conselho Federal da Ordem dos Advogados Do Brasil
CESA	CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS
EFMD	<i>European Foundation for Managemet Development</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Corporate Governance</i>
EUA	Estados Unidos da América
FEARP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISR	Investimentos socialmente responsáveis
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Contextualização e delimitação do tema .....	15
1.2 Questão de pesquisa.....	20
1.3 Objetivos da pesquisa.....	20
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	20
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	20
1.4 Justificativa .....	21
1.5 Estrutura da dissertação .....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1 Liderança e sustentabilidade nas organizações .....	28
2.1.1 <i>Conceitos e evolução histórica da liderança</i> .....	28
2.1.2 <i>Liderança sustentável</i> .....	33
2.2 Liderança feminina e a advocacia .....	42
2.2.1 <i>Liderança feminina</i> .....	42
2.2.2 <i>Advocacia feminina</i> .....	47
2.2.3 <i>Estudos anteriores sobre liderança feminina sustentável</i> .....	53
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>56</b>
3.1 Tipologia da pesquisa .....	56
3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	57
3.3 Processo e coleta de dados.....	60
3.4 Instrumento de pesquisa .....	61
3.5 Análise de dados.....	61
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
4.1 Dinâmica organizacional.....	64
4.1.1 <i>Alinhamento à cultura organizacional</i> .....	64
4.1.2 <i>Orientação para as mudanças</i> .....	67
4.1.3 <i>Visão de negócios</i> .....	70
4.2 Gestão .....	73
4.2.1 <i>Liderança</i> .....	73
4.2.2 <i>Compreensão da diversidade cultural</i> .....	77
4.2.3 <i>Habilidades interpessoais</i> .....	80
4.2.4 <i>Atenção aos stakeholders</i> .....	83

<b>4.3 Atitudes sustentáveis .....</b>	<b>85</b>
<i>4.3.1 Busca por sustentabilidade na estratégia .....</i>	<b>85</b>
<i>4.3.2 Conhecimentos específicos .....</i>	<b>88</b>
<i>4.3.3 Foco na sustentabilidade .....</i>	<b>89</b>
<i>4.3.4 Valores e princípios morais .....</i>	<b>92</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE B – <i>FRAMEWORK</i> INTERPRETATIVO COM ROTEIRO .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção busca contextualizar a temática da pesquisa, delimitando seus principais aspectos e apresentando a justificativa para a relevância do tema. A partir disso, serão apresentados a questão de pesquisa que norteia a presente investigação e os objetivos a serem alcançados. Em seguida, será feita uma breve descrição dos aspectos metodológicos utilizados, assim como a estrutura geral da dissertação.

### 1.1 Contextualização e delimitação do tema

À medida que a sociedade se torna mais consciente das questões sociais e ambientais, as empresas enfrentam uma crescente pressão para adotar práticas social e ambientalmente sustentáveis (Dantas *et al.*, 2022). Nesse contexto, Silva e Lucena (2019) afirmam que os investimentos em sustentabilidade não apenas se revelam como fatores cruciais para a competitividade das empresas, mas também estão correlacionados com um desempenho econômico-financeiro mais robusto.

Essa percepção não é apenas um reflexo das demandas externas, mas também representa uma mudança intrínseca na maneira como as organizações veem e interagem com o ambiente ao seu redor. A natureza é agora considerada uma parte integrante dos negócios corporativos, impulsionando a busca por soluções que beneficiem não apenas a organização, mas também o planeta e a sociedade como um todo. Essa abordagem é essencialmente um desdobramento do conceito de responsabilidade social corporativa, onde a integração efetiva do desempenho ecológico, ambiental e social confere uma vantagem competitiva sólida, permitindo que as organizações se destaquem em um cenário competitivo cada vez mais agressivo (Chin *et al.*, 2015; Paulraj, 2011).

A sustentabilidade deixou de ser uma mera tendência para se tornar uma estratégia empresarial crucial para o sucesso a longo prazo. Os impactos ambientais das empresas agora têm repercussões no mercado e na reputação, impulsionando práticas mais transparentes e a divulgação voluntária de iniciativas sociais e ambientais (Rover; Borba; Borgert, 2008).

Paralelamente, investidores passaram a buscar empresas não apenas rentáveis, mas também comprometidas com responsabilidades ambientais e sociais, reconhecendo que essas empresas estão mais bem preparadas para enfrentar riscos econômicos e socioambientais a longo prazo, conforme argumentado por Vital *et al.* (2009).

Neste contexto de crescente conscientização sobre gestão ambiental e desenvolvimento sustentável (Phillips, 2018; Cavicchi, 2017; Roos e O'Connor, 2015), as práticas de gestão de recursos humanos relacionadas à influência ambiental e ecológica das empresas estão intimamente ligadas à estratégia ambiental da organização e ao comportamento sustentável dos colaboradores (Renwick *et al.*, 2013).

Essas práticas não apenas buscam eficiência operacional, mas também promovem o compromisso com a responsabilidade ambiental, tornando-se cruciais para a integração bem-sucedida de valores e práticas sustentáveis no âmbito organizacional. A capacidade de gerenciar recursos humanos alinhados aos princípios ecológicos e sociais não apenas fortalece a imagem e a reputação da empresa, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo, refletindo positivamente no desempenho de longo prazo da organização (Suriyankietkaew e Avery, 2016).

Nesse contexto organizacional, para que a empresa solidifique diretrizes de sustentabilidade para além do discurso, é necessário que os gestores estejam efetivamente aderentes com a proposição desta. No final dos anos 1990, Ulhøi, Madsen e Rikhardsson (1997) já sinalizavam para a necessidade de se colocar os elos entre preocupações socioeconômico-ambientais e ensino de administradores, baseados na comprovação de que, apesar de todo investimento em programas de treinamento com foco direcionado a sustentabilidade, eram pobres as relações entre as exigências socioambientais, as habilidades gerenciais e as competências dos gestores.

Não por acaso, a liderança tem sido um dos temas mais pesquisados nos estudos organizacionais, na gestão e em muitas outras áreas afins (Marques; Reis; Gomes, 2018). A importância da liderança é um consenso em qualquer estrutura organizacional (Leroy *et al.*, 2018). O capital humano, sem dúvida, constitui o recurso mais valioso para o sucesso das empresas, um fato amplamente corroborado na literatura (Cillo *et al.*, 2019; Del Giudice *et al.*, 2018).

Alguns exemplos dos diferentes tipos de classificações identificados no decorrer do tempo são: liderança situacional, liderança transacional, liderança transformacional, liderança distribuída, liderança autocrática, liderança participativa, liderança ética, liderança autêntica, liderança responsável, liderança de mudança e liderança positiva. Os estudos sobre liderança buscam compreender tanto os fatores que influenciam as práticas de liderança quanto os impactos do comportamento de liderança nos funcionários e nas organizações (Yukl, 2012).

Uma forma de ampliar a pesquisa sobre liderança é considerar seu papel na promoção do desenvolvimento sustentável nas organizações e na sociedade. Hallinger e Suriyankietkaew



(2018) propõem uma abordagem de liderança sustentável que visa integrar os resultados sociais, ambientais e econômicos, também conhecidos como *triple bottom line*, no desempenho organizacional. Essa perspectiva implica uma redefinição dos objetivos e impactos da liderança organizacional.

A liderança é um conceito complexo e diverso, que se transforma constantemente e se relaciona com a ideia de sustentabilidade, pois, na esfera individual, o desempenho das lideranças emerge como um elemento crucial para instigar a implementação de iniciativas de responsabilidade social corporativa nas empresas, desempenhando um papel fundamental como catalisadores de transformações e promotores de novas perspectivas (Petrini; Pozzebon, 2010).

Ferdig (2007) destaca a emergência de novas visões de liderança, as quais podem alterar a consciência coletiva e promover ações em sustentabilidade. Sob tal perspectiva, o exercício da liderança para a sustentabilidade pressupõe agentes de mudança comprometidos e com capacidade de inovação e de conexão em prol de objetivo comum (Burns; Vaught; Bauman, 2015). Ora, o estabelecimento de práticas sustentáveis nas organizações está intrinsecamente ligado ao engajamento das lideranças, visto que estas detêm o papel principal na efetivação de políticas e na promoção da melhoria do desempenho ambiental (Egri; Herman, 2000). O exercício da liderança através do exemplo é um elemento essencial na construção do percurso de transformação em direção à sustentabilidade (Nambiar; Chitty, 2014).

Conforme Voltolini (2011), lideranças sustentáveis são profissionais que atribuem igual importância ao desenvolvimento humano, ao meio ambiente e ao capital financeiro e estrutural das organizações. Além disso, fortalecem os recursos internos da organização para abordar desafios sociais e ambientais, resultando na criação de valor para o negócio e no compromisso com o progresso das comunidades locais. Antunes e Franco (2016) expandem esse conceito ao enfatizar que as lideranças sustentáveis são marcadas por uma profunda responsabilidade pelo bem-estar dos outros, promovendo assim um ambiente propício ao desenvolvimento da força, resiliência e vitalidade das pessoas.

No entanto, ao se abordar a liderança feminina, depara-se com desafios que se apresentam de maneira distinta. Essa complexa teia de questões revela uma narrativa ampla sobre a dificuldade enfrentada pelas mulheres em alcançar os níveis mais elevados de liderança. Não se trata apenas de um "teto de vidro" isolado, mas sim da acumulação de diversos obstáculos que se interpõem ao longo de suas trajetórias (Eagly; Carli, 2012).

Sabe-se que, na sociedade, os homens são muitas vezes automaticamente considerados líderes naturais, enquanto as mulheres enfrentam contínuos desafios, inclusive sendo testadas por suas equipes de trabalho. Além disso, as mulheres frequentemente lidam com conflitos entre

vida pessoal e profissional, bem como enfrentam preconceitos velados no ambiente de trabalho. Esses fatores, sem dúvida, representam obstáculos para sua progressão na carreira e para alcançarem rendimentos financeiros mais elevados (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020).

O machismo, ainda amplamente arraigado na cultura brasileira, acrescenta complexidade ao processo de ascensão das mulheres a cargos de liderança. Isso se deve à associação tradicional do papel de líder à masculinidade, que envolve a manifestação de comportamentos agênticos, como dominância, ambição, independência e confiança. Em contraste, as mulheres frequentemente são socialmente pressionadas a desempenhar o papel de cuidadoras e a manifestar características comunais, como serem colaborativas, gentis e afetivas (Zheng; Surgevil; Kark, 2018).

Além disso, superar as barreiras invisíveis impostas pelo teto de vidro implica em confrontar diretamente os estereótipos de gênero que limitam o reconhecimento da capacidade de liderança feminina (Avelino, 2022). Esse contexto torna ainda mais desafiadora a jornada da liderança feminina. No percurso para posições mais elevadas na carreira, as mulheres são fortemente afetadas pelas expectativas quanto aos papéis de gênero e de liderança. Expressar a feminilidade na cultura brasileira que ainda é masculinizada, é um desafio e requer a ruptura de estereótipos e das barreiras intrínsecas à experiência feminina (Amaral *et al.*, 2022).

Todavia, de acordo com Agarwal *et al.* (2020), as mulheres possuem algumas capacidades cruciais para alcançar uma mudança sustentável, como perspectiva inovadora e criativa, atitude de liderança, consciência social e boa capacidade de identificar oportunidades. Cicchiello *et al.* (2021) demonstram que uma porcentagem maior de mulheres no Conselho de Administração fortalece a adoção das práticas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, e a verificação externa dos relatórios de sustentabilidade.

O trabalho de Armani *et al.* (2020) apresenta uma pesquisa que trouxe uma perspectiva mais holística da liderança sustentável, iniciando por um estudo na literatura, observando as diferentes nomenclaturas usadas para caracterizar a liderança sustentável e compilando-as sob o mesmo rótulo, adotando o termo “atributo” para se referir à descrição dos elementos que caracterizam a liderança sustentável. Após um estudo de caso aprofundado de quatro empresas, analisaram os atributos que caracterizam a liderança sustentável nessas organizações.

Ao tratar da liderança sustentável, Armani *et al.* (2020) propõem um conjunto de atributos e estes envolvem aspectos relacionados a dinâmica organizacional, a gestão e atitude sustentável dessas lideranças. Quando se aborda a dinâmica organizacional, são mencionados aspectos como cultura organizacional, mudança organizacional e visão de negócios. À medida que se aprofunda na gestão, são considerados os *stakeholders*, a diversidade cultural, as

habilidades interpessoais e a liderança. Ao tratar das atitudes sustentáveis dos líderes, são incorporados elementos como a sustentabilidade na estratégia organizacional, conhecimento específico sobre regras de sustentabilidade, compromisso pessoal com a sustentabilidade, bem como valores e princípios morais. Esses fatores convergem para criar um conjunto de atributos no perfil que devem ser observados e valorizados no contexto da liderança, com uma perspectiva de sustentabilidade.

Nesse sentido, estudos revelam que as mulheres possuem uma visão mais ampla sobre responsabilidade social organizacional (Alonso-Almeida *et al.*, 2017; Celis *et al.*, 2015), permitindo introduzir mais comportamentos sustentáveis, em resultado da maior consciência, sensibilidade, adaptabilidade e eficácia na sustentabilidade de longo prazo das organizações (Alonso-Almeida *et al.*, 2017). A maior consciência, sensibilidade, adaptabilidade e eficácia na promoção da sustentabilidade a longo prazo são elementos que se harmonizam com a relevância do desenvolvimento da liderança sustentável feminina em todas as dimensões de sua atuação, tanto no âmbito social quanto no profissional.

No contexto desta discussão, focalizar-se-á a liderança feminina sustentável dentro de um campo profissional específico, que é a advocacia. As profissionais da advocacia enfrentam diferentes desafios e obstáculos relacionados ao gênero e ao campo de atuação. A posição hierárquica, o tipo de empregador (público ou privado) e o prestígio do escritório influenciam na forma como elas lidam com a discriminação de gênero. Segundo Barbalho (2008), as mulheres que ocupam cargos mais altos e bem remunerados, como nos grandes escritórios, tendem a negar ou minimizar a existência da discriminação, atribuindo-a a outros espaços, como o Poder Judiciário. Elas valorizam a competência profissional como critério de sucesso e ascensão, e buscam neutralizar as subjetividades de gênero, que só são admitidas quando se referem a aspectos positivos. Elas apresentam o ambiente de trabalho como um lugar favorável à igualdade e à democracia na profissão da advocacia.

No contexto do mercado de trabalho jurídico, há uma dinâmica paradoxal em relação às mulheres que ocupam posições de destaque. Elas frequentemente se deparam com a expectativa de “atenuar” seu gênero, seguindo um padrão de profissionalismo neutro, a fim de competir em igualdade de condições com seus colegas do sexo masculino (Barbalho, 2008). Ainda no mesmo estudo, as mesmas qualidades que são vistas como femininas e que podem ser desvalorizadas, como o cuidado com os detalhes e a capacidade de multitarefa, são também reconhecidas como diferenciais positivos.

Renwick *et al.* (2013) enfatizam a importância dos aspectos pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, para executar iniciativas sustentáveis nas organizações, ou seja,

pode ser um diferencial para as mulheres que buscam se afirmar no mercado de trabalho. Ao adotar essa perspectiva feminina, é possível valorizar a gestão feminina e reconhecer suas contribuições para as organizações, quer sejam elas empresas privadas ou escritórios de advocacia.

## **1.2 Questão de pesquisa**

Considerando as pesquisas mencionadas anteriormente, realizadas sob a perspectiva da liderança sustentável no enfoque da liderança feminina na advocacia, este estudo foi norteado pela seguinte questão de pesquisa: De que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia?

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

Para discussão da temática proposta, foram definidos os seguintes objetivos.

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Compreender de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos à dinâmica organizacional se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia;
- b) Caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos à gestão se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia;
- c) Caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos às atitudes sustentáveis se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia;

## 1.4 Justificativa

Segundo Gandolfi e Stone (2016), trata-se de uma época importante para falar sobre os estilos de liderança. Dentre os motivos, basta uma rápida análise das notícias diárias para constatar que o mundo está imerso em uma crise de liderança de proporções notáveis. Em segundo lugar, a prática da liderança tem se tornado progressivamente mais desafiadora, complexa e multifacetada para organizações de todas as naturezas e em escala global. Esse cenário traz consigo novas interrogações e obstáculos em relação ao que constitui o perfil ideal de líder. Ironicamente, esse desenvolvimento tem contribuído para obscurecer a discussão mais abrangente sobre liderança.

Embora existam diversos artigos científicos e pesquisas disponíveis sobre a essência da liderança, é notável a escassez de literatura científica que integre dois fatores importantes: liderança e sustentabilidade. (Šimanskienė & Župerkienė, 2014). Mccann e Sweet (2014) sugerem que sejam desenvolvidas mais pesquisas qualitativas para aprofundar a investigação a respeito de lideranças sustentáveis. Burawat (2019) assevera que a liderança sustentável ainda está na infância e há uma necessidade urgente de expandir este domínio na literatura.

Em contrapartida, o trabalho de Armani *et al.* (2020) traz à baila o contexto da liderança sustentável, identificando seus atributos que a caracterizam nas organizações, de modo a relacionar tais atributos com a responsabilidade social corporativa.

Já ao adentrarmos no tema da liderança feminina, Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) assevera que com o passar dos anos, as mulheres têm alcançado marcos significativos no mundo profissional. No entanto, as disparidades de gênero ao longo da história persistem, especialmente quando observamos que, mesmo nos dias de hoje, as mulheres continuam sendo uma minoria nos postos de liderança corporativa.

Uma explicação para mais mulheres terem melhores maneiras na forma de liderar pode ser porque os homens têm mais acesso a cargos de liderança, o que significa que as mulheres precisam ser mais habilidosas que os homens para alcançar os mesmos cargos (Eagly, Johannesen; Engen, 2003).

As mulheres ainda enfrentam grandes barreiras para se tornarem líderes. Isso inclui acesso desigual a oportunidades econômicas, falta de representação política, obstáculos no acesso à educação, estereótipos que limitam seu desempenho em posições importantes, bem como baixas expectativas em relação a si mesmas e desvalorização de seus sucessos (Agarwal, 2010).

A liderança feminina e sustentável está em consonância com teorias contemporâneas de liderança, como a liderança transformacional e a liderança situacional. Além disso, a abordagem da liderança sustentável é fundamentada em princípios éticos, ecológicos e sociais, que estão em sintonia com a visão de uma advocacia mais engajada e comprometida com o desenvolvimento sustentável. Destaca-se, no presente estudo, a conexão dos atributos identificados por Armani *et al.* (2020) sobre a liderança sustentável no contexto da liderança feminina dentro do universo da advocacia.

Aprofundando na advocacia, a presença feminina tem crescido significativamente nos últimos anos, mas ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar a equidade de gênero em cargos de liderança na área. Além disso, a advocacia é uma área que possui grande impacto econômico, social e ambiental, o que torna necessário o desenvolvimento de lideranças que estejam comprometidas com a sustentabilidade. Conforme apontado por Arenhart *et al.* (2013), a capacidade de uma empresa de advocacia e consultoria jurídica em se destacar, por meio da aprimoração de suas práticas e da implementação de ações sustentáveis e de alta qualidade, representa uma abordagem inovadora e pode efetivamente conferir-lhe uma vantagem competitiva no mercado de prestação de serviços jurídicos.

Os gerentes das organizações devem prestar atenção ao processo e à maneira como desenvolver a organização para que ela se torne sustentável (Šimanskienė & Župerkienė, 2014). A liderança feminina sustentável pode trazer benefícios práticos para a advocacia, tais como: aumento da diversidade e inclusão, melhora na tomada de decisão e engajamento de funcionários e clientes em questões sustentáveis, além de promover uma cultura organizacional mais ética e transparente.

A liderança sustentável feminina na advocacia é uma porta de entrada para o desenvolvimento no âmbito jurídico. Para que a sociedade de advogados se torne sustentável, é necessário incorporar considerações socioambientais em todo o seu processo de gestão e não apenas à governança. Para tanto, é preciso que a organização aplique os princípios da responsabilidade social em suas rotinas e situações: (i) responsabilizando-se pelas consequências de suas ações, com prestação de contas; (ii) adotando comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável; (iii) agindo em estrita observância às leis e em conformidade com as normas internacionais de comportamento; (iv) respeitando incondicionalmente os direitos humanos e; (v) ouvindo, considerando e respondendo aos interesses dos *stakeholders* (CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS - CESA, 2011).

Um estudo que investigue a liderança feminina sustentável se torna, também, um instrumento essencial diante dos desafios delineados pela Agenda 2030 da ONU. A busca pela igualdade de gênero transcende fronteiras e é, hoje, uma das pautas mais prementes da comunidade internacional. A meta de erradicar a pobreza e aprimorar as condições de vida está intrinsecamente vinculada a um desenvolvimento sustentável holístico, que abarca não apenas aspectos econômicos e sociais, mas também dimensões ambientais, éticas, além das esferas jurídica e política.

Nesse contexto, a plena participação das mulheres em cargos de liderança emerge como um pilar fundamental para o alcance desses objetivos ambiciosos (Agenda 21, 1992; Assembleia Geral da ONU, 1992). A conferência de 1992 das Nações Unidas no Rio de Janeiro oficializou o papel das mulheres no contexto do desenvolvimento sustentável, ressaltando a importância de sua contribuição na gestão ambiental e no desenvolvimento. O princípio 20 da Agenda 21 enfatizou que a participação integral das mulheres é imperativa para atingir o desenvolvimento sustentável.

Ao alinhar-se com a Agenda 2030, esse trabalho assume um papel estratégico na promoção da igualdade de gênero e no empoderamento das mulheres. O Objetivo 5 da Agenda 2030, "alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas", reflete uma visão ambiciosa que abrange diversas esferas da sociedade. A meta 5.5, especificamente, estabelece como meta crucial "garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública" (ONU, 2023).

A busca por essa igualdade se faz necessária. Os cargos de gestão ocupados pelas mulheres no Brasil perfazem um total de 39,1%. Um valor baixo se comparado aos 60,9% dos cargos de liderança ocupados pelos homens. Sabe-se ainda, que nos cursos de pós-graduação há mais mulheres mestres (53,2% do total) do que homens com mestrado (46,8% do total). No entanto, mesmo com melhores condições educacionais, de saúde e longevidade, as mulheres ainda estão em desvantagem quando o assunto é renda (Queiroz, Gonçalves e Kruger, 2017).

Morais e Ramos (2016) destacam que um dos desafios mais prementes da contemporaneidade reside na persistente desigualdade de gênero. A erradicação dessa disparidade e o fortalecimento da presença feminina emergem como metas cruciais para conferir à mulher a plena autonomia que, ao longo dos séculos, lhe foi sistematicamente negada. É imperativo compreender que o empoderamento genuíno da mulher somente será concretizado quando ela alcançar níveis equivalentes de educação, estatuto social e independência financeira

em comparação com o homem. Enquanto a igualdade de gênero não for plenamente realizada, o avanço em direção ao desenvolvimento sustentável permanecerá uma aspiração inatingível.

A dificuldade também se apresenta no meio advocatício. A participação das mulheres nas faculdades de direito, antes relacionado a um ambiente masculino, tem aumentado. Esse reflexo é visto nos números, já que as advogadas mulheres representam mais da metade dos advogados habilitados no território nacional. Ao final do primeiro semestre de 2023, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) contabilizou 51,15% de advogadas mulheres contra 48,85% de advogados do sexo masculino (OAB, 2023)

Todavia, mesmo com um percentual predominantemente feminino no quadro de advogados no país, há dificuldade das profissionais em ocuparem cargos mais altos. Apesar da presença significativa de advogadas na base do plano de carreira dos escritórios de advocacia brasileiros, é evidente que persistem consideráveis dificuldades para que as mulheres alcancem a posição de sócia. Pesquisas recentes revelam que em grandes escritórios brasileiros, menos de 30% dos sócios são mulheres (Lieberman *et al.*, 2022).

Para compreender mais profundamente a disparidade de gênero nos escritórios de advocacia, Glezer (2017) realizou uma análise da representatividade de homens e mulheres nos principais escritórios do Brasil, utilizando os rankings da *Chambers and Partners*<sup>1</sup> como referência. Entre os 9 escritórios examinados, observa-se que em 8 deles há uma predominância numérica de advogadas em relação aos advogados. No entanto, apesar dessa maioria quantitativa, as mulheres ocupam, em média, apenas 30% das posições de sócias, destacando a persistência de desequilíbrios significativos na distribuição de cargos de liderança no setor.

Brodherson *et al.* (2017) indicam que essa dificuldade na advocacia também é realidade em outros países. Em artigo sobre a diversidade de gênero em escritórios de advocacia na América do Norte realizado com 23 escritórios de advocacia que empregam mais de 16.000 advogados, descobriu-se que os escritórios de advocacia estão dando passos importantes para aumentar a igualdade de gênero, mas que esses esforços tiveram sucesso limitado, pois apenas 19% dos sócios com participação acionária são mulheres e as mulheres têm 29% menos chances de alcançar o primeiro nível de parceria do que os homens.

Além da dificuldade de ascensão na carreira, as mulheres também enfrentam desigualdades de remuneração e estagnação nos cargos ocupados. Mesmo que as profissionais invistam tanto na carreira quanto seus colegas, o período e estagnação é maior para elas (Barbisan, 2015, p. 61).

---

<sup>1</sup> *Chambers and Partners* é a principal empresa independente de pesquisa jurídica profissional, avaliando os principais advogados, departamentos jurídicos e escritórios de advocacia do mundo, presente em mais de 70 países.



Entender melhor de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia pode ajudar num direcionamento mais assertivo no desenvolvimento das estratégias organizacionais e promoção de uma valorização e igualdade de oportunidades na carreira da gestora jurídica. Armani *et al.* (2020) corroboram com a visão de que os atributos da sustentabilidade podem ser usados como um guia para conduzir mudanças, a fim de trazer a transformação para a liderança sustentável nas organizações além de alterar uma estrutura cultural em que posições de liderança, os estereótipos de gênero parecem ainda persistir, em desfavor do gênero feminino (Barracho; Martins, 2010; Casaca; Lortie, 2017; Cardoso; Loureiro, 2008; Mihalčová *et al.*, 2018; Paustian-Underdahl *et al.*, 2014). Deste modo, este estudo busca trazer aprofundamento para o tema da liderança feminina sustentável ao desenvolver a pesquisa no meio jurídico de instituições privadas.

A liderança sustentável pode ser uma oportunidade extraordinária para o enriquecimento profissional e pessoal do líder. Apesar disso, as oportunidades e satisfações que a liderança feminina sustentável gera nas mulheres têm sido pouco investigadas (Rodríguez Pulido, 2015).

Deste modo, o modelo teórico de Armani *et al.* (2020) que corresponde aos 11 atributos, foi utilizado para nortear o desenvolvimento deste estudo. Além da identificação dos 11 atributos na literatura, esses mesmos atributos foram pesquisados em organizações privadas, sendo este o ambiente escolhido para o desenvolvimento desta dissertação.

A pesquisa sobre liderança sustentável, especialmente no contexto da liderança feminina, busca preencher uma lacuna na literatura científica que integra os conceitos de liderança e sustentabilidade. Apesar do crescente número de estudos sobre mulheres como líderes do desenvolvimento sustentável, ainda há poucas evidências empíricas sobre como as mulheres contribuem para o desenvolvimento sustentável das empresas (Pierli *et al.*, 2022) e o estudo de Šimanskienė & Župerkienė (2014) ressalta a importância de desenvolver líderes que sejam responsáveis não apenas pelo indivíduo, grupo e organização, mas também pela sociedade como um todo.

Embora a literatura acadêmica tenha explorado um modelo de liderança feminina voltado para as pessoas (Schubert, 2021) e as restrições enfrentadas pelas mulheres para alcançar posições de poder, existe uma lacuna na pesquisa sobre o potencial da liderança feminina sustentável, que é caracterizada como holística, técnica e inovadora, com base em valores e princípios éticos.

Essas habilidades podem permitir que as mulheres líderes orientem as organizações em direção a um estado mais sustentável, considerando a complexidade e os conflitos sociais, econômicos e ambientais. Poucos estudos investigaram o impacto do gênero nos benefícios, contribuições e oportunidades da liderança feminina sustentável (Merma-Molina *et al.*, 2022) tanto para a advocacia quanto para as próprias mulheres.

Esta dissertação analisa a importância de incentivar as gestoras a pensar de forma mais ampla e responsável, sendo líderes sustentáveis. Essa abordagem de liderança sustentável, fundamentada em princípios éticos, ecológicos e sociais, promove benefícios práticos no mundo corporativo, como aumento da diversidade e inclusão, melhoria na tomada de decisão e engajamento em questões sustentáveis. Além disso, a pesquisa evidencia os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por cargos de liderança, ressaltando a importância de investigar e promover a liderança feminina sustentável no contexto jurídico, a fim de direcionar estratégias organizacionais que promovam a igualdade de oportunidades e valorização das gestoras jurídicas. Nesse sentido, Palma e Quintero (2020) afirmam que, embora haja uma significativa produção científica sobre a participação das mulheres no mundo dos negócios, é necessário promover novas pesquisas que considerem o contexto específico desse grupo em países em desenvolvimento, como o Brasil, onde ainda prevalece uma herança cultural patriarcal.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está organizada em cinco seções. A primeira é a introdução, que contextualiza o tema da pesquisa, delimitando seus principais aspectos e apresentando a questão de pesquisa central que norteia o estudo. Também são definidos os objetivos gerais e específicos que guiaram a investigação. A justificativa e a relevância do tema são discutidas detalhadamente, oferecendo uma base para o desenvolvimento da pesquisa.

A segunda é o referencial teórico que abrange uma revisão da literatura sobre liderança sustentável, incluindo definições, características e tipologias, com uma ênfase especial na liderança feminina dentro do contexto da advocacia. São explorados estudos empíricos que fundamentam a teoria e ilustram a aplicação dos conceitos, estabelecendo uma base teórica para a pesquisa.

A terceira seção discorre sobre os procedimentos metodológicos que detalha a abordagem qualitativa adotada na pesquisa, caracterizada como exploratória e descritiva. A seção descreve a metodologia de campo utilizada, incluindo a seleção de departamentos

jurídicos de empresas cearenses listadas na B3 como unidades de análise. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas em um roteiro baseado no modelo teórico de Armani *et al.* (2020). Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), com o apoio do *software* Atlas.ti para tratamento qualitativo dos dados.

A quarta seção, análise e discussão dos resultados, apresenta os resultados obtidos nas entrevistas, organizados de acordo com cada objetivo específico do estudo. A análise é conduzida de modo a identificar as unidades de contexto e registro, permitindo uma interpretação detalhada e fundamentada dos dados coletados em relação ao referencial teórico.

A quinta seção, considerações finais, sintetiza os resultados alcançados, discutindo como eles respondem à questão de pesquisa e aos objetivos traçados. Destacam-se as principais contribuições do estudo, suas limitações e são sugeridas direções para futuras pesquisas. As referências e os apêndices que suportam a pesquisa são apresentados ao final, completando a dissertação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, apresentar-se-á o tema central deste trabalho, que é a liderança feminina sustentável, focando especificamente na área da advocacia. Para isso, será apresentado uma contextualização histórica e teórica sobre o conceito de liderança e liderança sustentável, discutindo sua evolução ao longo do tempo e as principais abordagens propostas por autores renomados. Além disso, será destacada a importância da liderança feminina no contexto atual e como ela se relaciona com a sustentabilidade. Será enfatizado o papel das mulheres na advocacia, evidenciando os desafios enfrentados e as contribuições que podem trazer para uma liderança mais sustentável.

### **2.1 Liderança e sustentabilidade nas organizações**

A liderança e a sustentabilidade são temas fundamentais no contexto das organizações contemporâneas. Nesse sentido, é essencial compreender as características, os desafios e os benefícios da liderança sustentável. À vista disso, as próximas subseções trarão a evolução da liderança e a liderança sustentável mais detalhadamente.

#### ***2.1.1 Conceitos e evolução histórica da liderança***

Ao longo do século XX, a liderança era essencialmente percebida como gerenciamento, centrada em controle, comando, organização, eficiência e direção. Todavia, com as mudanças sociais e ambientais no início do século XXI, essa perspectiva se ampliou, incorporando novos temas como questões sociais, ambientais, sustentabilidade e transformações na dinâmica de trabalho, incluindo o trabalho remoto (Calvosa, 2021). Essas mudanças se tornaram mais proeminentes na década de 2010, provocando uma reavaliação do conceito de liderança, influenciada por fatores externos às organizações e pela necessidade de atender às demandas sociais emergentes.

A liderança, estudada há mais de um século (Barracho; Martins, 2010; Marques; Reis; Gomes, 2018; Israel, 2021), é vital nas organizações, gerando diversas concepções sobre o que significa liderar. Essa importância ultrapassa as fronteiras empresariais, alcançando escolas, universidades, sindicatos e organizações sem fins lucrativos (Abdalla; Calvosa; Batista, 2013). A complexidade desse fenômeno é evidente na multiplicidade de contextos nos quais a liderança se manifesta, despertando interesse em diversas disciplinas (Samul, 2020).

De acordo com Chaui (2000) e Godoi e Cruz (2014), a liderança não é um conceito estático, mas sim algo que evoluiu ao longo da história, refletindo as mudanças sociais e filosóficas de cada época. Desde a antiguidade, onde líderes eram percebidos como heróis, até a Idade Média, quando a liderança estava intrinsecamente ligada ao poder religioso. O Renascimento trouxe uma perspectiva mais prática, liderada por Maquiavel. Na era moderna, pensadores como Hobbes, Locke e Rousseau contribuíram com ideias fundamentais sobre liderança, estabelecendo as bases para teorias contemporâneas.

No início do século XX, a Administração Científica destacava a figura do gerente como o condutor da empresa na consecução de seus objetivos, analisando minuciosamente as atribuições de cada funcionário. Frederick Taylor postulava que a natureza humana era intrinsecamente inclinada à ociosidade, caracterizando os operários como negligentes e irresponsáveis. Nesse contexto, incumbia aos líderes a função de guiar os empregados, quase como se estivessem operando máquinas. O líder concentrava-se em definir e assegurar a execução das tarefas conforme os padrões estabelecidos, visando atingir os objetivos organizacionais de forma mais eficiente e racional (Pereira, 2015; Tolfo, 2004). No final desse mesmo século, a tecnologia e a globalização transformaram as interações sociais, desafiando o contrato social iluminista e sugerindo a necessidade de um novo modelo (Chaui, 2000; Godoi; Cruz, 2014).

A abordagem da liderança passou por várias transformações nas últimas décadas, o que ressalta a complexidade e a capacidade de renovação desta competência, em sintonia com o contínuo desenvolvimento humano (Botelho; Krom, 2010). Há um consenso generalizado entre os estudiosos de que tanto as organizações quanto a sociedade estão constantemente em evolução, impactando os participantes envolvidos na execução e disseminação do conceito de liderança. Isso sugere que os modelos mentais, tanto dos gestores organizacionais quanto dos pesquisadores, estão suscetíveis a transformações. As posições sociais de gestor organizacional e pesquisador podem, potencialmente, facilitar análises mais destacadas e pragmáticas do fenômeno da liderança (Calvosa; Ferreira, 2021).

O papel vital da cultura organizacional e da circulação de conceitos no meio acadêmico é evidente nesse contexto dinâmico. Aliadas a esses fatores, as atuais posturas ativas dos consumidores, comunidades e *stakeholders*, juntamente com as mudanças sociais, culturais e tecnológicas, contribuem para estimular ou restringir a expressão da liderança, dado que estão sempre em fluxo. Essa dinâmica é percebida tanto como um fenômeno social, manifestando-se de fora para dentro, quanto como uma parte integrante do processo de construção ou evolução das organizações em busca de novos significados, movendo-se de dentro para fora. Essa

construção, ou "desconstrução", agora é objeto de debates sociais, manifestados por indivíduos que buscam maior representatividade e oportunidades para expressar suas opiniões e aspirações nas organizações, assim como em pesquisas científicas no meio acadêmico. Isso, por sua vez, gera inquietações e ansiedades em uma parte da sociedade (Calvosa, Ferreira, 2023).

Contudo, conforme Gandolfi e Stone (2016), o conceito exato de liderança tem sido um ponto de controvérsia ao longo do tempo. No entanto, é notável que, entre as diversas interpretações, um consenso permeia praticamente toda a literatura dedicada ao tema: a liderança é, sem dúvida, de suma importância. Ainda que essa afirmação possa parecer elementar à primeira vista, é imperativo que não seja subestimada. A razão para tal destaque é que quando a liderança falha em ser eficaz, ou pior, quando está ausente ou se manifesta de maneira tóxica, os efeitos reverberam através de indivíduos, organizações, comunidades e, em alguns casos, têm um impacto de magnitude devastadora, ou seja, compreender o papel crítico da liderança é fundamental não apenas para o sucesso de uma organização, mas também para o bem-estar e prosperidade de toda uma sociedade.

De acordo com Hunter (2018, p. 30), a liderança é definida como "a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasticamente para alcançar objetivos identificados como sendo em prol do bem comum, com um caráter que inspire confiança". Raelin (2016) afirma que os líderes são percebidos como indivíduos que detêm a capacidade de não apenas influenciar, mas também de moldar diretamente os destinos e desempenho das organizações.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) asseveram que o conceito da liderança é um processo dinâmico, especialmente crucial em ambientes de mudança. Isso implica em não apenas se adaptar às transformações, mas também em facilitar essa adaptação para os liderados. É uma prática que envolve a compreensão das motivações individuais, incentivando e catalisando a criatividade e a comunicação, sempre com uma dose significativa de flexibilidade. Nessa perspectiva, a liderança não é uma via de mão única, mas um diálogo constante e uma troca de influências que impulsionam a inovação e a adaptabilidade da equipe diante dos desafios em constante evolução.

Conforme delineado por Behnke (2014), a liderança é uma habilidade que se materializa na capacidade de influenciar os outros, e isso é alcançado por meio de uma combinação de poder e competência. Envolve não apenas a emissão de diretrizes, mas também a exemplificação desses princípios por meio do diálogo e atitudes concretas. Dessa forma, a liderança se torna um mecanismo que não apenas viabiliza a realização de objetivos pré-determinados, mas também esculpe a equipe de acordo com a visão e valores do líder.

De acordo com Fonseca (2013), existem várias teorias e definições sobre liderança, porém todas concordam que liderar envolve a capacidade de influenciar outras pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir os próprios desejos e ideais como líder. Não se trata apenas de obter resultados por meio das pessoas, mas sim com as pessoas, buscando alcançar objetivos comuns que sejam satisfatórios tanto para os líderes, quanto para os liderados e as organizações.

No cenário contemporâneo, o mundo dos negócios é caracterizado pelo aumento da integração, conectividade e complexidade, demandando estratégias de liderança mais holísticas e orgânicas, que vão além das formas e modelos tradicionais (Barracho; Martins, 2010; Crews, 2010). Nessa conjuntura, um modelo de liderança baseado apenas no desempenho a curto prazo é insuficiente (Szczepańska-Woszczyńska; Dacko-Pikiewicz; Lis, 2015). A habilidade de um líder de influenciar e guiar seus colaboradores é um fator crucial, diferenciando as organizações que prosperam daquelas que meramente sobrevivem no cenário competitivo atual. Portanto, a liderança eficaz não é apenas desejável, mas também imperativa para o sucesso a longo prazo de qualquer empreendimento.

Com as transformações significativas no ambiente empresarial, o setor corporativo está agora demandando profissionais capazes de entender a dimensão humana e de interagir de forma construtiva com ela. A eficácia das organizações está, cada vez mais, atrelada ao bem-estar e à motivação das pessoas que as compõem (Botelho; Krom, 2010). Trata-se de um enfoque humano essencial para manter a resiliência organizacional em um mercado globalizado e dinâmico.

A liderança transcende a mera autoridade; ela se concentra na compreensão profunda, na previsão precisa e no controle eficaz da dinâmica pessoal e interpessoal, bem como na compreensão de como as interações humanas influenciam o progresso em direção a objetivos compartilhados (Northouse, 2021). Em um mundo em constante mudança e interconexão, os líderes devem ir além das abordagens convencionais. Nesse contexto, considerar os potenciais impactos na sociedade em suas decisões é essencial (Bernard *et al.*, 2014). O sucesso a longo prazo de qualquer empreendimento requer uma liderança que compreenda não apenas os números, mas também o impacto das ações sobre a comunidade e o ambiente em que estão inseridos.

De modo recente, a investigação acadêmica tem direcionado seus estudos para as contribuições da liderança para a gestão, deixando de lado as análises comportamentais, capacidades ou estilos de liderança (Banks; Woznyj; Mansfield, 2021). Além disso, houve uma

mudança em relação às teorias de liderança, aspectos gerenciais e aplicações competitivas, que eram focos de estudo até a primeira década dos anos 2000 (Calvosa, *et al.*, 2022).

Banks, Woznyj e Mansfield (2021) afirmam que o estudo do comportamento do líder desempenhou um papel crítico na formulação das teorias de liderança. Isso porque os comportamentos do líder funcionam como respostas coordenadas para alcançar resultados e estimular seus seguidores. A equação “estímulo 'x' resultando em resposta 'y'” parece ter sido eficaz em algum momento da relação entre líder e colaboradores. No entanto, o modelo mental dos colaboradores e demais *stakeholders* mudou ao longo do tempo (Calvosa; Ferreira, 2021).

A compreensão de que os líderes influenciam pessoas em busca dos resultados das organizações coloca em destaque uma das preocupações centrais nos estudos de gestão: como os líderes podem otimizar os resultados ao exercer um impacto influente sobre seus subordinados e demais partes interessadas. Essa questão complexa gerou uma série de modelos e abordagens concebidas para aprimorar a eficácia dos líderes, incluindo o desenvolvimento de competências específicas e o estabelecimento de estruturas de liderança mais eficientes. Nesse contexto, torna-se essencial explorar as dinâmicas e estratégias que permitem aos líderes não apenas guiar suas equipes, mas também impulsionar o sucesso e a evolução das organizações como um todo (Souza; Wood Jr, 2022).

Liderar um grupo transcende a mera emissão de ordens; implica, antes de tudo, em inspirar, motivar e servir como exemplo para os demais membros. Com o passar do tempo, esse conceito evoluiu, gerando uma série de teorias sobre liderança que exploram diversas abordagens para alcançar esses objetivos. Atualmente, o cerne das organizações está na maximização do desempenho, visando alcançar resultados verdadeiramente satisfatórios. Enquanto em eras anteriores, o líder era frequentemente representado como uma figura autoritária, temida e distante, a evolução das teorias demonstra que práticas que se baseiam no medo e na intimidação já não possuem o mesmo impacto ou relevância (Israel, 2021).

A liderança desperta um interesse significativo nas pessoas, pois naturalmente temos a necessidade e o desejo de nos afiliarmos e de afiliar outras pessoas em torno de uma causa comum, de um objetivo coletivo. Além disso, como sociedade, buscamos indivíduos que possam nos guiar e apontar caminhos a seguir, proporcionando uma direção segura que minimize nossas angústias, sob uma proposta de valor (Calvosa; Ferreira, 2023).

Israel (2021) entende que o líder eficaz é aquele que adota uma abordagem mais colaborativa e inspiradora, capaz de mobilizar sua equipe em direção a um objetivo comum. É alguém que compreende que o desenvolvimento das pessoas é crucial para o sucesso organizacional e, dessa forma, promove um ambiente de trabalho que estimula o aprendizado,



a inovação e o crescimento pessoal e profissional de todos os membros da equipe. Portanto, liderar atualmente implica em adotar uma postura mais inclusiva, empática e orientada para o desenvolvimento, visando não apenas os resultados de curto prazo, mas também o crescimento sustentável e duradouro da organização.

No entanto, conforme destacam Miltersteiner *et al.* (2020), apesar dos avanços no campo da liderança, questões fundamentais, como o preconceito de gênero e suas barreiras para a ascensão das mulheres em cargos de liderança, ainda são temas de discussão e preocupação nesse assunto milenar.

Portanto, algumas demandas continuam sendo críticas, recorrentes e requerem atenção, mesmo ao longo do tempo, o que resulta na convivência e diálogo entre modelos mentais conservadores e questões tradicionais com modelos mentais contemporâneos e questões inovadoras, ou seja, um trabalho sobre liderança feminina sustentável se insere nesse contexto, fornecendo uma contribuição valiosa para compreender e abordar esses desafios no cenário contemporâneo.

### ***2.1.2 Liderança sustentável***

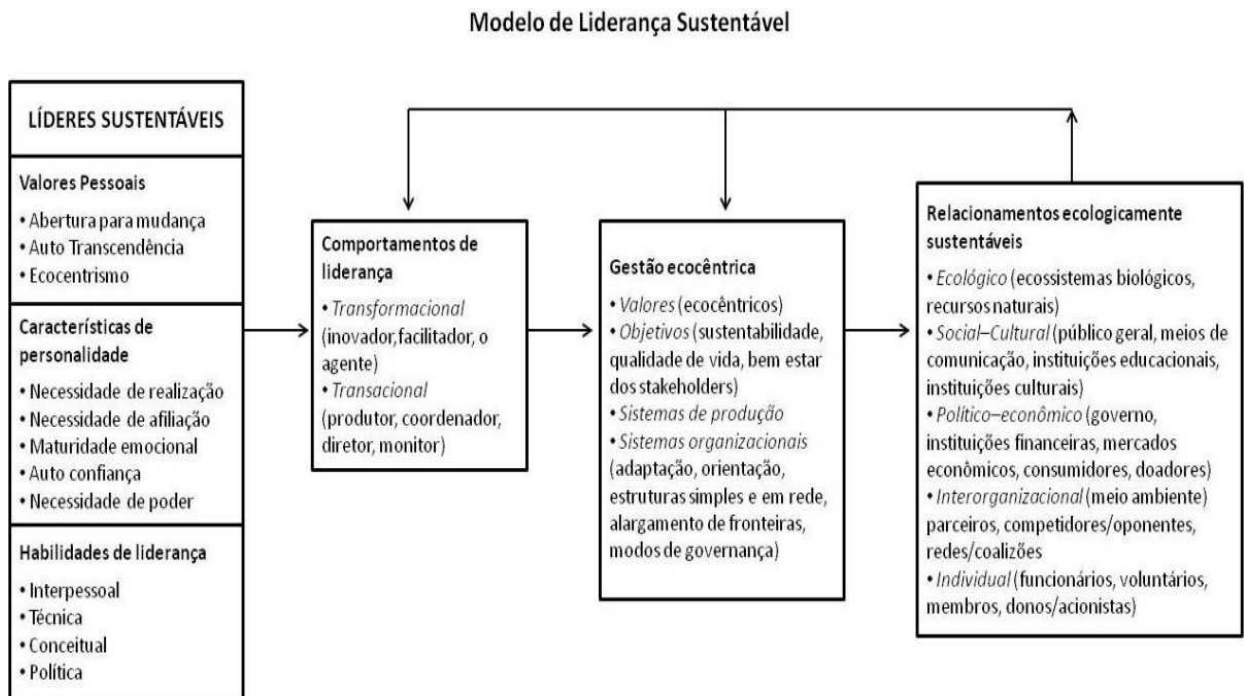
O relatório técnico confeccionado pela *European Foundation for Management Development* – EFMD (2004) afirma que os líderes globalmente responsáveis em todos os níveis organizacionais enfrentam quatro desafios chave. Primeiro, eles devem pensar e agir em um contexto global. Em segundo lugar, devem ampliar seu propósito corporativo para que reflita sua prestação de contas para a sociedade do mundo inteiro. Em terceiro lugar, devem colocar a ética no centro de seus pensamentos, palavras e ações. Em quarto, eles - e todas as escolas de negócio e centros de educação para a liderança - devem transformar a educação de executivos para dar à responsabilidade corporativa global a centralidade que ela merece.

Seguindo essa linha, o Pacto Global (2023), estabelece dez princípios universais, que têm como base a Declaração Universal de Direitos Humanos, a Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. No contexto ambiental, esses princípios incluem: 1) apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 2) desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; 3) incentivar o desenvolvimento e a disseminação de tecnologias ambientalmente amigáveis (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP, 2014).

Egri e Herman (2000), em estudo sobre liderança no setor ambiental, apresentam dados de entrevistas com 73 líderes de organizações ambientalistas sem fins lucrativos e empresas de produtos e serviços ambientais. Os resultados mostraram que os valores pessoais desses líderes eram mais ecocêntricos, abertos à mudança e autotranscendentes do que os de gerentes em outros tipos de organizações. Esses líderes também atuaram como “gerentes mestres”, desempenhando comportamentos de liderança tanto transformacionais quanto transacionais.

Essas descobertas foram usadas para desenvolver um modelo preliminar de liderança sustentável, conforme figura 1.

Figura 1 - Modelo de Liderança Sustentável por Egri e Herman (2000).



Fonte: Egri e Herman (2000, p. 598).

O modelo proposto baseado nas características dos líderes sustentáveis e nas dimensões do contexto organizacional que afetam a operação da liderança transformacional. O estudo indica que os líderes sustentáveis têm valores pessoais e ambientais distintos que os diferenciam de outros tipos de líderes e que os motivam a buscar a sustentabilidade (Egri; Herman, 2000).

A importância da aplicação prática desses princípios e desafios é reforçada pelo trabalho de Boiral, Cayer e Baron, (2009), que enfatiza que a participação ativa dos gestores na adaptação de estratégias, sistemas e práticas é fundamental para avançar em direção a comportamentos sustentáveis em meio aos contínuos desafios de sustentabilidade enfrentados

pelas organizações. Este enfoque não apenas permite a preservação do meio ambiente, mas também contribui para a longevidade e prosperidade contínua da organização, demonstrando um entendimento holístico de sucesso que vai além do lucro imediato. De acordo com Iqbal e Ahmad (2021), a integração bem-sucedida de práticas sustentáveis não é apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia empresarial sólida para o futuro.

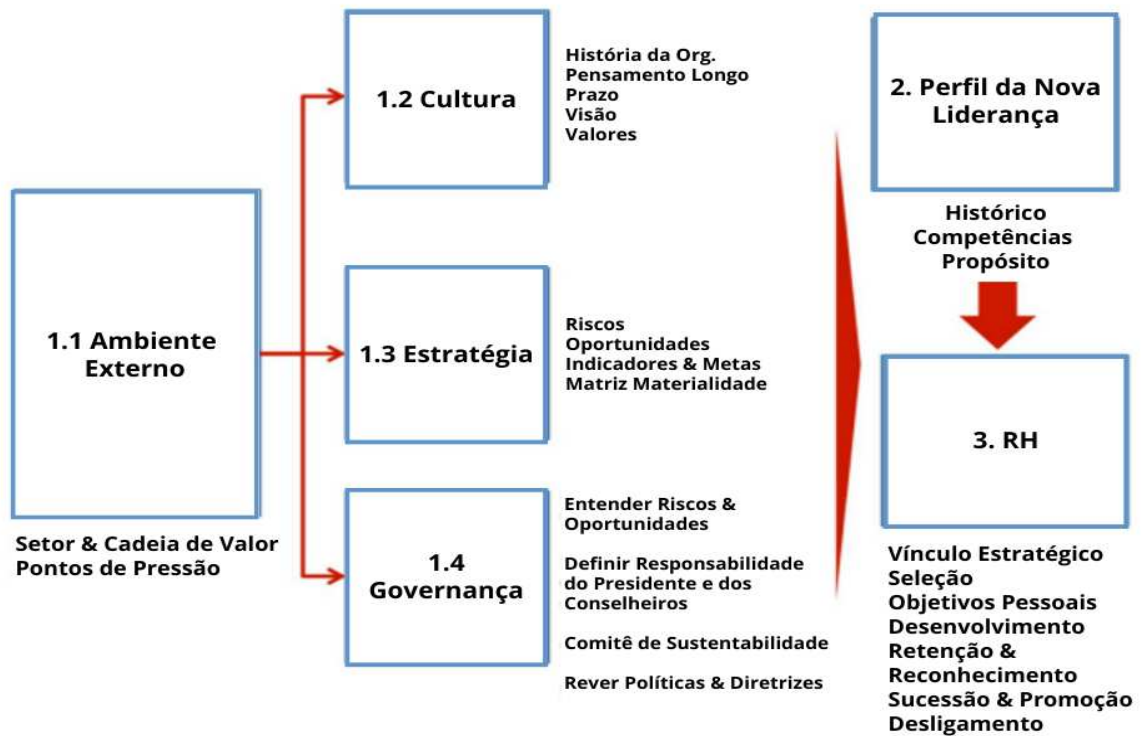
Voltolini (2011), complementa essa visão, asseverando que as lideranças sustentáveis se comprometem com o desenvolvimento humano e a preservação do meio ambiente, enquanto reconhecem a importância do capital financeiro e estrutural nas organizações. Elas utilizam os recursos internos da organização para enfrentar desafios sociais e ambientais, contribuindo para a criação de valor tanto para o negócio quanto para as comunidades em que estão inseridas.

Voltolini (2011) traz, ainda, uma perspectiva abrangente sobre o perfil do líder em sustentabilidade, integrando valores humanos, habilidades práticas e conhecimento estratégico, fundamentais para conduzir as empresas na jornada da sustentabilidade. As habilidades delineadas servem como um marco referencial para a atuação dos líderes que aspiram a promover uma transformação sustentável em suas organizações.

Destacam-se a capacidade de ser um agente facilitador e propagador dos valores sustentáveis, agindo como um mentor ativo e entusiasta para os *stakeholders*, a habilidade de transformar valores e crenças em ações concretas e práticas sustentáveis é enfatizada, ressaltando a importância de transmutar a teoria em iniciativas tangíveis que "fazem acontecer" a sustentabilidade corporativa. A comunicação com clareza, objetividade e paixão sobre temas de sustentabilidade e mobilização dos diversos públicos de interesse, convertendo riscos em oportunidades, a visão de futuro que transcende a análise retrospectiva de dados para incorporar projeções co-criadas com colaboradores e *stakeholders*, assim como a habilidade de ouvir atentamente e promover diálogos abertos e construtivos (Voltolini, 2011).

Bernard *et al.* (2014), em um estudo complementar, buscaram entender como as empresas que contam com uma liderança sustentável em destaque institucionalizam critérios de sustentabilidade em políticas e práticas de seleção, desenvolvimento e sucessão de altos executivos. O estudo se baseou em entrevistas com 10 profissionais de diferentes setores e empresas, além de uma revisão da literatura internacional sobre o tema. O estudo propõe um modelo de liderança sustentável que considera os impulsos do ambiente externo, a cultura, a estratégia e a governança das organizações, além do perfil da liderança, conforme demonstra Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Liderança Sustentável por Bernard *et al.* (2014).



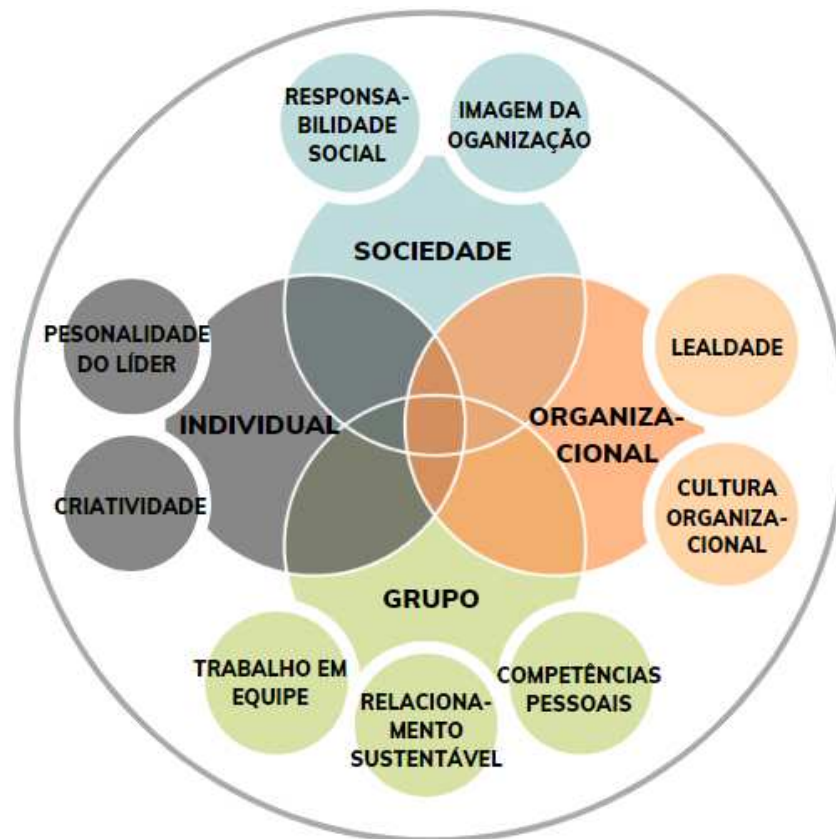
Fonte: Bernard *et al.* (2014, p. 10).

O estudo de Bernard *et al.* (2014) identifica os principais desafios, riscos e oportunidades que a sustentabilidade apresenta para o negócio das empresas, assim como as boas práticas e os pontos de melhoria na gestão de recursos humanos no contexto de liderança sustentável. Conclui que a abordagem estratégica da sustentabilidade ainda depende fortemente de um líder e, por isso, não é sustentável a longo prazo. O estudo recomenda que as empresas busquem criar uma liderança sustentável além dos líderes atuais, com o apoio da área de Recursos Humanos (RH).

Šimanskienė e Župerkienė (2014) oferecem uma análise abrangente das características de um líder sustentável, destacando a importância de uma visão clara orientada para a sustentabilidade e o progresso a longo prazo. Esses líderes assumem responsabilidades abrangentes, não apenas pelo indivíduo, grupo e organização, mas também pela sociedade como um todo, construindo uma cultura organizacional forte e orientada para o desenvolvimento sustentável. Eles são descritos como solidários, incitando esforços comuns mútuos, e são conhecidos por sua alta confiança e benevolência. Estes líderes também são proativos na busca e desenvolvimento de colaboração, movendo sinergias entre seus subordinados e incentivando atividades de inovação e criatividade de forma regular e sistemática, promovendo o desenvolvimento dos colaboradores e atendendo às suas necessidades.

Além de detalhar essas qualidades, os autores apresentam um modelo de liderança sustentável, baseado numa revisão da literatura científica, que contempla quatro níveis e nove fatores, conforme figura 3. Este modelo reforça a visão de que o líder sustentável deve incorporar uma estratégia que transcende a análise retrospectiva e inclui projeções futuras, que são co-criadas com colaboradores e *stakeholders*. Eles enfatizam a necessidade de uma abordagem que valorize tanto o impacto ambiental quanto as práticas de gestão avançadas, integrando esses elementos no cerne da estratégia organizacional para promover um ecossistema empresarial que valoriza e promove a sustentabilidade de maneira inerente e eficaz.

Figura 3 - Modelo dos fatores de liderança sustentável por Šimanskienė e Župerkienė (2014)



Fonte: Adaptado de Šimanskienė & Župerkienė, 2014, p. 90

O estudo de Šimanskienė & Župerkienė (2014) conclui que a liderança sustentável é uma necessidade e uma responsabilidade das organizações contemporâneas, que devem considerar os aspectos econômicos, ambientais e sociais em suas decisões e ações.

Boiral *et al.* (2014) aduzem que a liderança sustentável emerge como uma força transformadora em organizações que se destacam no desenvolvimento de práticas de gestão ambiental avançadas, atribuível a gestores que operam em estágios pós-convencionais de

desenvolvimento da consciência. Esses líderes se diferenciam por uma capacidade inata de abordar e harmonizar objetivos aparentemente conflitantes, fomentando a colaboração com uma variedade de partes interessadas e navegando com destreza pela complexidade das demandas ambientais contemporâneas.

Sua abordagem holística e visão sistêmica permitem a antecipação e gestão de desafios futuros, colocando a sustentabilidade no cerne da estratégia organizacional. A liderança ambiental efetiva transcende a mera adoção de políticas verdes, encarnando-se na integração de práticas sustentáveis nas operações diárias e no DNA da organização. Isso se manifesta a partir do comprometimento dos gestores com a implementação de sistemas de gestão ambiental robustos, o desenvolvimento e a execução de estratégias proativas e a busca por colaborações estratégicas com *stakeholders*, criando assim um ecossistema empresarial que valoriza e promove a sustentabilidade de maneira inerente (Boiral *et al.*, 2014).

Segundo Antunes e Franco (2016), essas lideranças são caracterizadas por sua responsabilidade pelo bem-estar dos outros, criando um ambiente que promove o desenvolvimento da força, resiliência e vitalidade das pessoas. Nesse contexto, Silva (2016) reforça que, enquanto bons gestores são importantes para qualquer empresa e mercado, líderes com princípios e valores são imprescindíveis, evidenciando a importância dos líderes sustentáveis na condução não apenas dos negócios, mas também na promoção do bem-estar social e ambiental.

O objetivo primordial da liderança sustentável é preservar os recursos, equilibrando as pessoas, os lucros e o planeta, adaptando e alterando os padrões de liderança (Avery *et al.*, 2011), sendo uma forma de liderar complexa, pois envolve aspectos relacionados com a ética, direitos humanos, comportamento organizacional, sociedade, minorias sociais e qualidade de vida no trabalho (Sant'anna *et al.*, 2017).

Além disso, líderes sustentáveis concentram-se na construção da capacidade, de mudança sustentável e resultados de longo prazo, o que os faz olhar além de ganhos imediatos de curto prazo para um contexto maior na busca dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Hallinger; Suriyankietkaew, 2018). Práticas de liderança sustentável, incluindo a valorização dos funcionários, visão compartilhada, responsabilidade social e relações de trabalho amigáveis, podem impulsionar significativamente o desempenho de longo prazo das organizações (Suriyankietkaew; Avery, 2016).

A *European Foundation for Management Development* - EFMD (2004) e Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) destacam que líderes ambientais trazem a diversidade cultural como um pilar fundamental para o enfrentamento de desafios globais, enfatizando a

necessidade de gestores de cultivem uma consciência ampliada e interdisciplinar. Essa forma de liderança, imbuída de ética e valores como justiça, liberdade, honestidade e sustentabilidade, reconhece a diversidade cultural não apenas como um valor intrínseco, mas como um recurso essencial para promover o desenvolvimento sustentável e o progresso social de maneira responsável. Ao mesmo tempo, Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) sublinham a importância da criação de culturas organizacionais que valorizem a diversidade e a interdisciplinaridade, cruciais para a resolução de desafios ambientais contemporâneos.

A liderança sustentável promove ativamente a participação dos funcionários em atividades de aprendizado, criando mais oportunidades de negócios para enfrentar os desafios dinâmicos do mercado e aprimorar o desempenho empresarial por meio da aprendizagem organizacional (Dumdum; Lowe; Avolio, 2013). Além disso, é um indicador forte do compromisso organizacional com o desenvolvimento sustentável (Macke; Genari, 2019). Essa abordagem não apenas fortalece a capacidade da organização de enfrentar os desafios do mercado, mas também contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo. Ao integrar considerações ambientais, sociais e econômicas na estratégia de liderança, as organizações demonstram um compromisso holístico com o sucesso empresarial, alinhado com os valores contemporâneos de responsabilidade corporativa.

Armani *et al.* (2020) debatem como certas características e comportamentos individuais dos líderes influenciam a maneira como eles implementam iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa e como conduzem os processos resultantes. O nível de desenvolvimento da consciência de um gerente tem um forte impacto em sua capacidade de resolver situações complexas e promover a inovação que leva ao sucesso organizacional. Em seu estudo, a partir de análise apurada sobre o tema, consolida os atributos de Liderança Sustentável identificados na literatura, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Atributos de liderança sustentável.

<b>Atributos</b>	<b>Descrição</b>
Alinhamento à cultura organizacional	Engajamento com a cultura organizacional.
Atenção aos <i>stakeholders</i>	Foco e atenção no alcance das expectativas dos <i>stakeholders</i> , envolvendo diferentes espectadores.
Busca por sustentabilidade na estratégia	Ampliação do conceito de negócios para a perspectiva socioambiental, introduzindo sustentabilidade na estratégia organizacional.
Compreensão da diversidade cultural	Compreensão da diversidade cultural dos grupos sociais e da comunidade, promovendo o envolvimento com questões sociais.
Conhecimento específico	Com habilidades técnicas e conceituais específicas relacionadas ao tópico e regras relacionadas à sustentabilidade.
Foco na sustentabilidade	Compromisso pessoal com a sustentabilidade, promovendo o consumo saudável e reconhecendo oportunidades sustentáveis.

Habilidades interpessoais	Capacidade de comunicação e negociação, facilitando a participação e o engajamento dos funcionários.
Liderança	Desempenhar o papel de facilitador e disseminador, com coerência entre discurso e prática.
Orientação a mudanças	Compromisso com a mudança organizacional, com a capacidade de converter riscos em oportunidades.
Valores e princípios morais	Identificação com valores sustentáveis, preocupação com o bem-estar das pessoas e seu meio ambiente.
Visão de negócios	Capacidade de analisar necessidades e impactos de curto e longo prazo, com uma visão do futuro.

Fonte: Armani *et al.* (2020).

Segundo Armani *et al.* (2020), os valores pessoais dos líderes, como valores e princípios morais, são importantes para executar iniciativas sustentáveis nas empresas. Lideranças sustentáveis são guiadas por uma profunda apreciação e identificação com a natureza, o que torna seus valores pessoais essenciais na criação de práticas sustentáveis. Além disso, a motivação por trás da busca de legitimidade social e o alcance das expectativas dos *stakeholders* também é um aspecto importante no estudo da liderança sustentável.

No desenvolvimento da presente pesquisa, realizou-se uma análise detalhada dos atributos propostos por Armani *et al.* (2020). Cada um desses atributos foi explorado, considerando sua relevância conceitual. A partir dessa revisão, a autora deste estudo desenvolveu um modelo de pesquisa sobre liderança sustentável, que está ilustrado na Figura 4. Esse modelo não apenas integra os atributos identificados, mas também os categoriza de maneira significativa, proporcionando uma estrutura analítica para a avaliação dos dados.




Ao adotar essa abordagem categorizada, a pesquisa visa não apenas compreender a influência desses atributos na liderança sustentável, mas também oferecer orientações práticas para líderes que buscam implementar práticas sustentáveis em suas organizações. Essa abordagem sistemática visa preencher lacunas no entendimento prático da liderança sustentável e proporcionar *insights* valiosos para a gestão eficaz no contexto das demandas contemporâneas de sustentabilidade.

Esse agrupamento considera que a dinâmica organizacional se caracteriza por um conjunto de processos, comportamentos e interações que ocorrem dentro de uma organização. Envolve o engajamento com a cultura organizacional, o compromisso com a mudança e a capacidade de transformar riscos em oportunidades. Além disso, implica na capacidade de analisar as necessidades presentes e futuras da organização, considerando os impactos de curto e longo prazo, com uma visão voltada para o futuro.



Figura 4 - Modelo de pesquisa sobre liderança sustentável.



Categorias de análise		Atributos agrupados
	<b>Dinâmica organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento à cultura organizacional;</li> <li>• Orientação para as mudanças;</li> <li>• Visão de negócios;</li> </ul>
	<b>Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança;</li> <li>• Compreensão da diversidade cultural;</li> <li>• Habilidades interpessoais;</li> <li>• Atenção aos <i>stakeholders</i>;</li> </ul>
	<b>Atitude sustentável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca por sustentabilidade na estratégia;</li> <li>• Conhecimento específico;</li> <li>• Foco na sustentabilidade;</li> <li>• Valores e princípios morais;</li> </ul>

Fonte: Modelo de pesquisa adaptado de Armani *et al.* (2020; 2023).

A gestão vem como um processo que se caracteriza pelo foco e atenção no alcance das expectativas dos *stakeholders*, englobando diversos espectadores. Envolve a compreensão da diversidade cultural dos grupos sociais e da comunidade, promovendo o envolvimento com questões sociais relevantes. Além disso, a gestão requer uma capacidade efetiva de comunicação e negociação, facilitando a participação e o engajamento dos funcionários. Um gestor eficiente desempenha o papel de facilitador e disseminador, garantindo a coerência entre discurso e prática, e assegurando ações alinhadas aos valores e princípios estabelecidos.

A atitude sustentável de um líder como a ampliação do conceito de negócios para a perspectiva socioambiental, incorporando a sustentabilidade como parte integrante da estratégia organizacional. Isso envolve possuir habilidades técnicas e conceituais específicas relacionadas

ao tópico e aderir a regras e diretrizes relacionadas à sustentabilidade. Além disso, um líder com atitude sustentável demonstra compromisso pessoal com a sustentabilidade, promovendo o consumo saudável e reconhecendo oportunidades sustentáveis dentro da organização. Essa postura é caracterizada pela identificação com valores sustentáveis, demonstrando preocupação com o bem-estar das pessoas e do meio ambiente, e trabalhando para equilibrar os interesses econômicos, sociais e ambientais a longo prazo.

Com base teórica dos atributos de liderança sustentável de Armani *et al.* (2020) e as categorias de análises estabelecidas, este estudo busca compreender de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. Nos próximos tópicos, discorre-se sobre a liderança feminina a partir da perspectiva da advocacia.

## **2.2 Liderança feminina e a advocacia**

A liderança feminina tem se tornado cada vez mais relevante em diversos setores, incluindo a advocacia. A presença e atuação das mulheres nessa área têm ganhado destaque e trazido contribuições significativas para a profissão. Neste contexto, nos próximos tópicos, apresentar-se-ão os temas liderança feminina e advocacia feminina de forma mais pormenorizada.

### **2.2.1 Liderança feminina**

A história revela uma divisão tradicional: homens produzem, mulheres cuidam do lar. Esta dinâmica persiste, restringindo as mulheres às tarefas domésticas (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Apesar dos avanços sociais e do reconhecimento generalizado, as desigualdades de gênero ainda persistem, especialmente no mercado de trabalho. Desde a juventude, as mulheres enfrentam desvantagens significativas (Torres *et al.*, 2018).

Mesmo com níveis mais altos de educação, é comum que recebam salários inferiores, tenham contratos de trabalho menos seguros, enfrentem maiores chances de desemprego e sejam preteridas em processos de seleção, mesmo quando possuem qualificações semelhantes às dos homens. Esses obstáculos contribuem para a perpetuação da desigualdade de gênero (Torres *et al.*, 2018).

A relevância do tema da liderança transcende os séculos, e é possível rastrear traços dessa preocupação já em obras tão antigas quanto "A República", de Platão, escrita no século

IV a.C. Nessa célebre obra filosófica, Platão aborda não apenas as estruturas ideais da sociedade, mas também os atributos e qualidades necessárias para um líder eficaz (Bergamini, 2012). Entretanto, somente a partir dos anos 1980 é que esse tema começou a ser vinculado às mulheres de maneira mais ativa. Chama atenção notar que, em décadas anteriores, os estudiosos raramente conectavam a imagem de um líder à figura feminina.

Tal discrepância pode ser atribuída, em grande parte, à percepção arraigada na sociedade de que o papel de líder era inerentemente associado ao sexo masculino. Essa concepção limitada, por sua vez, refletia e reforçava a sub-representação das mulheres em posições de liderança, criando um ciclo auto-perpetuante de exclusão (Shamir; Eilam-Shamir, 2018).

Essa conjuntura era plenamente difundida durante a carreira dos executivos da década de 1980 e o acesso das mulheres a cargos importantes era explicitamente negado. Os comentários feitos pelo então advogado e Presidente americano Richard Nixon, gravados em fitas de áudio da Casa Branca e tornados públicos através da Lei de Liberdade de Informação, ressoaram explicitamente essa ideia ao mundo. Ao explicar por que não nomearia uma mulher para o Supremo Tribunal dos EUA, Nixon disse: *“Não creio que uma mulher deva ocupar qualquer cargo governamental...principalmente porque são erráticas. E emocionais. Os homens também são erráticos e emocionais, mas a questão é que é mais provável que uma mulher o seja”*. Numa cultura onde tais opiniões eram amplamente difundidas, as mulheres praticamente não tinham qualquer possibilidade de alcançar cargos de liderança influentes (Eagly; Carli, 2012).

Em meio a esse cenário, surgem pesquisas que visam promover a participação equitativa das mulheres no mercado de trabalho formal. Entretanto, ao se analisar a representatividade de ambos os gêneros no setor remunerado, ainda se observa uma predominância masculina, especialmente em posições de liderança (Melo; Thomé, 2018). Adicionalmente, é crucial ressaltar a questão da autoconfiança das mulheres, que muitas vezes se deparam com uma cultura que exalta a superioridade masculina, influenciando tanto a forma como se enxergam quanto a maneira como são percebidas pelo mercado (Hryniewicz e Vianna, 2018).

Adentrando no âmbito da liderança, sob uma perspectiva evolucionária, encontra-se com sua gênese como uma resposta à necessidade ancestral de resolver os complexos desafios inerentes à gestão de grupos. À medida que o tempo avançou, essa concepção foi meticulosamente esculpida com base em princípios de dominação, hierarquia e concentração de poder (Van Vugt; Hogan; Kaiser, 2008), sendo predominantemente exercida por homens.

Essa arraigada associação entre a noção de liderança e a figura do homem encontra sua explicação à luz dessa perspectiva evolutiva.

Participar do mercado de trabalho na condição de mulher significa estar a mercê das pressões até mesmo estéticas. Se consideradas bonitas, foram promovidas por esse motivo. Se consideradas feias ou masculinas devem buscar por aprovação trabalhando o dobro que os homens para conseguir uma posição equivalente. Sem mencionar o fato de que o mercado reclama que elas não demonstram ambição e, ao mesmo tempo, deseja-se que as mulheres tenham comportamentos comedidos e humildes (Lima *et al.*, 2013; Hryniewicz; Vianna, 2018).

Os estereótipos de gênero são construções sociais que variam de acordo com estruturas, culturas e contextos sociais (Rosenthal; Rezende, 2017). No caso dos estereótipos de gênero associados às mulheres, eles carregam vestígios de séculos passados e, mesmo com o passar do tempo, continuam a ser perpetuados no século XXI (Silva; Carvalho; Silva, 2017). Esses estereótipos pressupõem a existência de um papel rígido predefinido para as mulheres (Marrugo-Salas, 2016), que são esperadas a desempenhar funções relacionadas aos cuidados domésticos e à manutenção da família (Rosenthal; Rezende, 2017). Essas funções são vistas como não demandando agressividade, envolvendo pouco risco e sendo mais emocionais do que racionais (Vieira *et al.*, 2019; Rosenthal; Rezende, 2017).

Em consonância com essa perspectiva, a renomada economista Claudia Goldin, agraciada com o Prêmio Nobel de Economia em 2023, argumenta em seu artigo que persistem profissões que penalizam os trabalhadores em busca de maior flexibilidade para equilibrar as demandas profissionais e familiares. Isso é exacerbado por uma inclinação social em atribuir à mulher a responsabilidade primária pelos afazeres domésticos, o que perpetua a desigualdade de gênero e afeta o desenvolvimento econômico da sociedade.

O processo de ascensão da mulher em cargos de liderança é notoriamente afetado pelo persistente estereótipo de gênero que permeia a sociedade contemporânea. Esta concepção é enraizada na associação da força, autoridade e confiança com características tradicionalmente atribuídas ao universo masculino, ao passo que traços como delicadeza e empatia são mais frequentemente associados ao feminino, conforme ressaltam Santos e Diógenes (2019). Tal dinâmica resulta em uma desvalorização frequente de líderes que exibem esses atributos, principalmente se estiverem enquadradas no gênero feminino. É inegável que essa construção social discriminatória se traduz em um impacto adverso na remuneração das mulheres, mesmo quando seu desempenho e competência equiparam-se àqueles dos homens, como observado por Guiraldelli (2016).

Nesse sentido, em um estudo que investigou executivos e executivas das 500 maiores corporações do Brasil, Mota, Tanure e Carvalho Neto (2014), identificaram que as mulheres que alcançaram altos cargos enfrentam barreiras, sendo necessário demonstrar maior competência e esforço no trabalho em comparação aos homens. Outros estudos também indicam que, para alcançar cargos mais elevados, as mulheres precisam se comportar "como homens", adotando características tradicionalmente associadas ao comportamento masculino (Guimarães, 2016; Mota-Santos *et al.*, 2019).

As expectativas em relação a mulheres e homens ainda são influenciadas por comportamentos prescritivos, sendo que ambos, principalmente as mulheres, enfrentam o risco de serem penalizados ao desafiarem o *status quo*. No contexto da liderança, as mulheres podem não ser legitimadas como líderes devido à falta de congruência percebida em relação ao seu comportamento, tanto em termos de liderança quanto de identidade feminina (Eagly; Karau, 2002; Schaumberg; Flynn, 2015).

A discussão sobre a diferenciação entre as características femininas e masculinas no ambiente de trabalho é objeto de intenso debate. É observado que os empregadores tendem a preferir contratar homens, muitas vezes devido à percepção de que as mulheres possuem certas "limitações" para ocupar determinados cargos, refletindo os valores e crenças daqueles que detêm posições de poder nas estruturas das empresas (Chávez; Ríos, 2014).

Também por isso, as mulheres frequentemente enfrentam paradoxos do *tipo double-bind*, onde se o seu comportamento é considerado feminino, é estereotipado como ineficaz, enquanto se adotam comportamentos mais "assertivos", tendem a ser masculinizadas, prejudicando ainda mais sua imagem social (Nogueira, 2012). Essa situação cria um dilema em relação ao estilo de liderança que as mulheres podem adotar. Para descrever essa ambiguidade, o discurso acadêmico utiliza metáforas como o "labirinto de liderança" e a "síndrome da abelha rainha", além da conhecida metáfora do "teto de vidro" (*glass ceiling*). Embora esta última seja amplamente empregada no meio acadêmico, metáforas como a do "labirinto", têm sido utilizadas para explorar as diversas barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar ocupar cargos de níveis mais estratégicos (Hryniewicz; Vianna, 2018; Oliveira; Menezes; Sant'anna, 2012).

A expressão "síndrome da abelha rainha" é atribuída às mulheres que buscam sucesso profissional em ambientes dominados por homens e, ao invés de buscar apoio entre outras mulheres, se distanciam delas. Essa atitude acaba fazendo com que se adaptem mais à cultura masculina do que à feminina, reforçando assim essa dinâmica (Arvatea; Galileab; Todescatc, 2018; Derks; Van Laarb; Ellemers, 2016).

Entretanto, um aspecto a ser considerado é que empresas lideradas por mulheres têm apresentado um tempo de sobrevivência maior do que a média estabelecida para pequenos negócios (Machado, 2002). Essa maior longevidade pode ser atribuída à combinação de características consideradas tipicamente masculinas, como iniciativa, coragem e determinação, com características consideradas tipicamente femininas, como sensibilidade, intuição e cooperação, que definem um estilo único de gerenciamento. Esse estilo, aliado à dedicação intensa ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência das empresas lideradas por mulheres.

Para Gomes (2003, p. 217), “aos poucos, alguns valores femininos começam a ser absorvidos pelas companhias, como a valorização do relacionamento interpessoal, da cooperação no lugar da competição e o uso de motivação e persuasão em vez da ordem e do controle”. Silva e Berrá (2018) asseveram que mulheres demonstram uma liderança participativa mais acentuada em comparação aos homens, desempenhando um papel de liderança moderna, caracterizado pela organização, compreensão dos colaboradores e flexibilidade, apesar dos obstáculos enfrentados devido ao preconceito presente no atual contexto. No entanto, é fundamental que os líderes reconheçam as diversas abordagens de interação com seus colaboradores para conquistar o reconhecimento dos demais.

Pesquisas recentes têm ressaltado de maneira inequívoca que mulheres que ocupam cargos de liderança são percebidas como detentoras de habilidades igualmente eficazes em comparação aos seus colegas masculinos. Este paradigma foi corroborado por uma extensa análise compreendendo milhares de avaliações de 360 graus, na qual as mulheres se destacaram com excelência em diversas facetas da liderança. Elas demonstraram uma notável capacidade de tomar iniciativa, agir com resiliência diante de desafios, investir no próprio desenvolvimento, buscar resultados com determinação, além de exibir uma integridade e honestidade de alto calibre (Zenger; Folkman, 2019).

A pesquisa de Eagly (2020) apresenta a visão de que, de modo geral, as líderes femininas não se assemelham a meros reflexos dos líderes masculinos. Pelo contrário, muitas vezes demonstram ser mais participativas e inclinadas à democracia em sua abordagem à liderança. As metas que perseguem frequentemente colocam uma ênfase maior no bem público, em sintonia com seus valores compassivos e igualitários. Embora essas tendências possam ser um trunfo valioso, sua eficácia muitas vezes depende do contexto político e ideológico em que atuam. Contudo, a noção inabalável de justiça, altamente prezada nas sociedades democráticas, aliada à competência demonstrada pelas mulheres na corrida por cargos políticos e outras posições de liderança, tende a catalisar uma participação crescente das mulheres no âmbito da

liderança. Este movimento é essencial para a construção de um panorama de liderança mais diversificado e, conseqüentemente, mais representativo das complexas realidades e necessidades da sociedade contemporânea.

Diante desse cenário, é crucial promover a igualdade de oportunidades e criar ambientes de trabalho inclusivos que valorizem a liderança feminina. Isso requer a implementação de políticas organizacionais que incentivem a diversidade, o desenvolvimento de programas de mentoria e suporte às mulheres em suas carreiras, bem como a conscientização e eliminação dos estereótipos de gênero arraigados na sociedade (Ryan; Haslam, 2005; Derks *et al.*, 2016).

A liderança feminina desempenha um papel fundamental na construção de organizações mais equitativas e sustentáveis. À medida que as mulheres conquistam posições de liderança e desafiam as normas de gênero, elas abrem caminho para uma nova forma de liderar, baseada na diversidade, inclusão e colaboração (Eagly; Carli, 2012). Com a liderança feminina sustentável, humaniza-se o alcance dos objetivos planejados por meio de uma visão técnica, aproximando-se das pessoas, reunindo as dimensões técnica e pessoal em uma harmonia previdente, amigável e duradoura (Mayo, 2021). Dessa forma, torna-se urgente a necessidade de continuar apoiando e fortalecendo a liderança feminina, reconhecendo e valorizando as contribuições únicas que as mulheres podem trazer para o mundo dos negócios e além.

### ***2.2.2 Advocacia feminina***

No decorrer do último século, a advocacia no Brasil foi predominantemente caracterizada por uma abordagem generalista, com uma presença majoritária de profissionais do sexo masculino. Muitos escritórios funcionavam como organizações familiares de pequeno porte, estabelecendo autoridade e reputação ao longo do tempo, e atraindo clientes por meio de conexões baseadas em sobrenomes, narrativas do escritório e recomendações de clientes satisfeitos (Magalhães, 2021).

No entanto, a participação das mulheres na advocacia foi legitimada somente há pouco mais de um século. Myrthes Gomes de Campos obteve seu registro profissional em 1906, tornando-se a pioneira a atuar como advogada no Brasil, em um universo até então dominado por homens (Guimarães; Ferreira, 2009). As mulheres historicamente enfrentaram resistência em todas as esferas profissionais, e no caso da advocacia não foi diferente. As primeiras

advogadas tiveram que lidar não apenas com barreiras profissionais, mas também com barreiras culturais.

Ainda nos dias de hoje, é possível observar um comportamento hostil e violento por parte da sociedade em relação à diversidade de gênero, o que contribui para a disseminação e perpetuação da desigualdade no tratamento das minorias. No contexto específico das mulheres, apesar de constituírem a maioria nas faculdades de direito e ocuparem a base dos escritórios de advocacia, ainda enfrentam dificuldades para ascender ao topo da hierarquia profissional (Lieberman *et al.*, 2022).

Bilodeau (2023) explora os desafios enfrentados por advogadas, que incluem estereótipos, discriminação, expectativas sociais, além da escassez de mentoria e oportunidades em um cenário profissional predominantemente masculino. Destaca que essas profissionais enfrentam níveis mais elevados de estresse e questões de saúde mental em comparação com mulheres de outras áreas. Apesar desses desafios, as advogadas demonstram um recurso valioso: a inteligência emocional, caracterizada pela capacidade de reconhecer, regular e expressar emoções de maneira apropriada. Esse atributo se revela crucial para enfrentar adversidades, manter a motivação, cultivar relacionamentos eficazes com clientes e colegas, e obter sucesso em suas atividades profissionais, enfatizando que a inteligência emocional emerge como um elemento vital para o sucesso das advogadas.

Todavia, são os detalhes que, por vezes, passam despercebido. O estudo de Patton e Smith (2017) revela uma investigação sobre a possível disparidade no tempo de fala entre advogados e advogadas durante argumentos orais na Suprema Corte dos EUA, destacando a complexa interação entre esquemas de gênero e atitudes implícitas. Apesar da avançada instrução jurídica dos juízes e da consciência das leis de igualdade, esquemas inconscientes podem influenciar tratamentos tendenciosos.

Através de uma análise automatizada de conteúdo em 3.583 transcrições de argumentos orais, o estudo revela evidências de que advogadas são tratadas de forma menos deferente pelos juízes, sendo interrompidas mais cedo e com mais frequência, além de terem menos tempo de fala entre as interrupções e serem submetidas a mais e mais longos discursos dos juízes em comparação com colegas do sexo masculino. Examinou-se também o efeito moderador do tema do caso e do lado vencedor, revelando que as advogadas recebem tratamento mais deferente quando o caso se concentra em questões de gênero, mas não recebem o mesmo benefício ao estar no lado vencedor. Os autores sugerem que os juízes, inconscientemente, não manifestam sexismo, mas são afetados pelos esquemas de gênero e preconceitos implícitos presentes na sociedade, apontando para um tratamento desigual em um



ambiente onde se esperaria o mínimo, indicando implicações significativas para a igualdade de gênero em vários contextos profissionais (Patton; Smith, 2017).

Ainda sobre os desafios das advogadas inerentes ao sexismo nos tribunais no exercício de suas funções, Bazelon (2018), uma renomada advogada com vasta experiência relata, em um artigo na revista *The Atlantic*, a complexidade de navegar por preconceitos culturais e expectativas díspares que permeiam a apresentação e comportamento perante juízes, jurados, promotores e colegas.

Bazelon (2018) destaca o dilema enfrentado pelas advogadas, imersas em um duplo padrão e vínculo, sendo compelidas a evitar extremos, seja na expressão de suavidade ou assertividade, e a adotar padrões tradicionalmente femininos, eliminando qualquer ameaça percebida. Além disso, a desvantagem numérica e de poder, destacada pela subrepresentação feminina nos tribunais, amplifica os obstáculos, especialmente em papéis de liderança. A autora também destaca a presença de preconceitos de gênero por parte de colegas do sexo masculino.

O ato de interrogar testemunhas, um aspecto crítico da prática jurídica, impõe às advogadas uma dualidade complexa, exigindo habilidade em obter informações cruciais de testemunhas hostis, enquanto evitam expressões emocionais mal interpretadas pelos jurados. A autora reconhece, contudo, a capacidade de algumas advogadas transformarem atributos associados ao seu gênero em ativos, particularmente em litígios envolvendo temáticas femininas. Esta capacidade de se conectar com vítimas, jurados e testemunhas sugere uma perspectiva de superação para as advogadas. Concluindo, instiga à contínua luta por direitos e respeito no cenário jurídico, enfatizando a necessidade de reconhecimento e valorização da significativa contribuição das advogadas à sociedade (Bazelon, 2018).

Embora as estatísticas mostrem um aumento na presença feminina nas carreiras jurídicas, elas também revelam os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar posições de destaque. Tanto os dados quantitativos quanto as entrevistas qualitativas evidenciam uma série de obstáculos enfrentados pelas mulheres nessa profissão (Barbisan, 2015).

De acordo com Junqueira (2001), existe uma desconfiança em relação à capacidade de trabalho das mulheres na advocacia, além disso, as advogadas enfrentam desafios adicionais decorrentes de fatores como a necessidade de dedicar mais tempo à vida privada, o que as torna mais vulneráveis em suas carreiras. As mulheres também enfrentam dificuldades para participar das estratégias e redes de relacionamento masculinas, que desempenham um papel crucial na advocacia empresarial, especialmente no que se refere à atração de clientes e atividades de *networking*.

O entendimento acima segue atual. No estudo de Bertolin (2017), uma das entrevistadas, sócia de um escritório de advocacia ressaltou que, apesar da feminização da advocacia, a igualdade de oportunidades de crescimento profissional entre homens e mulheres ainda não foi alcançada nas sociedades. Inclusive, um aspecto recorrente em todas as entrevistas da pesquisa é a incompatibilidade entre a rotina de trabalho nos escritórios e as responsabilidades domésticas atribuídas às mulheres, especialmente aquelas relacionadas aos cuidados com os filhos.

Conforme Glezer (2017), o fenômeno do teto de vidro nas estruturas de liderança nos escritórios de advocacia está enraizado em fatores mais complexos. Especificamente no contexto jurídico, a limitada ascensão de mulheres às posições de sócias nos escritórios de advocacia está correlacionada com a escassez de oportunidades para *networking* e captação de clientes, elementos determinantes na trajetória para a sociedade em muitos escritórios. No entanto, ao analisar os dados do estudo realizado, é notável a necessidade de aproximar dois números significativamente simbólicos: os 60% de participação feminina na base dos escritórios e os 30% nas esferas de decisão, indicando a urgência de estratégias mais eficazes para superar as barreiras que perpetuam a disparidade de gênero no cenário jurídico.

Ainda, é crucial considerar a pesquisa da economista Claudia Goldin, Prêmio Nobel de Economia em 2023. Seu estudo revela que a advocacia é uma profissão, dentre as estudadas, que se caracteriza por uma estrutura salarial altamente não linear em relação às horas laboradas, beneficiando de maneira desproporcional aqueles que dedicam longas e ininterruptas jornadas. Além disso, o artigo destaca uma significativa disparidade de gênero entre os advogados.

Inicialmente, a diferença salarial entre homens e mulheres recém-formados em direito é insignificante. No entanto, ao longo dos primeiros 15 anos de carreira, essa disparidade cresce para cerca de 55 pontos percentuais. Tal disparidade é majoritariamente atribuída às discrepâncias nas horas dedicadas ao trabalho, bem como nas interrupções e experiências profissionais em regime de tempo parcial, fatores influenciados pela chegada dos filhos e pela renda do cônjuge. Assevera que um horário flexível muitas vezes tem um preço alto, especialmente nos mundos corporativo, financeiro e jurídico (Goldin, 2014).

Contudo, mulheres são percebidas por seus gerentes - particularmente seus gerentes masculinos - como sendo ligeiramente mais eficazes do que os homens em todos os níveis hierárquicos e em praticamente todas as áreas funcionais da organização. Isso inclui as fortalezas masculinas tradicionais de áreas como tecnologia da informação, operações e jurídico (Zenger; Folkman, 2019).

No entanto, a pesquisa de Bertolin (2017) revelou que as profissionais do sexo feminino ainda estão concentradas nos níveis mais baixos da carreira, como advogadas empregadas ou associadas, representando em média 49% desses profissionais. Por outro lado, no topo da hierarquia profissional, esse percentual não ultrapassa 30%, em média, nos escritórios investigados. Esses dados evidenciam a existência de um "teto de vidro" que impede a maioria das mulheres de alcançar a posição de sócia.

Necessário ressaltar que a Constituição de 1988, ao estabelecer no artigo 133 que a advocacia é indispensável para a administração da justiça, evidencia que a finalidade dessa profissão é buscar a equidade. Dessa forma, a atuação de advogadas e advogados transcende os interesses individuais e necessariamente impacta o interesse coletivo. É inegável, portanto, que a advocacia no Brasil foi construída com base na sua função social, e essa função não pode ser subestimada por qualquer conduta que desvirtue ou coloque em dúvida a essência e o propósito da profissão, nem mesmo considerações discriminatórias de gênero (Magalhães, 2021).

A liderança feminina na advocacia tem um papel fundamental como garantidora e promotora dessa função social, seja atuando como líderes corporativas na gestão de pessoas em busca de resultados mais sustentáveis ou como sócias em escritórios de advocacia, orientando os associados no desempenho e na condução das estratégias que atendam, também, o interesse coletivo sustentável (Magalhães, 2021).

Para acelerar essa realidade, foi necessária a criação de redes de apoio. Tanto em caráter nacional quanto no estado do Ceará, existem organizações e associações dedicadas à advocacia feminina, que trabalham para promover a representatividade e o empoderamento das mulheres advogadas. Entre essas organizações, destacam-se a Associação Brasileira de Mulheres de Carreira Jurídica – ABMCJ (2023) - Seção Ceará e a Comissão da Mulher Advogada - Seccional Ceará (OAB-CE), que tem como objetivo fortalecer a atuação das mulheres no campo jurídico, promovendo a troca de experiências, a capacitação e o debate sobre questões de gênero.

Clegg *et al.* (2019) enfatizam que a advocacia, notoriamente conservadora em sua prestação de serviços, tem exibido uma adaptação gradual, mas lenta, às transformações nas demandas do mercado. Em alguns casos, torna-se evidente uma discrepância em relação às práticas gerenciais contemporâneas. Não obstante, é inegável a ascensão de pressões por parte dos *stakeholders*, uma vez que os clientes anseiam por um maior valor agregado nos serviços, e novos participantes introduzem ofertas mais competitivas. Este cenário impulsiona a necessidade de um realinhamento estratégico e operacional na advocacia, visando à eficácia e competitividade no atual panorama profissional.

Na advocacia contemporânea, é essencial que o advogado possua um conhecimento sólido e abrangente do Direito. No entanto, compreender apenas o Direito não é mais suficiente. Cada vez mais, espera-se que os advogados tenham um profundo conhecimento em áreas além de sua formação básica, pois é nesse mercado de trabalho altamente competitivo, especialmente na advocacia, que esses fatores se tornam um diferencial importante (Lobo, 2014).

Nesse aspecto, atualmente discute-se sobre a advocacia sustentável, que se trata de uma abordagem que busca exercer a profissão com responsabilidade socioambiental, pautada em relações saudáveis, honestas e transparentes, tanto com os clientes quanto com a sociedade em geral (Alves Advocacia Sustentável, 2019). Características como atitudes altruístas, empatia, preocupação com o bem-estar dos outros e cuidado nas relações internas são inerentes ao estilo de liderança das mulheres (Carli; Eagly, 2016) e desempenham um papel fundamental na promoção da transição para o desenvolvimento sustentável.

Sendo o ambiente corporativo altamente competitivo, impelindo as organizações a incessantemente buscarem os talentos mais qualificados para integrar suas equipes, este imperativo não é menos pertinente aos escritórios de advocacia, independentemente de seu porte, uma vez que sua eficácia como prestadores de serviços está intrinsecamente ligada à excelência de seu capital humano. Sob esta perspectiva, torna-se evidente que, ao almejar reunir os profissionais mais destacados do mercado, tal objetivo deve ser concebido de forma abrangente, haja vista que o talento é inerente e independe de características como sexo, raça, orientação sexual, ou quaisquer outras, ou seja, o anseio dessas organizações jurídicas é por indivíduos de excelência, independentemente do gênero ao qual pertencem (Mattar; Oliveira, 2022).

Sendo essa a realidade do meio jurídico, a presença da mulher advogada é essencial para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e competitiva. Seu trabalho e dedicação são fundamentais para uma gestão mais sustentável, colaborativa, combatendo a desigualdade e a busca por um sistema jurídico mais equitativo. Por isso, valorizar e reconhecer o papel da mulher advogada é essencial para o fortalecimento da advocacia, inclusive para a conquista de uma justiça plena para todos, reforçando a relevância de estudo dedicado a essa seara.

### 2.2.3 Estudos anteriores sobre liderança feminina sustentável

Esta subseção apresenta estudos empíricos que irão contribuir como referências para as análises dos dados desta pesquisa. Foram levantados estudos que desenvolveram as temáticas de liderança sustentável e liderança feminina conjuntamente, sendo selecionados os que foram realizados nos últimos 7 anos, ou seja, do ano 2017 até 2023.

A pesquisa desses estudos foi conduzida ao realizar buscas nos principais repositórios acadêmicos, tais como o Periódico Capes, SPELL, Google Acadêmico e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando os termos "*Sustainable female leadership*" e "Liderança feminina sustentável", como detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Busca acadêmica realizada.

Portal de pesquisa	Filtros	Parâmetros da pesquisa	Trabalhos encontrados
Periódicos CAPES	Período: 2017 a 2023	Sustainable female leadership	1 trabalho
		Liderança feminina sustentável;	2 trabalhos
SPELL	Área de conhecimento: administração Período: 2017 a 2023	RESUMO: Sustainable female leadership	Nenhum trabalho encontrado
		RESUMO: Liderança feminina sustentável	Nenhum trabalho encontrado
Google Acadêmico	Período: 2017 a 2023	“Sustainable female leadership”	7 trabalhos
		“Liderança feminina sustentável”	Nenhum trabalho encontrado
BDTD	Período: 2017 a 2023	“Liderança feminina sustentável”	Nenhum trabalho encontrado
		“Sustainable female leadership”	Nenhum trabalho encontrado

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após uma busca nos últimos sete anos, foram identificados estudos que enriqueceram a análise da liderança feminina sustentável. No entanto, apenas dois destes estudos se mostraram especialmente relevantes para esta pesquisa, com base no conteúdo e critérios definidos: 1) trabalhos encontrados coincidiam entre os portais de pesquisa, diminuindo a quantidade de resultados reais; 2) a exclusão de trabalhos classificados como Qualis C ou inferiores; 3) a relevância temática de um terceiro estudo foi reconhecida, porém este não pôde ser plenamente aproveitado, uma vez que a tese não está disponível em sua integralidade.

O Quadro 3 oferece um resumo conciso dos dois estudos empíricos que serão detalhadamente abordados posteriormente.

Quadro 3 - Estudos sobre liderança feminina sustentável.

Autor /ano	Objetivo	Modelo teórico/Referencial teórico	Metodologia	Conclusões
Merma-Molina <i>et al.</i> (2022)	Identificar e analisar as satisfações, oportunidades e contribuições das mulheres acadêmicas para a governança universitária e suas percepções sobre o impacto potencial do gênero nesse processo.	Visser e Courtice (2011) propuseram um modelo de liderança sustentável baseado em três dimensões: características do líder, contexto interno e externo, e ações internas e externas da liderança. Os líderes sustentáveis devem possuir habilidades gerais (inteligência emocional, atitude solidária, preocupação com a cultura organizacional, busca de metas e capacidade de gerar confiança) e habilidades específicas relacionadas à sustentabilidade (visão inclusiva, estilo justo e imparcial, compreensão sistêmica, inovação, perspectiva de longo prazo, respeito ético). Esses líderes também devem demonstrar pensamento sistêmico, inovador, visão, criatividade e altruísmo.	Qualitativa através de entrevista semiestruturada. Amostragem intencional porque a pesquisa envolveu líderes que haviam ocupado cargo de gestão na universidade.	O estudo revelou que o estilo de liderança das acadêmicas se enquadra na abordagem de liderança sustentável. Para além das satisfações pessoais, a principal recompensa derivada do desempenho do cargo reside em tornarem-se agentes transformadores e catalisadores da instituição, que procuram encontrar um equilíbrio entre os interesses econômicos e sociais da organização. As funções que estas acadêmicas desempenham, no quadro do desenvolvimento sustentável, têm uma visão técnica e, ao mesmo tempo, humanizada, pois centram-se nas pessoas e nos valores pessoais.
Pierli <i>et al.</i> (2022)	I) analisar como a liderança feminina facilita a transição da empresa para a sustentabilidade; II) definir um “perfil típico” de mulher líder sustentável em termos de principais características, ações e desafios	Diferentes estudiosos, que afirmam que as mulheres tendem a ter um comportamento altruísta e empático e a promover a colaboração entre os trabalhadores (Westermann <i>et al.</i> , 2005; Eagly e Carli, 2007; Boulouta, 2013; Glass <i>et al.</i> , 2016; Acevedo Duque <i>et al.</i> , 2021).	Dados qualitativos e quantitativos através de questionário com perguntas abertas e de múltipla escolha. Estudo de caso múltiplo baseado em cinco empresas italianas com mulheres em cargos de liderança.	Os resultados sugerem que a liderança feminina contribui para a promoção e implementação de práticas ambientais e sociais por meio de várias características intrínsecas à sua natureza, como a capacidade de enfatizar e ouvir e a predisposição para compartilhar e colaborar. Além disso, mulheres líderes sustentáveis exibem as seguintes características principais: pensamento sistemático/holístico, gerenciamento de complexidade e abordagem inclusiva à liderança.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Merma-Molina *et al.* (2022) apresentam um estudo de caso sobre a liderança feminina sustentável no contexto acadêmico, explorando as satisfações, as contribuições e as oportunidades das mulheres acadêmicas em diferentes níveis de responsabilidade. O artigo

utiliza uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com 15 mulheres acadêmicas de uma universidade pública espanhola. Os resultados do estudo de caso mostram que as mulheres acadêmicas entrevistadas expressam satisfação com o seu trabalho e com a sua contribuição para a sociedade, mas também enfrentam desafios e barreiras relacionados ao gênero, à conciliação da vida pessoal e profissional, à discriminação e ao assédio. As mulheres acadêmicas também identificam oportunidades para o desenvolvimento da liderança feminina sustentável na academia, como o apoio institucional, a formação em liderança, a mentoria e o *networking*. O estudo sugere que a liderança feminina sustentável pode contribuir para a promoção da igualdade de gênero, da diversidade e da inclusão na academia, bem como para o avanço do conhecimento e da inovação em prol da sustentabilidade.

O artigo de Pierli *et al.* (2022) apresenta um estudo de caso múltiplo qualitativo baseado em questionários para cinco empresas italianas com mulheres em posições de liderança. O objetivo do estudo é analisar como a liderança feminina facilita a transição da empresa para a sustentabilidade e definir um “perfil típico” de líder feminina sustentável em termos de características, ações e desafios principais. Os resultados sugerem que a liderança feminina contribui para a promoção e implementação de práticas ambientais e sociais através de várias características intrínsecas à sua natureza, como a capacidade de enfatizar e ouvir e a predisposição para compartilhar e colaborar. Além disso, as líderes femininas sustentáveis exibem os seguintes traços principais: pensamento sistemático/holístico, gerenciamento de complexidade e abordagem inclusiva à liderança.

Dentro do contexto ora abordado, percebe-se o diferencial proposto nesta pesquisa por abordar a liderança sustentável feminina na advocacia em um modelo de pesquisa com potencial de influenciar positivamente o comportamento das lideranças, incentivando-as a adotar práticas mais conscientes e responsáveis em relação à sustentabilidade, contribuindo para a construção de um futuro mais sustentável e equilibrado em um ambiente organizacional academicamente pouco explorado.

A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos desta dissertação.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, estão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste trabalho, por meio da apresentação da tipologia da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa e o procedimento de coleta e análise dos dados, com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando abordagem qualitativa. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa propicia a busca de informações aprofundadas sobre determinado fenômeno social. No caso desta pesquisa, o estudo foi elaborado na temática da liderança feminina sustentável no campo da advocacia. Essa abordagem tem a finalidade de coletar e analisar percepções, relações implícitas, motivações e ideias, bem como respectivas análises e reflexões a fim de ter uma compreensão de atividades sociais e humanas (Collis; Hussey, 2005). Contudo, uma das motivações para a escolha da abordagem é a sua característica de tentar compreender o comportamento humano com base na subjetividade e ponto de vista dos participantes e não na do observador (Morgan, 2005).

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, podendo contribuir, também, no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (Richardson, 1999. p. 80). Deste modo, a pesquisa qualitativa contribui para atingir os objetivos deste estudo, que se utilizará de métodos e dados das entrevistas para compreender o fenômeno estudado.

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa é classificada quanto aos meios e aos fins a que se destina. Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como sendo do tipo exploratória e descritiva, pois tem como objetivo descrever o fenômeno social e os comportamentos resultantes com base nos relatos dos participantes. A pesquisa exploratória contribui para a análise de temas ou assuntos pouco estudados pela literatura acadêmica; proporcionando uma visão geral acerca de determinado fenômeno, em razão de sua complexidade (Creswell, 2007; Gil, 2008). Para Triviños (1987), o estudo é descritivo, pois é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.



Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo. Optou-se pela realização de uma pesquisa de campo, que busca aprofundar conhecimentos acerca de uma realidade específica, especialmente por meio do contato direto do pesquisador com a realidade a ser analisada, através de técnicas como coleta de entrevistas (Gil, 2008).

### **3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa**

O cerne desta pesquisa reside na investigação da atuação das mulheres no campo da advocacia que desempenham funções de gestão, especialmente no contexto da liderança feminina sustentável. Nesse sentido, foi conduzida uma análise da percepção de um grupo significativo de profissionais: mulheres advogadas que ocupam cargos de gestão em departamentos jurídicos de empresas cearenses que estão listadas na B3. Este ambiente se destaca como o cenário mais frequente para profissionais da iniciativa privada que estejam mais aderentes com práticas ESG (Ambiental, Social e de Governança Corporativa, na sigla em inglês) devido a exigência de mercado para competitividade.

A busca por empresas socialmente responsáveis e sustentáveis, aliada à rentabilidade a longo prazo, marcou o surgimento dos investimentos socialmente responsáveis (ISR) a partir da década de 1990. Essa abordagem, promovida por investidores, reconhece que organizações sustentáveis não apenas agregam valor aos acionistas, mas também se destacam na gestão de riscos econômicos, sociais e ambientais. Atuar como uma empresa socialmente benéfica tornou-se essencial para a obtenção de vantagem competitiva, impulsionando os investimentos em Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e organizações que a promovem os ISRs. Estes investimentos incorporam valores éticos, sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e boa governança corporativa (Silva, 2019).

Alinhado nessa direção, a B3 criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), em 2005, que reflete o desempenho de empresas comprometidas com a sustentabilidade e a responsabilidade social, atuando como promotoras de boas práticas no cenário empresarial brasileiro. Diante disso, as empresas são cada vez mais instigadas a conduzirem suas operações de forma sustentável, reconhecendo que a capacidade de competir está intrinsecamente ligada à capacidade de adaptação e inovação em busca de novas estratégias, segundo argumentam Roman *et al.* (2012).

Para escolha dos sujeitos, estabeleceram-se como critérios: 1) a conveniência na qual conta-se com a disponibilidade e aceitação dos respondentes em participar da pesquisa (Hair Jr. *et al.*, 2005); 2) a acessibilidade; 3) ser funcionária de uma das nove empresas

cearenses listadas na B3; 4) o tempo de inscrição na OAB da advogada gestora não ser inferior a 5 anos, não sendo, portanto, classificada como “jovem advogada” (CFOAB, 2015); 5) o tempo no cargo de gestão não inferior a 30 meses, conforme sugestão da autora, podendo coincidir ou não com o item anterior, para garantir que as participantes tenham adquirido uma experiência substancial e representativa nesse papel, contribuindo para uma análise mais aprofundada e enriquecedora das práticas de liderança feminina sustentável no contexto da advocacia do Ceará.

O contato com as participantes desta pesquisa se deu por comunicação enviada em meio eletrônico (aplicativo *WhatsApp* ou perfil em rede social *LinkedIn*), ocasião em que foi realizado o convite à participação da entrevista. As convidadas foram informadas sobre o tema da pesquisa, procedimentos e objetivos propostos, sendo também comunicadas do anonimato das entrevistadas, bem como da confidencialidade das informações, deixando-as à vontade para participarem ou não da entrevista. Às que confirmaram a participação, foi entregue, para conhecimento e formalização do procedimento de pesquisa, os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tendo sido garantido às participantes o direito de se recusar a responder qualquer pergunta ou mesmo desistir da entrevista a qualquer tempo e sem nenhum constrangimento.

Dezessete gestoras de sete das nove empresas cearenses de capital aberto foram selecionadas para este estudo após a aplicação do critério de acessibilidade. O critério de seleção exigiu que essas gestoras ocupassem cargos de gestão equiparáveis, tais como coordenação jurídica, gerência jurídica ou diretoria jurídica, em suas respectivas organizações. Por razões de confidencialidade, optou-se por usar uma denominação genérica para o cargo, uma vez que cada empresa pode ter uma nomenclatura específica para as posições ocupadas, mas deixando a nomenclatura coincidentes no mesmo nível hierárquico entre as empresas.

Durante as entrevistas, as participantes foram questionadas sobre o cargo que ocupam e o nível de atuação, garantindo assim que a representatividade na pesquisa fosse adequada. Essa abordagem foi adotada para assegurar que os grupos de participantes tivessem perfis semelhantes dentro das organizações, facilitando a análise do fenômeno em questão.

O fechamento amostral deste estudo foi determinado pelo critério de acessibilidade. Apesar de todos os esforços para incluir gestoras de todas as 9 (nove) empresas cearenses listadas na B3, atendendo a diversificação de perfis e os critérios estabelecidos para a seleção dos sujeitos, enfrentou-se limitações no retorno das convidadas. Realizado o convite, uma diretora jurídica (a única gestora jurídica feminina de uma determinada empresa) não respondeu positivamente ao convite para participar da entrevista. Adicionalmente, em outra empresa, não

foi possível identificar nenhuma gestora que se enquadrasse nos critérios necessários para a realização do convite. Esta situação evidencia desafios práticos na execução de pesquisas em contextos corporativos e sugere uma sub-representação feminina em posições de alta liderança, reforçando a relevância do tema investigado.

As gestoras selecionadas e entrevistadas atuam em diversos setores organizacionais, incluindo os setores de saúde, farmacêutico, educação, alimentos, telecomunicações, elétrico e bancário. Essa diversidade de setores proporcionou à pesquisadora a oportunidade de estudar o fenômeno em indivíduos que desempenham papéis em contextos organizacionais distintos.

A fim de preservar a identidade das entrevistadas, optou-se por identificá-las neste estudo com a letra “M” de mulher, seguido de uma sequência numérica de acordo com a ordem da realização das entrevistas. As características das dezessete entrevistadas estão detalhadas no Quadro 4, organizadas de acordo com seu cargo, idade, tempo de registro na OAB e tempo de experiência em cargos de gestão jurídica, tempo na empresa atual e nível de escolaridade.

Quadro 4 - Características dos sujeitos da pesquisa.

ID	Cargo	Idade	Tempo de OAB (anos)	Tempo em cargos de gestão (anos)	Tempo na atual empresa	Escolaridade
M1	Gerente Jurídica	39	11	10	16 anos	Pós-graduação
M2	Coordenadora Jurídica	38	14	3	11 anos	MBA
M3	Gerente Jurídica	41	16	2,5	6 anos	MBA
M4	Coordenadora Jurídica	28	7	2,5	5 anos	2 Pós-graduação
M5	Coordenadora Jurídica	35	11	7	10 meses	2 Pós-graduação
M6	Coordenadora Jurídica	35	13	3	7 meses	MBA
M7	Gerente Jurídica	39	17	12	3 anos	LLM e MBA
M8	Diretora Jurídica	45	19	4	12 anos	Mestrado
M9	Gerente Jurídica	40	16	13	1,8 anos	Pós-graduação
M10	Gerente Jurídica	32	9	7	5 anos	Pós-graduação e MBA
M11	Coordenadora Jurídica	39	13	8	3 anos	MBA
M12	Coordenadora Jurídica	34	13	6	10 anos	Pós-graduação, MBA, LLM
M13	Gerente Jurídica	49	27	10	2,5 anos	Pós-graduação
M14	Coordenadora Jurídica	35	11	3,5	8 anos	Ensino superior
M15	Gerente Jurídica	41	17	13	15 anos	Pós-graduação
M16	Gerente Jurídica	58	32	26	40 anos	MBA e LLM
M17	Gerente Jurídica	40	18	7	17 anos	Pós-graduação

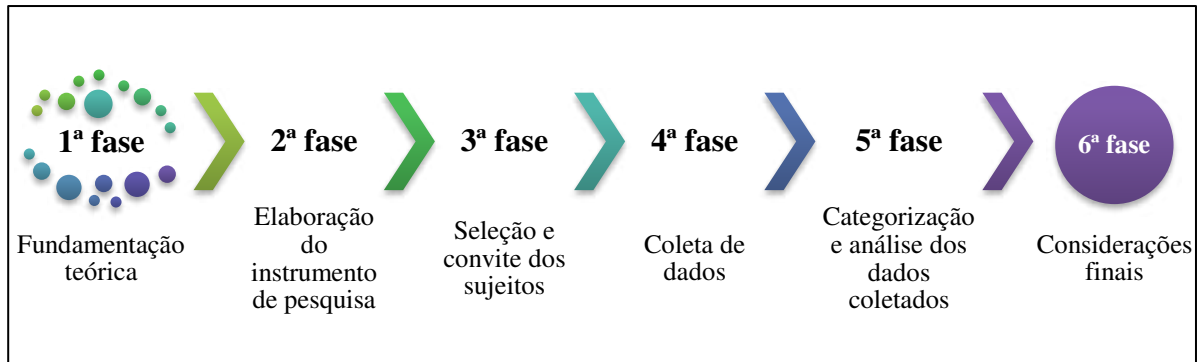
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A forma como os dados foram coletados é apresentada na seção seguinte.

### 3.3 Processo e coleta de dados

A Figura 5, a seguir, demonstra o processo de coleta de dados das informações que serviram de base para o estudo.

Figura 5 - Processo de coleta de dados.



Fonte: a autora (2023).

Antes da realização das entrevistas, foi prestado esclarecimento às participantes acerca dos objetivos e procedimentos metodológicos da pesquisa com a intenção de propiciar um clima de confiabilidade e abertura favorável entre a entrevistadora e entrevistada. Com este intuito, é preferível a realização de entrevistas individualizadas, que, segundo Gaskell (2002, p.65) favorecem “uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

Um dos principais pontos positivos desse tipo de entrevista é a possibilidade de o pesquisador poder perguntar algo que tenha sido motivado pelas respostas do entrevistado, mesmo que esta questão não esteja em seu roteiro; a adaptação da maneira de perguntar, de acordo com o entrevistado; e a roupagem da entrevista semiestruturada que é mais semelhante a uma conversa; além da flexibilidade do tempo, como relatam Laville e Dione (2008), Gil (2009), e Bauer e Gaskell (2017).

As entrevistas foram realizadas individualmente de modo presencial ou por meio da plataforma de videoconferência *Google Meet*. O modo *online* foi a alternativa viável quando da indisponibilidade de encontros presenciais por parte das entrevistadas.

As entrevistas foram agendadas e realizadas individualmente durante os meses de dezembro de 2023, janeiro, fevereiro e março de 2024, de acordo com a disponibilidade das participantes. Foi solicitada às participantes permissão para gravar as entrevistas, visando transcrições literais e análises subseqüentes, resguardando o caráter confidencial delas. Após a autorização concedida, as entrevistas foram gravadas utilizando um *smartphone*. O tempo total

de gravação foi de aproximadamente 632 minutos, com uma média de 37,17 minutos de fala para cada participante.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Estabelecido o processo de coleta de dados, foram utilizados dados primários como fontes de informação neste estudo. Para a coleta de dados primários, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturado, adaptado a partir do roteiro utilizado por Armani *et al.* (2020), levando em consideração o referencial teórico pertinente aos objetivos específicos desta pesquisa (Apêndice A).

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir da consolidação dos 11 (onze) atributos da Liderança Sustentável identificados na literatura por Armani *et al.* (2020), divididos para esse estudo, em 3 três categorias. O roteiro de entrevista contou, ainda, com um primeiro bloco que coletou os dados sociodemográficos como: cargo, idade, tempo de inscrição na OAB, tempo em cargos de gestão, tempo de empresa e escolaridade.

Para compor o segundo bloco, as perguntas foram embasadas no referencial teórico apresentado, tendo como base o roteiro utilizado por Armani *et al.* (2020) e que também estão alinhadas com os objetivos específicos desta pesquisa. As perguntas foram estruturadas de forma a obter respostas que estejam de acordo com as categorias de análise.

Após a realização das entrevistas, todas foram transcritas, organizadas sistematicamente e submetidas à análise, conforme detalhado na seção subsequente. É importante ressaltar que os resultados deste estudo serão apresentados com o auxílio do *software* ATLAS.ti em sua versão *online*, que facilita a codificação dos dados coletados e identifica tendências e padrões na análise qualitativa. Além disso, foi utilizado o *software* Canva empregado na elaboração de elementos gráficos para representação visual dos resultados.

### **3.5 Análise de dados**

Os dados primários coletados foram submetidos à análise de conteúdo, seguindo os critérios propostos por Bardin (2011). Para auxiliar nesse processo de análise e categorização dos dados, foi utilizado o *software* Atlas.ti, visando identificar tendências que orientem a análise dos resultados. Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos para facilitar a

observação de seu conteúdo, destacando pontos relevantes em consonância com os objetivos desta pesquisa.

A análise de conteúdo, conforme descrita por Bardin (2011), é uma metodologia que emprega um conjunto de técnicas para analisar a comunicação de forma sistemática e objetiva, buscando a descrição precisa do conteúdo das mensagens, com rigor metodológico para preservar a heterogeneidade do objeto de estudo (Seramim; Walter, 2017).

Conforme descrito por Bardin (2011), a análise de conteúdo tem como objetivo extrair conhecimento das variáveis presentes nos relatos e textos analisados, utilizando-se de dedução com base em indicadores estabelecidos. Para a definição desses indicadores, é fundamental identificar a unidade de registro, que será utilizada como base para a codificação e categorização do texto da mensagem. Posteriormente, poderá ser aplicado o método de contagem frequencial para análise.

A análise de conteúdo busca classificar as mensagens em temas ou categorias, permitindo uma compreensão mais aprofundada do significado subjacente aos discursos. Segundo Bardin (2011), essas categorias representam os "núcleos de sentido" presentes na comunicação. Geralmente, conforme a autora, o tema é dividido em unidades de registro para estudar opiniões, crenças, tendências e outras informações contidas nas respostas às entrevistas, sendo analisadas com base no tema em questão.

Assim, as unidades de registro foram coletadas, seguindo o roteiro das entrevistas, no qual as unidades de contexto foram alinhadas com cada categoria de análise, estas que foram elaboradas especificamente para esta pesquisa, a partir do agrupamento desses 11 atributos.

A classificação consiste na diferenciação dos elementos constituintes por meio da separação, enquanto a categorização envolve o agrupamento conforme critérios estabelecidos (Bardin, 2011). A unidade de contexto é utilizada para facilitar a compreensão e atribuição de significado à unidade de registro, cuja frequência é contabilizada para fins de análise de acordo com os objetivos do estudo. A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agregados em unidades que possibilitam uma descrição precisa das características relevantes do conteúdo (Bardin, 2011).

Os dados obtidos por meio das entrevistas atenderam aos três objetivos específicos desta pesquisa. O referencial teórico forneceu embasamento para fortalecer os parâmetros de triagem, análise e conclusões.

Conforme exposto no referencial teórico, os onze atributos delineados por Armani *et al.* (2020) foram estruturados em três grupos distintos, resultando nas categorias de análise correspondentes. Essa categorização, apresentada no Quadro 5, foi realizada considerando a

afinidade temática das descrições, delineando-se, assim, três principais categorias de análise: dinâmica organizacional, gestão e atitude sustentável. Esse arranjo proporciona uma base conceitual sólida para a investigação proposta.

Quadro 5 - *Framework* interpretativo do modelo de pesquisa.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Atributos (Unidades de contexto)</b>	<b>Descrição</b>
Dinâmica organizacional	Alinhamento à cultura organizacional	Engajamento com a cultura organizacional.
	Orientação a mudanças	Compromisso com a mudança organizacional, com a capacidade de converter riscos em oportunidades.
	Visão de negócios	Capacidade de analisar necessidades e impactos de curto e longo prazo, com uma visão do futuro.
Gestão	Liderança	Desempenhar o papel de facilitador e disseminador, com coerência entre discurso e prática.
	Atenção aos <i>stakeholders</i>	Foco e atenção no alcance das expectativas dos <i>stakeholders</i> , envolvendo diferentes espectadores.
	Compreensão da diversidade cultural	Compreensão da diversidade cultural dos grupos sociais e da comunidade, promovendo o envolvimento com questões sociais.
	Habilidades interpessoais	Capacidade de comunicação e negociação, facilitando a participação e o engajamento dos funcionários.
Atitude sustentável	Busca por sustentabilidade na estratégia	Ampliação do conceito de negócios para a perspectiva socioambiental, introduzindo sustentabilidade na estratégia organizacional.
	Conhecimento específico	Habilidades técnicas e conceituais em sustentabilidade, ecologia e eco-economia, complementadas por um aprendizado contínuo e compreensão das normas relevantes.
	Foco na sustentabilidade	Compromisso pessoal com a sustentabilidade, promovendo o consumo saudável e reconhecendo oportunidades sustentáveis.
	Valores e princípios morais	Identificação com valores sustentáveis, preocupação com o bem-estar das pessoas e seu meio ambiente

Fonte: Adaptado de Armani (2020; 2023).

A proposta desse estudo foi realizar a análise da liderança feminina sustentável na advocacia sob três agrupamentos que foram denominados de categorias de análise: dinâmica organizacional, gestão e atitudes sustentáveis. Para a análise da categoria dinâmica organizacional, tem-se as seguintes unidades de contexto: alinhamento à cultura organizacional, orientação a mudanças e visão de negócios.

Quanto à segunda categoria, gestão, foram utilizadas quatro unidades de contexto: liderança, atenção aos *stakeholders*, compreensão da diversidade cultural e habilidades interpessoais. Já a terceira categoria de análise, atitude sustentável, é constituída por quatro unidades de contexto: busca por sustentabilidade na estratégia, conhecimento específico, foco na sustentabilidade e valores e princípios morais.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, serão apresentados os resultados da análise das entrevistas referentes ao fenômeno em estudo, divididos em três subseções, cada uma destinada a um objetivo específico. A primeira subseção terá como foco a caracterização dos atributos da liderança sustentável relacionados à dinâmica organizacional na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia.

Na segunda subseção, serão discutidos os atributos da liderança sustentável relacionados à gestão, examinando sua manifestação nas práticas de gestão das mulheres líderes na advocacia. A terceira subseção abordará a caracterização dos atributos da liderança sustentável relativos às atitudes sustentáveis, explorando como essas características são demonstradas pelas mulheres líderes em suas ações e decisões no contexto da advocacia.

### **4.1 Dinâmica organizacional**

Na presente subseção, será abordado o primeiro objetivo específico da pesquisa: caracterizar como os atributos da liderança sustentável relacionados à dinâmica organizacional se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. Esta seção investigará como essas líderes percebem e implementam estratégias que afetam a dinâmica organizacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de suas organizações.

#### ***4.1.1 Alinhamento à cultura organizacional***

O alinhamento à cultura organizacional se destaca como um pilar essencial no estudo da liderança feminina sustentável, sobretudo quando observado a partir do prisma da sustentabilidade e sua aplicação contínua nas empresas, em especial nos departamentos jurídicos. Este conceito, definido por Armani *et al.* (2020), abrange a capacidade dos líderes de se adaptarem e engajarem com as dinâmicas e valores organizacionais, reconhecendo-se como influenciadores ativos neste contexto.

Para investigar esse atributo, as gestoras foram questionadas sobre a cultura da organização em relação à sustentabilidade e como elas se viam inseridas nessa realidade. A figura 6 demonstra o resumo das unidades de registro com a indicação frequencial para essa primeira pergunta.

Figura 6 - Rede de alinhamento à cultura organizacional.





Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No tema do alinhamento à cultura organizacional, as entrevistas com líderes femininas no domínio jurídico revelam uma variedade de percepções e ações voltadas para a sustentabilidade dentro de suas organizações, refletindo distintas unidades de registro identificadas que serão discutidas a seguir de acordo com a frequência decrescente de sua identificação.

A maioria das respostas das entrevistadas, numa frequência de 22 vezes, expressaram seus pontos de vista sobre o engajamento com a cultura organizacional, cada uma trazendo sua perspectiva única e contribuição para a sustentabilidade organizacional, conforme relatos a seguir:

Já foram praticadas algumas ações, que eu vi um engajamento maior, quando a gente começou a diminuir papel, vamos digitalizar, não tem mais copo, vamos separar o lixo, diminuir o lixo aqui, na hora de entregar, na hora de descartar, vamos descartar certo (M1).

A organização tem compromisso com a sustentabilidade. Eu como jurídico estou tentando estar mais próxima, né? Assim, participar dos relatórios anuais participar das reuniões do comitê de sustentabilidade (...) eu faço parte também (M9).

Eu tento me inserir. Eu acho que não depende só de ter *top down*. Eu acho que a gente tem que se inserir nesse tipo de discussão de sustentabilidade, seja por que viés for, ainda mais estando num cargo de liderança (M13).

A organização vem fortemente trabalhando nos últimos tempos, o fortalecimento, por exemplo, da liderança feminina, então a gente identifica esse cuidado. (...) a gente acaba tanto absorvendo isso na nossa postura como também na nossa forma de gerir, né? (M17).

Na percepção da cultura de sustentabilidade, as líderes jurídicas descreveram uma gama de atividades e percepções das práticas sustentáveis nas organizações, como nos trechos destacados:

Eu vejo que a empresa tem uma cultura forte de sustentabilidade (...) na parte de redução de custos, por exemplo (M11).

E aí a sustentabilidade, ela veio mais forte, assim, de uns três anos pra cá, que a gente escuta falar de forma mais intensa, intensiva e em várias áreas da empresa, né? E não só mais vinculada à questão ambiental, de forma estrita, de forma mais ampla (M6).

Como a gente já vem nas práticas, então a gente não tem mais tanta dificuldade, entendeu? Hoje a gente já funciona muito de forma muito sustentável aqui (M8).

As líderes jurídicas também relatam o trabalho com as dinâmicas da organização como um processo em que se envolvem em iniciativas sustentáveis e inovações na cultura de trabalho:

Então tem campanha de redução de plástico, tem campanha de diversidade, de preservação do meio ambiente (M5).

Redução de uso de energia, uso de descartáveis o que a gente pode fazer pelos animais que acabam aparecendo ali na empresa (M9).

A gente sempre entendeu que a digitalização é algo que é sustentável e que é assim, é o projeto principal hoje pra poder sair de muita coisa que não é que não é que não seja sustentável (M8).

E a quarta unidade de registro identificada foi a ausência de engajamento ou uma postura passiva, onde algumas entrevistadas evidenciam uma desconexão ou falta de incentivo para participar de iniciativas de sustentabilidade:

E eu não vou dizer que eu sou uma pessoa engajada, que vou atrás de fazer a diferença (M2).

Não tem. Não me vejo. Não é algo que seja, nem de longe, algo que eu me preocupe ou pense sobre isso, entendeu? Infelizmente, é a verdade (M11).

Eu acho que eu poderia estar mais inserida nela do que eu estou. Dentro da cultura mesmo de sustentabilidade no sentido do que a empresa passa, né? Acho que o fato de eu julgar que vai muito mais do papel do que na prática faz com que a gente se sinta muito confortável de não buscar seguir essa cultura do que a gente faria se a gente visse ela sendo feita mais na prática (M12).

Existe um outro contexto que é o setor no qual eu trabalho. Que parece um mundo a parte. E aí eu entendo que não é tão bem desenvolvido. Eu acho que teria muitos aspectos a serem tratados. Dentro do setor que eu trabalho (M14).

Considerando as entrevistas destacadas nessa unidade de contexto, Voltolini (2011) destaca a importância do engajamento com a cultura organizacional para efetivar a sustentabilidade nas práticas empresariais. As entrevistas com gestoras jurídicas embora apontem para lacunas que necessitem de atenção estratégica e cultural mais atenta, uma parcela das gestoras também percebe a sustentabilidade como uma pauta um pouco distante, o que pode

refletir uma desconexão entre as políticas sustentáveis propostas e a prática efetiva no ambiente organizacional.

Esta observação ressoa com as discussões de Boiral, Cayer e Baron (2009), que destacam a importância de uma integração efetiva da sustentabilidade que permeie todas as camadas da organização, e não apenas como uma formalidade superficial. Além disso, Bergamini (2012) e Shamir e Eilam-Shamir (2018) discutem a evolução do tema da liderança feminina, apontando que, apesar de avanços, ainda há barreiras e percepções culturais que podem dificultar a plena integração da sustentabilidade nas práticas organizacionais. A presença de uma postura passiva ou mesmo de resistência por parte de algumas lideranças, conforme destacado nas entrevistas, indica a necessidade de uma abordagem mais envolvente que fomente o compromisso organizacional com a sustentabilidade.

#### 4.1.2 Orientação para as mudanças

A unidade de contexto "orientação para as mudanças" captura o dinamismo e a proatividade das lideranças femininas na advocacia no que diz respeito ao compromisso com a mudança organizacional. Engajamento, gestão da mudança e inovação são aspectos que promovem a transformação rumo a uma maior sustentabilidade nos sistemas organizacionais, aspectos estes destacados por Armani *et al.* (2020). Para averiguar esse atributo, as entrevistadas responderam sobre os principais desafios encontrados para implementação das práticas sustentáveis e como elas se viam em relação aos desafios relatados.

Nesse tópico, as lideranças relataram como encaram os desafios/resistência à mudança, como catalisam energias para as mudanças necessárias, promovem a transição para práticas sustentáveis e modernização e demonstram persistência para condução das mudanças.

A figura 7 demonstra o resumo das unidades de registro para essa segunda pergunta.

Figura 7 - Rede de orientação para as mudanças.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No âmago da orientação para as mudanças, a liderança feminina na advocacia evidencia uma consciência crítica e uma atitude proativa diante das complexidades e necessidades de transformação dentro das organizações. As unidades de registro obtidas nas entrevistas refletem um compromisso contínuo com a superação de barreiras e a busca por eficiência em suas práticas sustentáveis.

Nessa seara, as líderes no setor jurídico se deparam ou enfrentam um mosaico de desafios/resistência à mudança, como engajamento dos colaboradores, ordem financeira e baixa adesão da alta liderança. Alguns destaques desses desafios foram:

A dificuldade de implementação, sustentabilidade de qualquer coisa, cultura, por exemplo (...) fazer o pessoal dar ponta e entender o que se quer, o que se espera, fazer, não só entender, mas fazer com que as pessoas se sintam partes daquela mudança (M1).

Eu acho que os principais desafios é fazer com que as pessoas comprem aquela ideia. Eu acho que é um grande desafio essa parte de você conseguir fazer com que os colaboradores entendam e pensem (...) a questão da prática de sustentabilidade (M11).

Acho que até também o desafio é questão financeira, né? Que geralmente não é barato (M2).

A gente sempre está ali naquela corda bamba e tem realmente a questão dos orçamentos, das apresentações de resultados, tira daqui bota dali (...) talvez é compatibilizar essa questão de fazer o melhor com o que se tem, com o mínimo de custos (M3).

É que a resistência maior, de fato, ela vem da alta liderança, é fazer o negócio acontecer, né, de fato, quem tem o poder decisório, que normalmente, de acordo com minha experiência, né, é quem colocou, é quem coloca mais os empecilhos e os entraves (M6).

Já a unidade de registro "catalisar energias para as mudanças necessárias", é enfatizada pelas lideranças jurídicas como categórica na direção de uma prática empresarial sustentável, através das suas ações direcionadas, como se vê:

Eu também entendi que é que o meu papel é justamente esse que o meu papel é ser uma formiguinha que vai abrindo esses caminhos né? (M6).

Então eu gosto de ver onde é que a gente realmente consegue tornar o trabalho mais sustentável, onde é que a gente consegue economizar recursos aqui, acolá, recursos em todo sentido amplo, recurso humano, recurso material, recurso em sentido amplo, sabe? (M12).

Eu acho que o papel da gente vai ser independente de qualquer coisa nesse sentido. Eu tento sempre trabalhar e trazer para as pessoas com quem eu convivo, diariamente. O que a gente consegue fazer? Como a gente consegue melhorar? E aí pensando em várias coisas, sabe? (M13).

Na jornada rumo à "transição para práticas sustentáveis e modernização", as lideranças do setor jurídico revelam diferentes estágios de progresso e percepções nessa transformação enquanto parte de uma organização, mas que já percebem as mudanças ao longo do tempo.

Tudo ainda muito caminhando, sabe? Embrionário, né? Muito, muito. Tem alguns projetos que eu sei, mas nada assim de indicador mesmo (M9).

Aí eu não posso dizer que tá implantada, eu posso dizer que ela tem, ela está madura, mas ela precisa ser retroalimentada, né? Ainda pra virar, como eu te disse, uma cultura de todos (M16).

Estamos ainda em evolução, né? O que eu noto é que há uma vontade, que realmente a gente sente que a empresa se esforça, mas ainda há muita coisa a melhorar (M5).

Ano passado a gente só teve duas agendas de sustentabilidade no Conselho. A ideia é que esse ano a gente tenha trimestral, então é o dobro pra que eles consigam (M7).

No âmbito da "persistência para condução das mudanças", as lideranças entendem a necessidade de não desistir de integrar práticas sustentáveis no dia a dia corporativo, com as dificuldades inerentes à gestão, mas que a persistência deve ser um pilar.

O que eu faço é falar em relação à mesa, a gente não deixar essa parte de copos ou vasilhas para manter o ambiente limpo e a separação do lixo nessa parte reciclável. Mas eu acho que poderia ser bem maior, entendeu? Mas não tem tanta prática com a equipe em relação a isso, não (M11).

Então, o que eu puder fazer, eu tento fazer. Essas ações no dia a dia, que é o meu pouquinho, é o meu pouquinho, mas eu estou tentando fazer aquele pouquinho todo dia (M13).

Então eu tento ser muito vigilante quanto às minhas práticas, com os meus discursos, das minhas falas, e eu acho que isso acaba contagiando as pessoas que estão ao nosso redor (M17).

A mudança de cultura é um processo que leva tempo (M7).

Conforme Voltolini (2011), líderes sustentáveis equilibram metas econômicas com responsabilidades sociais e ambientais, transformando obstáculos em oportunidades de inovação e crescimento, o que é corroborado pelas entrevistas, onde as líderes não apenas reconhecem a importância de suas ações individuais, mas também buscam influenciar a cultura organizacional. Contudo, as entrevistas revelam *gaps* importantes. Conforme os relatos, além de barreiras relacionadas ao engajamento dos colaboradores e ao apoio da alta liderança, estes desafios são amplificados por limitações financeiras.

Além disso, a resistência à mudança, mencionada por várias entrevistadas, sugere uma cultura organizacional ainda arraigada em práticas tradicionais, o que é corroborado por

Boiral, Cayer e Baron (2009), que destacam como as organizações frequentemente enfrentam dificuldades em alterar rotinas estabelecidas para adotar novas práticas sustentáveis.

Já a visão de mudança como um processo contínuo e plural, sugerida nas entrevistas, alinha-se com Suriyankietkaew e Avery (2016), que enfatizam a importância de lideranças que promovem uma visão de longo prazo e gerenciam eficazmente os riscos.

#### 4.1.3 Visão de negócios

A unidade de contexto "visão de negócios" ressalta a capacidade analítica e estratégica das lideranças femininas na advocacia, destacando sua habilidade em alinhar a sustentabilidade com as metas comerciais da organização, conforme Armani *et al.* (2020). As lideranças abordaram quatro unidades de registro, demonstrando uma compreensão de como as práticas sustentáveis podem ser incorporadas nos objetivos de negócios mais amplos da organização.

Para explorar esses aspectos, as entrevistadas foram questionadas se indicadores de sustentabilidade seriam essenciais ou se a abordagem atual da organização já seria suficiente, pedindo algum exemplo de indicador caso a organização utilize. Nesse atributo, emergiram como as lideranças compreendem a análise de indicadores e/ou relatórios, a análise de impactos e necessidades, necessidade de evolução/melhoria empresarial e visão de futuro.

A figura 8 apresenta um resumo dessas unidades de registro.

Figura 8 - Rede de visão de negócios.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dentro do escopo de visão de negócios, a maior parte do grupo pesquisado demonstra entendimento e asseveram a importância da análise de indicadores e/ou relatórios para a evolução da sustentabilidade organizacional, inclusive para guiar suas atividades, conforme os trechos abaixo:

As pessoas sentem mais no calo quando isso é medido, quando é exposto assim na cara, né? (M12).

Eu sei que é essa estratégia e é com base nessa estratégia que eu vou me guiando fazendo os indicadores (M1).

A gente tem (meta), inclusive, para esse ano estamos providenciando agora no planejamento para conseguir participar mais ativamente também e conseguir ter uma meta bem estabelecida (M9).

Eu acho que os indicadores são essenciais porque vão direcionar as nossas ações (M6).

No contexto da unidade análise de impactos e necessidades, as gestoras jurídicas detalham os aspectos prioritários que necessitam de intervenção para direcionar as práticas empresariais rumo à sustentabilidade, mencionando, também, impacto positivo para a sociedade, como demonstrado a seguir:

Então talvez nesse ponto a gente também não conheça a fundo o que a empresa tem como objetivo de sustentabilidade uma vez que a gente é uma empresa de capital aberto e eu vejo (M10).

Acho que o nosso planejamento estratégico ele tá passando por uma reformulação que é de 2021 pra cá pra esse objetivo e agora a gente precisa renovar isso, mas com essa inclusão da pauta da sustentabilidade. Em 2024 eu acho que vai ficar um pouco mais conectado porque ainda não está (M7).

Eu estava lembrando de uma coisa aqui que sei que a gente fez durante a pandemia é a gente doou aqueles capacetes Elmo, sabe, para os hospitais da região são coisas que realmente são mais direcionados para a comunidade mesmo local (M9).

Para as gestoras, existe uma percepção clara de que a necessidade de evolução/melhoria empresarial, para que a cultura de sustentabilidade possa ser implementada de forma eficiente e seja uma realidade atual nas organizações, conforme trechos abaixo:

Apesar de eu ainda precisar aprender muito sobre isso, acho que a empresa também, apesar de ele já ter várias práticas com isso, ele tem muita a melhorar (M5).

Hoje o que a gente tem ainda não é adequada, porque a gente tem muitas ações, mas a gente ainda não conseguiu estruturar internamente para fazer uma mensuração disso quantitativamente. Então, acho que é um processo mesmo (M7).

Eu acho que realmente assim, precisa-se ter um norte mais claro nesse sentido, políticas, não só comunicações corporativas (M13).

Acho que a gente ainda tá engatinhando um pouquinho, mas creio que 2024 com essa alteração que teve na empresa a gente vai ser mais engajado né? (M9).

E a quarta unidade de registro, a visão de futuro, emergiu por meio da consciência que as gestoras expressaram sobre a questão de a sustentabilidade ser uma pauta necessária a longo prazo, para benefício, inclusive, da organização:

Primeiro, a gente realmente se coloca à exposição para novas ideias, porque sempre surgem novas ideias, novas tecnologias, (...) então acho que é uma pauta viva (M3).

Acho que uma cultura sustentável, ela pensa em longo prazo, resolver aquele problema de uma forma que, no longo prazo, isso beneficia a empresa (...) pensando no futuro. No futuro realmente sustentável (M4).

Pra mim é primordial, é essencial. Eu acho que todas as organizações já deveriam estar pensando assim, sendo obrigadas ou não pelo mercado. Acho que isso é o futuro (M9).

A visão de negócios sustentáveis, conforme discutido por Egri e Herman (2000), é um conceito que vem sendo enraizado nas práticas das lideranças femininas no campo da advocacia. Estes autores entendem que a sustentabilidade deve ser integrada nas estratégias de negócios como uma forma de inovação e vantagem competitiva. Esta perspectiva é compartilhada pelas entrevistadas desta pesquisa, que demonstram uma capacidade clara de equilibrar considerações econômicas, sociais e ambientais em suas decisões quando conscientemente trazem as percepções dos impactos e necessidades e enxergam a necessidade que as organizações têm de melhorar essa pauta.

Todavia, uma das principais dificuldades foi verificada na efetiva incorporação e mensuração de indicadores de sustentabilidade, trazendo uma discrepância com Voltolini (2011), que ressalta o papel dos indicadores de sustentabilidade na gestão e na comunicação das ações empresariais para uma visão de longo prazo.

Somado a isso, a necessidade de uma evolução empresarial mais robusta, como destacada pelas gestoras, pode indicar que muitas organizações ainda estão na fase inicial de sua jornada de sustentabilidade, corroborando com as observações do mesmo autor, Voltolini (2011), que aponta a importância de lideranças que não apenas promovam, mas que efetivamente integrem a sustentabilidade nas estratégias centrais de negócio, superando os desafios organizacionais e culturais que por ventura ainda persistam.

Adicionalmente, Boiral, Cayer e Baron (2009) destacam que a participação ativa dos gestores é fundamental para a adaptação de estratégias e práticas sustentáveis, um aspecto que ainda parece ser um desafio conforme relatado por algumas entrevistadas. Para Souza e Wood Jr (2022), a liderança eficaz envolve inspirar e motivar as equipes, o que também se reflete na necessidade de uma cultura organizacional mais engajada e proativa em relação à sustentabilidade.



## 4.2 Gestão

Iniciar-se-á a análise do segundo objetivo específico desta pesquisa, dedicado a examinar como os atributos da liderança sustentável relacionados à gestão se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. Esta seção investigará como estas líderes interpretam e aplicam práticas de gestão que contribuem para o avanço sustentável de suas organizações.

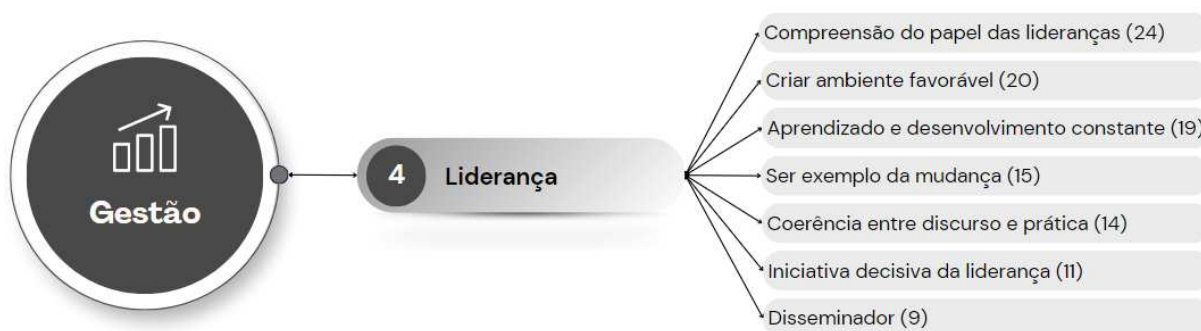
### 4.2.1 Liderança

Na unidade de contexto liderança, o foco se volta para o papel e as competências fundamentais das lideranças femininas na advocacia no tocante à sustentabilidade. Para análise dessa unidade de contexto, as entrevistadas foram questionadas sobre a sua visão do papel do gestor em relação à sustentabilidade e as características consideradas importantes para um gestor neste âmbito.

Explorando o impacto direto dessa unidade de contexto, foram identificadas sete unidades de registro que moldam a percepção do papel do gestor nesse contexto: compreensão do papel das lideranças, criar ambiente favorável, aprendizado e desenvolvimento constante, ser exemplo da mudança, coerência entre discurso e prática, iniciativa decisiva da liderança e disseminador.

A figura 9 ilustra um resumo dessas unidades de registro.

Figura 9 - Rede da liderança.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Enquanto unidade de contexto em que todas as 17 líderes se manifestaram, numa frequência de 112 citações sobre o tema, é possível visualizar a crença unânime de que a liderança não só fundamenta, mas ativa as práticas de sustentabilidade.

A “compreensão do papel das lideranças” emerge como uma consciência significativa na atividade dessas profissionais. O exemplo dessa consciência é manifestado nas citações abaixo:

Eu entendo que a liderança é um dos pontos-chaves sim, entendido ali como a cabeça de toda a base né? (...) então acho que (...) a liderança média (...) O que tem em cima para passar para o pessoal que tá ali sobre sua supervisão coordenação sobre a sua gerência para que dentro daquela trilha a gente consiga alcançar os objetivos de propostas pensados (M1).

O papel principal do gestor é tornar a atividade da empresa viável, é fazer aquilo ser viável. E fazer ser viável também está dentro de fazer ser sustentável, né? (M12).

Eu acho que nosso papel é ter esse cuidado também. Enquanto a gente vai fazer a nossa atuação aqui, tá sempre ligando, olha... A gente... Por que que a gente tá escolhendo essa linha de atuação? Né? Não é porque a gente acha que é melhor, não (M16).

Eu acho que um bom líder hoje tem que ser um coach de carreiras dos seus liderados, para poder realmente orientar a um melhor caminho, a como potencializar as habilidades e competências de cada um, com aderência a essa agenda programática da instituição, e fazendo isso de forma muito natural, para que não seja algo imposto (M17).

Eu como gestora eu tenho que pensar nos interesses dos colaboradores que são os colaboradores que estão aqui comigo mas pensar em alguma forma de preservar o meio ambiente de ter uma participação ativa na sociedade (M9).

Quanto à segunda unidade de registro, "criar ambiente favorável", destaca-se a compreensão e as iniciativas adotadas pelas gestoras para fomentar um contexto propício à sustentabilidade, evidenciando as medidas concretas implementadas em suas práticas de gestão para cultivar um terreno cada vez mais receptivo para esta temática.

O gestor, ele é porta-voz dessa cultura. É aquela pessoa que, cara, senta aqui, vou te ensinar, é assim, eu faço assim, vamos, é isso que se espera e alinhar as expectativas, então eu acho que o papel do gestor para qualquer pauta, para além da sustentabilidade, ele é essencial porque ele é um direcionador (M7).

É de motivar e inspirar a equipe. Eu acredito que seja esse papel e também de monitorar assim o que é o que está sendo cumprido (M10).

Eu acho que é fazer com que as pessoas se interessem pela questão, né? Se interessem pelo assunto ou incentivando de alguma forma porque a gente sabe que se não tem algum incentivo para que aquilo ali aconteça as pessoas não vão, infelizmente, não vão achar importante, entendeu? (M11).

Eu tenho reuniões semanais com a minha equipe, em que eu falo de todos os temas relevantes da semana e tento falar também de sustentabilidade (M13).

No que tange à terceira unidade de registro, "aprendizado e desenvolvimento constante", as lideranças reconhecem a necessidade de permanente desenvolvimento pessoal e

profissional, não apenas para si, mas como um estímulo ao crescimento coletivo, garantindo que a prática sustentável seja uma jornada de melhorias contínuas e adaptação progressiva dentro da organização.

Eu preciso entender de um mundo, eu preciso entender de outro país, eu preciso tentar entender do aumento de incidência de autismo, eu preciso tentar entender as estratégias das concorrentes, (...) então eu acho que o primeiro ponto é saber o fora, é sair da caixa (M1).

Eu acho que nesse caso aqui é muito de aprender para poder ensinar, porque eu confesso pra você, Silvia, eu preciso aprender primeiro, eu sei muito pouco, eu sei muito pouco, então eu quero aprender para poder ensinar. Então eu acho que o papel do gestor é aprender e entender realmente para poder conseguir replicar isso (M5).

O gestor tem que estudar, essa coisa de ah não, gestor, não precisa estudar, não, você está só exercendo, não, isso é de uma arrogância tremenda, a gente tem que ter humildade todo dia (M13).

A gente tem que ter conhecimento geral da situação do planeta... das necessidades... do mundo... das pessoas... e eu acho que a partir dessas necessidades a gente tem que traçar os objetivos para se atingir o que se quer (M15).

Relativamente à quarta unidade de registro, "ser exemplo da mudança", foi enfatizado o compromisso das gestoras em serem líderes pelo exemplo, demonstrando em suas ações e decisões diárias a materialização dos princípios de sustentabilidade. Elas compreendem que liderar envolve encarnar as mudanças que buscam inspirar, estabelecendo um padrão de conduta que reflita os valores sustentáveis e instigando sua equipe a adotar essas práticas exemplares.

Eu acho que, como a gente disse aqui na (empresa), a gente se lidera pelo exemplo, e o exemplo arrasta (M4).

A melhor forma de lidar com isso é através do exemplo, que eu acho que assim como na educação, na liderança também o exemplo inspira muito a uma mudança de cultura (M17).

Viver que eu digo no sentido de ser exemplo, né? A gente como líder de viver essas práticas e ser exemplo (M14).

Na quinta unidade de registro, "coerência entre discurso e prática", é destacada a importância de alinhar as palavras com as ações concretas nas práticas de gestão. As lideranças enfocam a importância de uma congruência autêntica entre o que se prega e o que se pratica, estabelecendo uma confiança sólida dentro da organização.

Ao longo do tempo, eu desenvolvi essa aplicação no meu dia a dia. É sustentável? Tá coerente? Eu tenho que procurar essa coerência, né? Essa coerência (M16).

Conhecer o assunto, se preocupar com o assunto talvez, ver esse assunto como assunto que realmente vale a pena de ser conhecido (M11).

Então a gente vai trabalhando por esse lado, até que há consciência hoje em dia, até em casa. Eles falam que até em casa não imprimem mais nada. Só se for desenho para as crianças pintarem, mas o resto eles não imprimem mais nada (M8).

Então, eu busco muito ser coerente com ela nas minhas ações, e com a minha família, com o meu esposo também, claro. É trazer muito pra ela essa questão do que é relevante, o que é importante (M6).

No que diz respeito à sexta unidade de registro, "iniciativa decisiva da liderança", ressalta-se a importância das ações proativas e da autoridade determinadas das gestoras. Elas asseveram as iniciativas enquanto desenvolvimento pessoal como profissional e atuação com autoridade para implementação dessas práticas.

A proatividade, definitivamente. Não dá pra ficar sentado esperando (M13).

E também é sabendo que, como eu me desenvolvo, eu curso meu desenvolvimento para manter o mercado de trabalho, porque eu sei que o mercado é grande, enfim, amanhã eu posso não estar mais aqui, por alguma questão (M13).

É o de fiscalizar, né? A gente aqui na gestão é o de conduzir o time para seguir na linha, para poder atender a meta, para poder cumprir as metas de ESG, cobrar, observar, ensinar (M5).

Aí vou ser repetitiva: acho que a leitura pra mim é um ótimo ponto de contato, né? Então, ler autoras mulheres, né? (M4).

Na sétima unidade de registro, "disseminador", destaca-se a responsabilidade das lideranças em disseminar conhecimento e consciência sobre sustentabilidade. Essas gestoras atuam como multiplicadoras de *insights* e práticas sustentáveis para além dos limites de suas equipes e departamentos.

Então hoje eu me vejo como um porta-voz de alguém que mudou a vida por meio da educação, entendeu? Então quando a gente pensa em sustentabilidade de tudo do mundo eu vejo a educação como ponto principal (M10).

Como gestora, a gente tem que seguir as práticas da empresa, porque nós somos quem estamos diretamente lidando com os colaboradores, e quem está no dia a dia realizando as práticas daqui (M2).

acho que isso aí é bem o papel do gestor, realmente fazer com que as pessoas entendam. Não é um assunto difícil, não é um assunto fácil de se entender, né, como se aplica essa questão da sustentabilidade da empresa, mas para além de entender que elas comprem a ideia (M12).

Os princípios teóricos estabelecidos por Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014), que destacam a importância dos valores pessoais e ambientais dos líderes na promoção de práticas

sustentáveis dentro das organizações coincidem com as respostas das gestoras. O compromisso e a habilidade de liderar de forma intencional são características ressaltadas nas lideranças sustentáveis e encontradas nas narrativas das entrevistadas.

As experiências práticas mencionadas alinham-se, ainda, com as abordagens teóricas propostas por Bernard *et al.* (2014), onde a liderança atua como um alicerce para a integração da sustentabilidade na cultura organizacional, na medida em que trazem em suas práticas a autoridade e a iniciativa, e sendo o próprio exemplo de mudança.

Adicionalmente, Souza e Wood Jr. (2022) enfatizam que a liderança eficaz é aquela que inspira e motiva, um ponto que é claramente refletido nas ações descritas pelas gestoras, que não apenas promovem, mas também exemplificam práticas sustentáveis. A presença de coerência entre discurso e prática, como destacado pelas entrevistadas, indica a importância para o sucesso de qualquer iniciativa sustentável, conforme discutido por Northouse (2021), que aponta que a congruência entre as palavras e ações dos líderes fortalece a confiança e o comprometimento dentro da organização.

Além disso, Calvosa e Ferreira (2023) destacam a importância do engajamento das lideranças na criação de um ambiente favorável para a sustentabilidade, algo que também se reflete nas práticas descritas pelas gestoras entrevistadas, mostrando a necessidade contínua de desenvolvimento e aprendizado para alcançar metas sustentáveis.

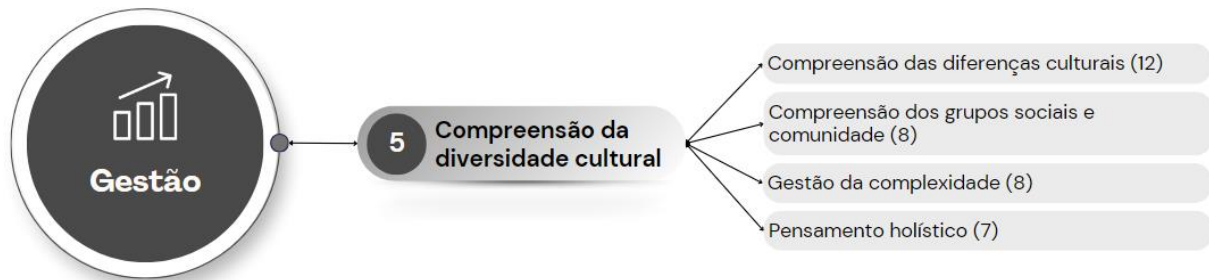
#### ***4.2.2 Compreensão da diversidade cultural***

A compreensão da diversidade cultural é um atributo da liderança sustentável que transcende as barreiras do simples reconhecimento da heterogeneidade dentro das organizações. Armani *et al.* (2020) destacam a necessidade de líderes abraçarem e integrarem a diversidade e interdisciplinaridade como uma força propulsora para a inovação e a inclusão. Para avaliar esse aspecto, as entrevistadas foram questionadas sobre as percepções na questão da diversidade cultural dentro e fora da sua organização e sobre a existência de trabalhos acerca do tema.

Analisando esse atributo, foram identificadas quatro unidades de registro que se alinham nessa temática: compreensão das diferenças culturais, compreensão dos grupos sociais e comunidade, gestão de complexidade e pensamento holístico.

A figura 10 ilustra um resumo dessas unidades de registro.

Figura 10 - Rede da compreensão da diversidade cultural.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dentro da primeira unidade de registro, "compreensão das diferenças culturais", as lideranças destacam a importância de reconhecer e valorizar a diversidade cultural no ambiente corporativo, como se vê nos trechos abaixo:

Aqui na (empresa) a gente já trabalha com diversidade, porque diariamente a gente tem reuniões com pessoas de outros países, culturalmente. Diariamente já é com o Rio de Janeiro e São Paulo, porque a gente tem as nossas áreas, elas são muito interligadas (M8).

Eu acho que aqui existe uma diversidade cultural forte (M11).

Há pessoas com culturas diferentes, mas eu particularmente acho máximo e eu acho que todo mundo aprende (M13).

Eu acho que eu estou na maior organização com diversidade cultural do Ceará é onde eu trabalho. E aí eu sou muito feliz em trabalhar aqui por isso (M5).

Na segunda unidade de registro, "compreensão dos grupos sociais e comunidade", as lideranças enfocam a importância de entender e se conectar com diversos grupos sociais e a comunidade local, entendendo a inclusão como fator significativo dentro das organizações que trabalham:

Hoje a (empresa), inclusive, tem mais mulheres em cargos de liderança do que homens (M4).

Então, a gente percebe realmente que há um esforço para que haja realmente um respeito às minorias e às mais diferentes culturas dentro da organização (M17).

A organização na qual eu trabalho, ela preza bastante pela inclusão, tá? De, enfim, aqui a gente consegue enxergar realmente as pessoas mais diversas possíveis e eu consigo perceber também que todos se sentem bastante, de fato, incluídos (M3).

Eu sou muito feliz em realmente notar que nas seleções a diversidade é o meio que a gente busca (M5).

Na terceira unidade de registro, "gestão da complexidade", as lideranças destacam a complexidade inerente às interações multiculturais e às práticas sustentáveis dentro da organização, destacando como sendo um dos principais desafios atualmente enfrentados:

O nosso desafio hoje é a gente conseguir alinhar essa cultura de lá, de orgulho, de regionalidade e de eficiência (M7).

Um desafio é a questão da diferença de cultura entre as várias organizações do grupo econômico. (...) A regionalidade também é um desafio porque a gente tem costumes culturais diferentes né então os setores a gente tem vários setores dentro da empresa e também tem culturas distintas (M10).

Hoje o mais difícil é a gente conseguir manter uma cultura igualitária, isonômica, pra toda a (empresa) considerando que a (empresa) está aí em vários lugares hoje, (...) Então acho que esse é o maior desafio, ter várias regiões, várias pessoas e culturas diferentes (M4).

Na quarta unidade de registro, "pensamento holístico", as lideranças abordam a adoção de uma visão abrangente e integrada ao considerar a diversidade cultural não só dentro da organização, mas a sua importância como um todo, como se observa nas narrativas abaixo:

Eu acho que diferentes visões sempre agregam dentro de tomadas de decisões, dentro de convivência, dentro de, no sentido da gente, ser melhor como sociedade (M12).

Meu sonho é chegar num momento em que essas divisões de cotas, elas não vão precisar existir, porque aquilo vai ser natural, o acesso das pessoas, assim, eu pretendo que seja natural de uma forma que eu não vou precisar mais separar espaços para cada um, né? (M6).

As entrevistas revelam que as lideranças valorizam e integram a diversidade cultural não apenas como um princípio ético, mas como uma estratégia para a promoção do desenvolvimento sustentável. Elas enfatizam movimentos inclusivos e uma compreensão da ampla diversidade cultural dentro de suas organizações, ressoando com os conceitos apresentados por Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) e pela European Foundation for Management Development (EFMD) (2004), que sublinham a importância de uma liderança consciente da diversidade cultural como elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional.

Entretanto, as entrevistas revelam lacunas na implementação efetiva e na gestão desta diversidade. Líderes ainda enfrentam desafios importantes na harmonização de culturas diversas dentro da mesma organização, particularmente em ambientes multirregionais.

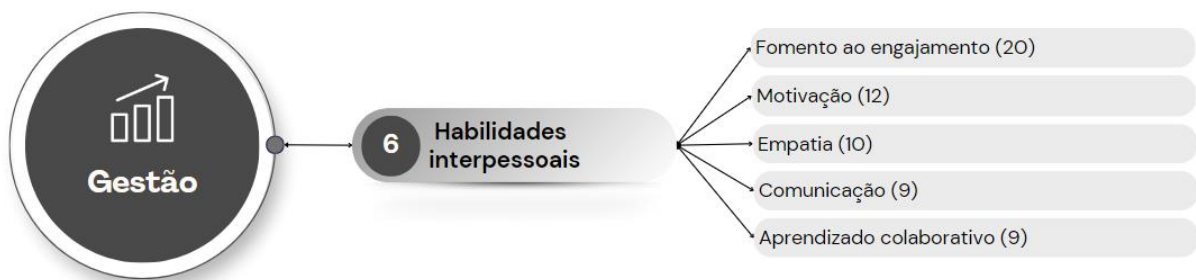
### 4.2.3 Habilidades interpessoais

As habilidades interpessoais são um componente crítico da liderança sustentável, onde a capacidade de influenciar, comunicar e colaborar desempenha um papel central na criação de uma organização orientada para o futuro. Segundo Armani *et al.* (2020), essas habilidades são essenciais para engajar equipes, motivar ações e fomentar um ambiente de trabalho empático e cooperativo.

Nesse sentido, as entrevistadas foram questionadas sobre a forma de comunicação para equipe sobre as práticas de sustentabilidade e como as gestoras se veem no processo de engajamento das equipes para essas práticas. Emergiram cinco unidades de registro na prática dessas lideranças, sendo elas: fomento ao engajamento, motivação, empatia, comunicação e aprendizado colaborativo.

A figura 11 apresenta um resumo destas unidades de registro.

Figura 11 - Rede de habilidades interpessoais.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na unidade de registro “fomento ao engajamento”, a atenção está voltada para a função que as lideranças desempenham ao cultivar o comprometimento e a participação ativa dos colaboradores nas iniciativas de sustentabilidade, conforme destacado pelas entrevistadas:

Eu como gestora eu tenho que pensar nos interesses dos colaboradores que são os colaboradores que estão aqui comigo (M9).

Então aqui o que eu trabalho muito com eles é a expectativa X realidade, beleza gente, isso aqui é maravilhoso. Mas a nossa realidade aqui, como é que a gente transforma isso aqui para caber na nossa realidade? (M6).

Eu faço através desses momentos de feedback, de experiência pessoal mesmo fora daqui da empresa de outras experiências de trabalho e incentivando a equipe a buscar essas informações (M1).

Então a gente estimula que as pessoas participem desses momentos que a instituição já oportuniza para melhor conhecimento desses assuntos (M17).



A segunda unidade de registro denominada "motivação", ressalta a importância do estímulo que as lideranças exercem para incentivar uma postura ativa e entusiasmada dos colaboradores, trazendo a própria motivação como mola propulsora. Elas deixam claro que são profissionais empolgadas com o tema, como se vê:

Eu me sinto muito realizada por estar trabalhando a empresa que eu vejo que o papel social dela em alguma medida ele é atendido, mas a gente tem muito a fazer (M7).

Eu preciso disso para me manter motivada, se eu trabalhasse numa empresa que talvez fosse responsável nesse sentido, né? E por exemplo, sendo eu meio "ECOCHATA", talvez eu não conseguisse viver em paz, né? (M3).

É o motivo que eu tô aqui. Essa é a importância. Essa é a importância pra eu sentir significado no meu trabalho, assim, não daria para trabalhar num lugar onde eu não enxergasse um pensamento sustentável (M4).

Eu acho que a gente precisa disso, estamos no século XXI (M13).

A terceira unidade de registro, "empatia", destaca a capacidade das lideranças de compreender, respeitar e responder às necessidades e sentimentos dos colaboradores, que naturalmente fortalece o vínculo entre equipe e gestão, conforme trechos abaixo:

Eu sou uma pessoa muito empática. (...) Você tem que ter solidariedade do que ele está passando (M7).

Então eu acho que é dessa forma, a proximidade com a equipe é ouvindo, é trabalhando, é falando mais de valores, é praticando mais valores do que só replicando aquela política, e incentivando (M16).

Eu acho que tem muita pegada da mulher aqui, que é o cuidar, de dominar, de ser a mãe (M5).

Enquanto a gente não tiver a humanidade de olhar pro lado e ver que tem alguém numa situação muito mais complicada, que você pode fazer o mínimo para parar e ouvi-lo e ajudá-lo e melhorar a vida dessa pessoa, a gente não vai melhorar nunca como humanidade (M13).

Na quarta unidade de registro, "comunicação", percebe-se a comunicação como uma ferramenta poderosa nas mãos das lideranças para articular os valores e os objetivos de sustentabilidade para garantir que todos nas respectivas equipes entendam sua função no alcance das metas sustentáveis e se sintam parte integrante da missão da empresa.

Então eu pego essas situações do dia-a-dia e promovo um debate. Aqui a gente tem um relacionamento muito respeitoso, de realmente muito aberto (M3).

Eu tenho reuniões semanais com a minha equipe, em que eu falo de todos os temas relevantes da semana e tento falar também de sustentabilidade (M13).

A comunicação é no dia a dia mesmo, conforme os atos, não é? (...) a gente orienta (M2).

Na quinta unidade de registro, "aprendizado colaborativo", destaca-se a importância de criar um ambiente onde o aprendizado é compartilhado e a colaboração é incentivada, conforme trechos abaixo:

A gente costuma trocar uma ideia depois, né, sobre o que foi conversado ali (M14).

Eu acho assim, conhecimento, ele traz conscientização, conscientização, ele traz propagação daquele valor no seu meio, então acho que o impacto é esse de você, de fazer de cada funcionário um disseminador dessa cultura (M16).

Veza ou outra o pessoal conversa e às vezes acontece “perai, deixa eu dar um Google aqui” (M1).

A unidade de contexto "habilidades interpessoais" alinha-se com o pensamento de Egri e Herman (2000) e Bernard *et al.* (2014) sobre o papel crucial da comunicação eficaz, empatia, colaboração e flexibilidade na liderança voltada para a sustentabilidade. As entrevistas com as líderes do setor jurídico refletem a aplicação prática dessas habilidades, conforme teorizado pelos autores, evidenciando como a capacidade de comunicar a visão sustentável e motivar as equipes através da sua automotivação está intrinsecamente ligada ao alinhamento e motivação dos colaboradores.

Além disso, Calvosa e Ferreira (2023) destacam que o engajamento e a criação de um ambiente favorável para a sustentabilidade são essenciais para a eficácia da liderança, uma visão corroborada pelas gestoras entrevistadas que utilizam *feedback* contínuo e promovem um ambiente de aprendizado colaborativo. Ou seja, declaram as ações utilizadas para engajar suas equipes, como *feedback* contínuo e a promoção de um ambiente de aprendizado colaborativo e isso condiz com as características de liderança sustentável descritas na literatura, ressaltando a relevância do desenvolvimento contínuo dessas habilidades para o fortalecimento da cultura organizacional e o avanço das práticas sustentáveis.

#### **4.2.4 Atenção aos stakeholders**

A “atenção aos *stakeholders*” é um atributo da liderança sustentável que reconhece a importância de integrar e atender aos diversos públicos envolvidos nas atividades da organização, conforme discutido por Armani *et al.* (2020). As líderes foram questionadas sobre os *stakeholders* que participam das práticas de sustentabilidade e os benefícios que eles obtêm dessas iniciativas.

A partir destas interações, identificaram-se três unidades de registro que caracterizam a atuação das lideranças na prática: incorporar diferentes públicos na atuação, foco e cuidado no atingimento das expectativas dos *stakeholders* e envolver os diferentes *stakeholders*”.

A figura 12 ilustra um resumo dessas unidades de registro.

Figura 12 - Rede de atenção aos *stakeholders*.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na primeira unidade de registro, “incorporar diferentes públicos na atuação” da unidade de contexto "atenção aos *stakeholders*", as lideranças reconhecem a importância de incluir uma variedade de públicos nas atividades da organização, alinhando-se com os princípios do desenvolvimento sustentável:

Tem alunos carentes do interior do Estado, aquele que não consegue acessar, que não consegue ir pra escola, a gente consegue trazer ele pra capital e fazer o acompanhamento com o material didático (M5).

tem um termo de parceria com duas entidades, duas comunidades quilombolas que ficam próximos a terminal e que eles patrocinam diversas ações lá (M6).

A gente sempre disponibiliza gratuitamente internet para o hospital, para a praça, para algumas escolas, dependendo da localidade. Eles têm contratos com esse município. Para delegacias (M7).

Na unidade de registro "foco e cuidado no atingimento das expectativas dos *stakeholders*", a ênfase está na compreensão de atendimento às expectativas dos diferentes atores envolvidos com a organização e, por serem empresas de capital aberto, uma atenção maior foi dada ao *stakeholder* acionista:

Obviamente, está diretamente ligado aos investidores, mas querendo ou não também vai levar no final dessa cadeia toda até os clientes (M12).

Sustentabilidade já é bem latente na cultura da empresa, mas as outras pautas de governança que é super importante ainda mais para dar segurança para os acionistas, para os *stakeholders* (M7).

O outro stakeholder que, assim, ele não atua diretamente, mas ele conhece bem os projetos é o nosso investidor né? (M8).

Eu acho que todos se beneficiam, quem fornece, os colaboradores, os acionistas (M2).

Dentro da unidade de contexto “atenção aos *stakeholders*”, a unidade de registro “envolver os diferentes *stakeholders*”, evidencia o reconhecimento das lideranças na participação ativa de vários grupos nas atividades das organizações, deixando claro que essa atuação pode ser plural:

Os atores, toda a sociedade, é porque como eu falei, quando eu penso na sustentabilidade eu posso pensar em várias coisas (M1).

Então a gente sempre faz questão de atuar o que for. Cultura, educação e saúde. Pediram pra gente, a gente vai dar, porque é importante pra eles (M7)

e quem se beneficia... eu acho que é a população em geral... porque a partir do momento que eu pratico essas questões de sustentabilidade... o reflexo dela não é só aqui dentro... o reflexo dela é para o mundo (M15).

Durante a pandemia é a gente doou aqueles capacetes Elmo, sabe, para os hospitais da região são coisas que realmente são mais direcionados para a comunidade mesmo local (M9).

A “atenção aos *stakeholders*” na liderança sustentável, conforme refletido nas entrevistas, ressoa com as teorias de Boiral, Cayer e Baron (2009), que enfatizam a importância do engajamento das partes interessadas nas práticas de gestão ambiental. A liderança, como mediadora entre a empresa e seus *stakeholders*, deve demonstrar um compromisso com a transparência e responsabilidade, alinhado com as visões de Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014).

Nas interações capturadas nas entrevistas, observa-se que as líderes estão integrando ativamente cláusulas de sustentabilidade em contratos, por exemplo, refletindo um compromisso teórico de envolver e educar os *stakeholders* nas políticas da empresa, tal como destacado por Voltolini (2011). Contudo, pouco foi visualizado profundidade desse engajamento, seja por desconhecimento ou por tratar-se apenas de cumprimento de obrigações contratuais ou ações pontuais de responsabilidade social.

Além disso, como apontado por Voltolini (2011), ainda existe uma necessidade de desenvolver métricas e indicadores que possam avaliar efetivamente o impacto das iniciativas de sustentabilidade sobre os stakeholders, garantindo que os benefícios sejam tangíveis e mensuráveis, o que não foi mencionado.

### 4.3 Atitudes sustentáveis

O terceiro objetivo específico deste estudo tem o propósito de caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos às atitudes sustentáveis se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. Este segmento vai avaliar as maneiras pelas quais estas líderes estabelecem, cultivam e mantêm os valores, conhecimentos e o foco na sustentabilidade e como essas relações reforçam a o tema na organização que lideram.

#### 4.3.1 Busca por sustentabilidade na estratégia

A unidade de contexto "busca por sustentabilidade na estratégia" explora o alinhamento entre as práticas de sustentabilidade e a estratégia organizacional, um aspecto fundamental segundo Armani *et al.* (2020), para garantir uma atuação coesa e estratégica. As líderes foram questionadas sobre a congruência entre as práticas sustentáveis conhecidas por elas e o planejamento estratégico de suas empresas, além da importância desse alinhamento e o papel que desempenham nesse contexto.

Foram identificadas quatro unidades de registro que descrevem essa integração: introduzir a sustentabilidade na estratégia, valorizar adoção de estratégia de negócio, visão estratégica de sustentabilidade e valores, princípios, objetivos e metas sustentáveis.

A figura 13 representa um resumo dessas unidades de registro.

Figura 13 - Rede de busca por sustentabilidade na estratégia.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dentro da unidade de contexto “busca por Sustentabilidade na estratégia”, a unidade de registro "introduzir a sustentabilidade na estratégia" evidencia a atuação das lideranças na integração das práticas sustentáveis nas diretrizes estratégicas das organizações, permeando as áreas da empresa, conforme trechos abaixo:

Se a gente consegue tornar uma prática ou outra mais sustentável... um pouquinho ali, a gente consegue tornar a dinâmica do trabalho melhor sem ter que onerar a empresa financeiramente, né? (M12).

Hoje essa área de integridade é onde eu acho que eu vou encontrar mais abertura para fazer isso aqui dentro, onde aquilo vai ser mais, digamos assim, onde se vão reconhecer mais a necessidade mesmo por conta do nosso negócio (M6).

A gente já conseguiu na criação de uma área, na criação de um comitê, a gente está criando um instituto também para conseguir ser uma ponte para fazer essas ações direcionadas para a comunidade (M7).

Na segunda unidade de registro, "valorizar adoção de estratégia de negócio", centra-se na importância atribuída pelas lideranças à adoção de estratégias de negócio que incorporem a sustentabilidade. Relatos das entrevistadas indicam a valoração de algumas estratégias:

Como a gente já vem nas práticas, então a gente não tem mais tanta dificuldade, entendeu? Hoje a gente já funciona muito de forma muito sustentável aqui (M8).

Especificamente nos cargos de liderança, a companhia lançou recentemente um programa chamado Liderança por Elas, Gigantes por Elas, que são selecionados as mulheres líderes, que são líderes a partir do nível de coordenadora (M3).

A questão da sustentabilidade, que é interessante é a preocupação com a rotação do material didático e de software (M5).

Na sequência, a unidade de registro "visão estratégica de sustentabilidade" reflete como as lideranças concebem e entendem uma perspectiva estratégica que integra sustentabilidade em seu planejamento e ação organizacional, como se vê:

Então eu acho que se realmente o objetivo foi esse, ela tem que estar alinhada com o planejamento estratégico da empresa (M15).

Mas a gente também pensou nisso como estratégia de negócio, no sentido de "cara, não vamos fazer só da boca para fora, não, porque a vergonha vai ser maior" (M7).

Eu tenho um indicador de adequação aos critérios de governança dentro da auditoria interna que foi feita. Então, eu tenho um indicador para mitigar riscos (M10).

A unidade de registro "valores, princípios, objetivos e metas sustentáveis", aborda como as lideranças delineiam e integram os valores e princípios sustentáveis nos objetivos e metas da organização:

Para o futuro, então acho que até tanto para a cidadania como para você continuar sendo profissional de mercado, você vai ter que aprender mais um momento sobre isso (M7).

Nós temos um propósito que é transformar a vida de pessoas através da educação, de uma educação de excelência (M4).

A análise das entrevistas no contexto da "busca por sustentabilidade na estratégia" reflete as contribuições teóricas de Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014), sublinhando a essência de uma visão estratégica que entrelaça os princípios de sustentabilidade ao cerne da gestão organizacional. As discussões indicaram um período de transição organizacional em que a inserção da sustentabilidade nas estratégias corporativas ainda encontra obstáculos.

Como apontado por Boiral, Cayer e Baron (2009), para que a sustentabilidade seja verdadeiramente transformadora, ela precisa ser incorporada não apenas como uma série de tarefas adicionais, mas como uma reorientação fundamental dos modelos de negócios. Além disso, Souza e Wood Jr (2022) destacam a importância de uma liderança que inspire e motive a integração da sustentabilidade como parte central da estratégia organizacional.

De forma similar, Calvosa e Ferreira (2023) argumentam que o engajamento das lideranças é necessário para criar um ambiente favorável e coeso que sustente essas práticas, corroborando as percepções das líderes entrevistadas. Isso ressalta a relevância de um alinhamento claro entre as práticas sustentáveis e os objetivos estratégicos das empresas, apontando para a necessidade contínua de adaptação e desenvolvimento de estratégias que integrem profundamente os valores sustentáveis nas operações diárias das organizações.

#### ***4.3.2 Conhecimentos específicos***

A unidade de contexto "conhecimentos específicos" adentra na discussão sobre a relevância e o tipo de conhecimento que as lideranças consideram vital para a atuação focada em sustentabilidade dentro das organizações, conforme Armani *et al.* (2020). As líderes foram indagadas sobre quais saberes são fundamentais para gestores no campo da sustentabilidade e se há um interesse em expandir esses conhecimentos. As respostas levaram ao reconhecimento de três unidades de registro: aprendizado constante, necessidade de conhecimento específico e conhecimento de sustentabilidade e assuntos correlatos.

A figura 14 representa um resumo dessas unidades de registro.

Figura 14 - Rede de conhecimentos específicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Dentro da unidade de contexto "conhecimento específico" se concentrou na importância atribuída ao "aprendizado constante" especificamente no âmbito da sustentabilidade, mas em sentido mais geral também. As entrevistadas indicaram que a educação permanente é fundamental para a atualização e o aprofundamento dos conhecimentos necessários à liderança em sustentabilidade, conforme as seguintes perspectivas:

Quando eu comecei a atuar com isso, eu acho que eu tenho muita coisa para aprender, que o meu conhecimento ainda é muito limitado para a realidade. Então, eu acho que eu estou crescendo com a sustentabilidade, com a governança, com o ESG (M7).

Eu tenho interesse sim, acho que isso pode melhorar nas ações, no dia a dia, entender como é que a gente pode otimizar o tempo, pensar o que é melhor para a companhia, dar um resultado melhor, com certeza (M10).

A gente precisa estudar, o gestor não pode ter medo de estudar, não pode ter medo de dizer que não sabe, porque os meninos se pautam na gente (M13).

A unidade de registro "necessidade de conhecimento específico" foi abordada pelas líderes quanto a importância de possuir um conjunto de conhecimentos específicos na área de sustentabilidade, sejam conhecimentos próprios ou sejam conhecimentos por parte dos próprios colaboradores para que haja uma compreensão e uma adesão maior:

Mas eu acho que para a parte, voltando para a parte ambiental, ainda tenho muito que desenvolver de gestão, mas para a parte ambiental, acho que é o que eu preciso mais também, muito aprender, muito, muito aplicar (M5).

Eu como pessoa, "M7", eu tenho muito que aprender sobre esse tema, muito que aprender. Tenho feito alguns cursos, eu estou fazendo um curso de governança agora (M7).

As pessoas acham, "ah, para que a gente vai se preocupar com isso? A gente não tem que se preocupar só com lucro?" (M9).



Na unidade de registro “conhecimento de sustentabilidade e assuntos correlatos” as entrevistadas exploraram o entendimento que as lideranças possuem sobre sustentabilidade e temas interligados, conforme trechos abaixo:

Ah, conhecimentos de meio ambiente, ler sobre o assunto. (...). A gente vê muito de leitura mesmo, de prática, de buscar, conhecer (M2).

Eu acho que o gestor atual precisa entrar de cabeça nessa pauta ESG, porque realmente ela permeia todas as áreas da companhia (M3).

Conhecer o assunto, se preocupar com o assunto talvez, ver esse assunto como assunto que realmente vale a pena de ser conhecido (M11).

A unidade de contexto "conhecimentos específicos" ressalta a relevância de conhecimentos especializados em sustentabilidade, ecologia e ecoeconomia para lideranças, aqui aplicado para o setor jurídico, conforme discutido por Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014). As entrevistas revelam um alinhamento parcial com a teoria, pois as lideranças reconhecem a importância de compreender com mais profundidade a pauta ESG como um todo, mas, ao mesmo tempo, se veem como incipientes no entendimento profundo das questões ambientais e de sustentabilidade, o que pode sugerir um comprometimento a capacidade de tomar decisões informadas e orientadas para o futuro sustentável. Boiral, Cayer e Baron (2009) argumentam que a eficácia da liderança em sustentabilidade depende não apenas do conhecimento teórico, mas de uma profunda integração desse saber nas práticas diárias da gestão.

#### **4.3.3 Foco na sustentabilidade**

Na unidade de contexto "foco na sustentabilidade", investiga-se como as lideranças pessoalmente se engajam com a sustentabilidade, uma esfera que transcende o ambiente profissional e se estende às escolhas e estilo de vida individuais, conforme indicado por Armani *et al.* (2020).

As entrevistadas foram questionadas sobre suas relações pessoais com a sustentabilidade, revelando quatro unidades de registro essenciais: consciência sobre sustentabilidade, promoção do consumo consciente, compromisso pessoal com a mudança para a sustentabilidade e reconhecer oportunidades sustentáveis.

A figura 15 apresenta as unidades de registro encontradas:

Figura 15 - Rede de foco na sustentabilidade.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A unidade de registro "consciência sobre sustentabilidade" surgiu da abordagem sobre a percepção e entendimento das lideranças acerca da importância e do impacto da sustentabilidade em diversas esferas da vida. As entrevistas indicam que as lideranças reconhecem a sustentabilidade como um valor importante:

Então eu sempre estou participando de alguma coisa (...) pra ter alguma coisa de útil pra humanidade pelo menos enquanto eu tiver um tempinho livre. Eu sou voluntária em um abrigo de animais e também sou voluntária no coletivo (M9).

É promover (...) o desenvolvimento responsável, com as outras questões da sociedade, pessoal, da equipe também e do meu ambiente (M3).

Então eu tenho na sustentabilidade uns três conceitos a minha vida pessoal e suas práticas né? (M10).

Ah, eu vejo isso muito presente na minha vida, nas relações dentro da minha casa, tanto com a minha família e ali marido e filhos, como as funcionárias que eu tenho dentro da minha casa (M14).

A unidade de registro "promoção do consumo consciente" trouxe as atitudes das lideranças em relação à adoção e ao incentivo de práticas de consumo que considerem os efeitos ambientais e sociais. As entrevistas revelam ações e escolhas pessoais que refletem um compromisso com a minimização do impacto ambiental e o suporte a práticas comerciais éticas:

Dentro da minha casa uso de algumas coisas, de consumo ou não de carne (M9).

Embalagem descartável. Tento não usar. Tenho maior cuidado. Embalagem de vidro. Questões sociais. Tento atuar naquilo que eu posso (M13).

Eu tenho preocupação com os recursos que eu utilizo, às vezes eu tenho umas metas pessoais, por exemplo, aí vou passar tanto tempo sem comprar roupa porque eu não preciso, né? (M3).

Primeiro, trazendo muitos conceitos e valores pra minha filha, né? (...) Eu acho que a transparência, a coerência das minhas ações, isso diz muito sobre sustentabilidade (M6).

A terceira unidade de registro "compromisso pessoal com a mudança para a sustentabilidade" identificou o engajamento individual das lideranças em adotar um estilo de vida sustentável. Elas relatam esforços para adaptar hábitos pessoais de modo a favorecer um impacto positivo na sociedade, sublinhando a importância da responsabilidade individual no avanço coletivo para a sustentabilidade:

Tento levar isso para os meus filhos, tento levar isso pro meu marido, que é muito mais difícil, mas tento (M1).

Então, o que eu puder fazer, eu tento fazer. Essas ações no dia a dia, que é o meu pouquinho, é o meu pouquinho, mas eu estou tentando fazer aquele pouquinho todo dia (M13).

Então hoje eu me vejo como um porta-voz de alguém que mudou a vida por meio da educação, entendeu? Então quando a gente pensa em sustentabilidade de tudo do mundo eu vejo a educação como ponto principal (M10).

A quarta unidade de registro, "reconhecer oportunidades sustentáveis", referiu-se à habilidade das lideranças de identificar e aproveitar oportunidades que promovam práticas sustentáveis. Esta unidade captou a proatividade das lideranças em buscar e implementar soluções inovadoras que contribuam para a sustentabilidade, tanto no âmbito organizacional quanto em suas esferas de influência pessoal.

Lá a gente não está tentando fazer a coleta seletiva, ainda não conseguimos implantar lá. Mas dentro de casa eu tento defender essas outras ideias (M8).

Aqui eu sabia que eu enfrentar aqui em termos de modernização de flexibilidade então eu sabia que eu não encontrar isso aqui né, mas eu também entendi que é que o meu papel é justamente esse (M6).

A unidade de contexto "foco na sustentabilidade" compreende a importância de uma consciência sustentável nos esforços de liderança, conforme explorado por Egri e Herman (2000) e reforçado por Boiral, Cayer e Baron (2009). Os dados das entrevistas mostram que as lideranças no setor jurídico estão comprometidas com a integração da sustentabilidade em suas vidas pessoais e profissionais, uma prática que ressoa com a literatura existente.

Elas exemplificam a teoria de Voltolini (2011) que destaca o engajamento estratégico e sistemático com a sustentabilidade, em conformidade normativa para adotar valores éticos e sustentáveis de forma mais aprofundada. No entanto, como apontado por Bernard *et al.* (2014), a implementação efetiva de práticas sustentáveis pode enfrentar desafios devido a comportamentos inconsistentes ou a falta de uma estratégia sistêmica que alavanque as ações individuais para um nível coletivo (familiar/social).

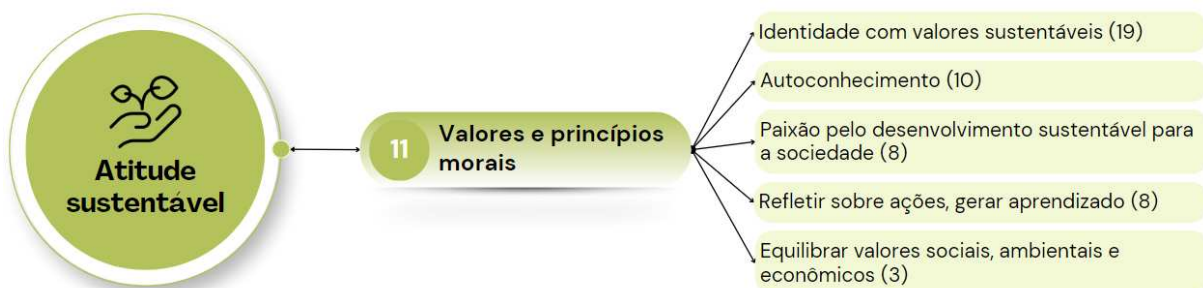
Ainda, Calvosa e Ferreira (2023) destacam a importância do engajamento das lideranças na promoção de práticas sustentáveis, tanto no âmbito pessoal quanto organizacional, corroborando as percepções das líderes entrevistadas que utilizam ações concretas para promover a sustentabilidade em suas esferas de influência. Isso ressalta a necessidade contínua de desenvolver uma cultura organizacional que suporte e amplifique as iniciativas individuais de sustentabilidade, facilitando a transição para práticas mais integradas e sistemáticas.

#### 4.3.4 Valores e princípios morais

Na unidade de contexto "valores e princípios morais", Armani *et al.* (2020) coloca em perspectiva a essência dos valores sustentáveis e princípios éticos que permeiam a liderança contemporânea. As líderes foram questionadas sobre a importância de trabalhar em uma organização com práticas sustentáveis e de que forma é a demonstração de engajamento nas práticas e os impactos dessas ações, desvendando cinco unidades de registro: identidade com valores sustentáveis, autoconhecimento, paixão pelo desenvolvimento sustentável para a sociedade, refletir sobre ações, gerar aprendizado", e equilibrar valores sociais, ambientais e econômicos.

A figura 16 representa essas unidades de registro encontradas.

Figura 16 - Rede de valores e princípios morais.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na unidade de registro “identidade com valores sustentáveis”, as líderes abordaram a conexão entre a identidade pessoal das lideranças e seus valores sustentáveis. As lideranças discutem como os valores sustentáveis estão integrados em suas ações cotidianas, trazendo uma identificação pessoal com as práticas organizacionais:

Eu acho que eu estou na maior organização com diversidade cultural do Ceará é onde eu trabalho. E aí eu sou muito feliz em trabalhar aqui por isso. Eu realmente sou bem realizada aqui (M5).

Eu me sinto muito realizada por estar trabalhando a empresa que eu vejo que o papel social dela em alguma medida ele é atendido mas a gente tem muito a fazer (M7).

Então isso é importante pra mim, tudo que eu aprendi aqui eu implantei, implanto e divulgo na minha casa e na minha família (M8).

E eu, apesar de tudo e desse cenário da gente ser muito forte, a gente busca, quando eu falo, a gente é equipe como toda, né? Ser íntegro, manter o sigilo, fazer as coisas direitinho e pensar no nosso papel, entendeu? (M10).

A segunda unidade de registro, "autoconhecimento" traz a relevância do entendimento interno que as lideranças têm de suas motivações e crenças relacionadas à sustentabilidade. As entrevistas relatam seus incômodos, a importância e até mesmo a irrelevância do assunto, demonstrando autoconhecimento:

Pra mim não é pré-requisito, não estão nos meus pré-requisitos trabalhar na empresa só se tiver o viés sustentável, (...) não parei pra pensar nisso (M2).

Sim tem uma importância não eu não sei se eu conseguiria trabalhar em uma empresa que fosse responsável por algum tipo de crime ambiental (M1).

Me incomodaria muito trabalhar em uma empresa que eu soubesse que deliberadamente está prejudicando o meio ambiente, o espaço das pessoas (M15).

Tá sendo um aprendizado legal, mas eu confesso que ele tá difícil de incorporar no hábito (M7).

Na terceira unidade de registro intitulada "paixão pelo desenvolvimento sustentável para a sociedade", as lideranças descrevem o seu ânimo em promover práticas que beneficiem tanto o ambiente de negócios quanto a sociedade em geral. Esta paixão é refletida na importância que as lideranças dão a pauta, visando contribuir para o bem-estar social:

Pra mim é muito importante, né, que é o fato de realmente eu trabalhar numa instituição que tenha valores que são semelhantes aos meus. Isso eu acho que faz com que eu trabalhe de uma maneira mais feliz, né? (M17).

E o propósito da educação, que eu acredito que é um propósito altamente sustentável, me trouxe para esse universo. E isso tem tudo a ver com o meu alinhamento de que eu penso da minha vida e com o que eu dedico minhas horas e recebo meu salário para isso (M4).

E aí o compliance pra mim é muito gratificante por isso porque você consegue se conectar com as pessoas de uma forma que gera uma confiança você nem precisa chegar no povo (M7).

Dentro da unidade de registro "refletir sobre ações, gerar aprendizado" observa-se a prática das lideranças de avaliar suas ações para fomentar o aprendizado. Líderes relatam a importância de analisar suas decisões e ações, tanto imediatas quanto de longo prazo, para

ajustar abordagens e melhorar continuamente os esforços de sustentabilidade nas suas perspectivas de vida, tanto profissionais quanto pessoais:

A gente percebe mudança de postura de vida em algumas pessoas a partir do momento que têm em contato com essas outras realidades (M17).

Eu tento passar isso para os meus filhos de consumo de tudo, de consumo de plástico, não aceito canudo. São coisas pequenas que eu faço e que eu acho que no final, assim, de gota em gota a gente vai, a gente vai contribuindo (M1).

Fazer as pessoas se sentirem bem, à vontade, respeitadas, ouvidas (...) muda a vontade de estar aqui, muda a relação delas com o trabalho. Muito impacto eu vejo (M14).

Primeiro, trazendo muitos conceitos e valores pra minha filha, né? Eu tenho uma filha pequena, então ela... Eu converso muito com ela sobre as coisas que eu faço (M6).

Na quinta unidade de registro "equilibrar valores sociais, ambientais e econômicos", as lideranças abordam como integram e equilibram os pilares da sustentabilidade em suas decisões e ações. As entrevistadas destacam a importância de considerar simultaneamente os impactos sociais, ambientais e econômicos ao tomar decisões em suas vidas profissionais e pessoais, visando criar soluções que sejam sustentáveis em todos os aspectos:

Sustentabilidade tem tudo a ver com família, né? E na minha visão pessoal, obviamente, sustentabilidade tem a ver também com a minha sustentabilidade na minha vida financeira, na minha vida de investimentos (M4).

E também, eu queria pensar na questão de governança, no pessoal, mas realmente tentando, sei lá, utilizar mais os produtos, fazendo eles serem mais duráveis (M3).

Aí eu acho que cria uma esfera de propósito. Eu acho que traz aos funcionários uma ideia de propósito, que eu não estou só dando lucro para o dono da empresa. Eu acho que, assim, nada que eu falar vai agregar mais do que isso (M10).

Na unidade de contexto "valores e princípios morais", a percepção de valor e princípios morais são destacados como fundamentais para a liderança sustentável, conforme discutido por Egri e Herman (2000) e Voltolini (2011). As entrevistas das lideranças jurídicas refletem essa importância, mostrando como a identificação com valores sustentáveis e o desenvolvimento de uma ética mais enraizada são essenciais para influenciar positivamente as práticas organizacionais e promover o bem-estar social e ambiental.

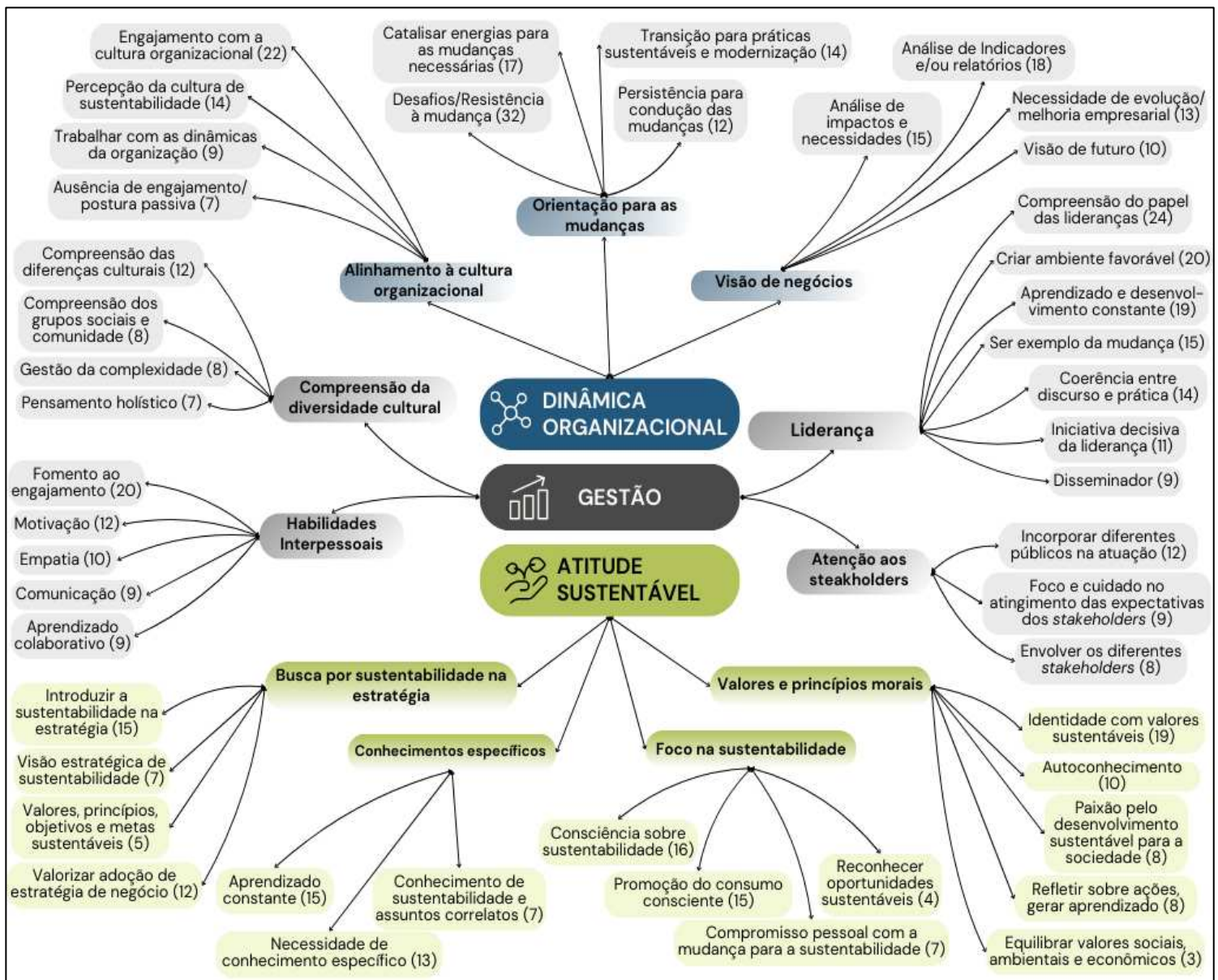
Boiral, Cayer e Baron (2009) complementam essa visão, sublinhando que a transparência e a adesão autêntica a esses valores são cruciais para a integração da sustentabilidade em todas as dimensões da gestão. Calvosa e Ferreira (2023) destacam ainda a importância do autoconhecimento e do compromisso pessoal com a sustentabilidade, elementos que também foram identificados nas narrativas das entrevistadas. Elas demonstram um

alinhamento entre suas crenças pessoais e suas ações profissionais, o que é crucial para a criação de um ambiente de trabalho sustentável.

As entrevistas também apontam desafios, como mencionado por Souza e Wood Jr. (2022), que enfatizam a necessidade de um equilíbrio entre valores sociais, ambientais e econômicos para uma prática sustentável eficaz. As lideranças entrevistadas mostram como vivenciam seus compromissos com a sustentabilidade, inclusive reconhecendo as áreas onde ainda precisam evoluir, demonstrando um profundo autoconhecimento e uma busca constante por melhorias.

A seguir, a Figura 17 apresenta uma síntese das categorias de análise, unidades de contexto, as unidades de registro acompanhadas da sua frequência neste estudo.

Figura 17 - Síntese das categorias de análise, unidades de contexto e de registro.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Após uma análise detalhada e sintetização das categorias apresentadas, fica evidente o esforço contínuo das profissionais em alinhar suas práticas com os valores e princípios de sustentabilidade, sublinhando uma significativa conscientização sobre a sustentabilidade e um compromisso ativo na transição para práticas mais sustentáveis.

Persiste a necessidade de abordar algumas lacunas em relação às mudanças que podem ser importantes na visão de negócios, realçando a seriedade de uma liderança ativa e da atenção consciente aos *stakeholders* neste processo.

Em relação à dinâmica organizacional, destaca-se uma inclinação para a adaptação e o alinhamento à cultura organizacional, considerando as demandas por mudanças estratégicas e a integração efetiva da sustentabilidade nas rotinas corporativas. A compreensão da diversidade cultural e o fomento às habilidades interpessoais são enfatizados para a gestão eficaz dentro da organização. Essa dinâmica aponta para a importância do desenvolvimento contínuo de competências específicas, fundamentais para a promoção de uma estratégia organizacional realmente sustentável.

No âmbito da gestão, fica evidente a preocupação com a criação de valor através de um enfoque em sustentabilidade, reforçando a necessidade de conhecimentos específicos e de uma visão estratégica voltada para a sustentabilidade. Há, contudo, uma clara necessidade de fortalecer a capacidade das lideranças de traduzir esse conhecimento em ações práticas que permeiem todas as camadas da organização. Observa-se também um compromisso determinado com a conscientização sobre sustentabilidade, sugerindo uma liderança responsável e uma gestão que antecipa o futuro.

Por fim, a atitude sustentável permeia as decisões e ações, com um foco pronunciado na sustentabilidade e nos valores e princípios morais associados. Esse comportamento reflete em uma atenção especial aos *stakeholders* e na busca por equilibrar as demandas pessoais e profissionais, com um reconhecimento da importância da responsabilidade social. Desafios persistem, no entanto, na coerência entre o discurso e a prática, e na necessidade de uma estratégia mais sistêmica que eleve ações individuais ao nível coletivo.

Na seção subsequente, serão abordadas as conclusões extraídas desta pesquisa, levando em consideração as discussões e análises dos resultados obtidos nas entrevistas. Além disso, serão delineadas as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para futuros estudos nesta área vital da liderança sustentável feminina.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança sustentável emerge como imprescindível na realidade atual, especialmente na esfera jurídica, um domínio tradicionalmente conduzido por lideranças masculinas e caracterizado por sua dinâmica desafiadora. Este estudo, atuando como uma resposta atenta a essa realidade, buscou avançar na compreensão e fomentar a presença de mulheres em posições de liderança na advocacia.

Em um mundo onde a incorporação de práticas sustentáveis e a promoção da igualdade de gênero são reconhecidas não apenas como justas, mas essenciais para o progresso e a equidade organizacionais, a necessidade de uma liderança adaptável, íntegra e consciente das demandas de sustentabilidade torna-se premente. Este trabalho, ao explorar a aplicação prática da liderança feminina sustentável na advocacia, apontou não apenas sanar uma lacuna de conhecimento, mas também revelar as complexidades e potencialidades da influência feminina na gestão legal.

O objetivo geral deste estudo foi compreender de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. Para tanto, foram delineados objetivos específicos que focaram na dinâmica organizacional, na gestão e nas atitudes sustentáveis destas líderes, da forma que seguem: 1) caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos à dinâmica organizacional se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia; 2) caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos à gestão se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia; e 3) caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos às atitudes sustentáveis se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia.

É relevante destacar uma observação importante feita durante o convite às entrevistas desta pesquisa. Notou-se uma predominância de mulheres ocupando posições de coordenação e gerência, enquanto apenas uma entrevistada se encontrava em um cargo de diretoria. Esse fenômeno não é isolado e reflete uma tendência mais ampla no ambiente corporativo, onde as mulheres, apesar de estarem ascendendo a posições de liderança, ainda encontram um teto de vidro quando se trata de alcançar os escalões mais altos de gestão. Esta observação aponta para uma predisposição dos empregadores em favorecer homens para cargos de alta liderança, fundamentada em percepções tradicionais e muitas vezes infundadas sobre as capacidades femininas.

O primeiro objetivo específico gerou análises sobre como a liderança sustentável se manifesta na dinâmica organizacional praticada por mulheres líderes no setor da advocacia, destacando três atributos principais: alinhamento com a cultura organizacional, orientação para as mudanças e visão de negócios.

As entrevistas revelaram um forte alinhamento das líderes com a cultura organizacional, destacando uma adesão a valores como integridade e ética, em linha com o que é amplamente discutido na literatura. No entanto, a emergência da “ausência de engajamento/postura passiva” nas respostas das líderes indica uma notável discrepância em relação às previsões comuns na literatura acadêmica, que direciona para uma assimilação uniforme dos valores organizacionais. Este fenômeno sugere a necessidade de abordagens mais personalizadas e talvez mais estruturadas no engajamento dos funcionários, como programas de desenvolvimento que focalizem não apenas o conhecimento dos valores, mas também a motivação e a capacitação para vivenciá-los no dia a dia.

A literatura sobre liderança sustentável frequentemente enaltece a capacidade de liderar e adaptar-se às mudanças como essencial. As entrevistas corroboram essa visão, destacando a proatividade das líderes em promover a modernização. Contudo, a prevalência dos “desafios/resistência à mudança” destacados nas entrevistas revela que, embora os atributos teóricos da liderança sustentável ressaltem a importância da adaptação e inovação, muitas líderes na prática ainda enfrentam resistências significativas não previstas de forma notória nos modelos teóricos.

Esse ponto pode evidenciar um aspecto crítico na implementação da liderança sustentável e ressalta a necessidade de estratégias de mudança mais eficazes. Tais estratégias poderiam incluir uma comunicação clara dos benefícios e um suporte consistente para superar as resistências, assegurando que as iniciativas de mudança sejam não apenas implementadas, mas também sustentadas ao longo do tempo.

As respostas das líderes evidenciam uma "visão de negócios" alinhada com a literatura, que reconhece a integração de objetivos organizacionais com compromissos éticos e sustentáveis como uma prática crescente e vital. A análise de impactos e a visão de futuro são destacadas consistentemente tanto nas entrevistas quanto nos textos teóricos.

No entanto, o desafio real destacado nas entrevistas é como essas visões são implementadas na prática, sugerindo que, enquanto a teoria proporciona o quadro ideal, na prática, a aplicação de tais estratégias pode requerer ajustes contínuos e uma consideração cuidadosa do contexto operacional específico de cada organização, incluindo dificuldades efetivas na incorporação de indicadores específicos para o assunto.

Conforme análise acima, observa-se como os atributos da liderança sustentável relativos à dinâmica organizacional se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. As líderes demonstraram uma série de forças, incluindo alinhamento cultural robusto, uma visão de negócios estratégica e uma adaptação eficaz às mudanças. No entanto, foram identificados desafios significativos nas áreas de engajamento e resistência à mudança.

Esses desafios destacam a necessidade de um planejamento mais direcionado e uma implementação focada, para assegurar que todas as líderes e suas equipes estejam sincronizadas e equipadas para navegar efetivamente pelo cenário dinâmico e, às vezes, desafiador da advocacia moderna.

O segundo objetivo específico investigou como os atributos da liderança sustentável relacionados à gestão se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia, enfocando especificamente os atributos de liderança, compreensão da diversidade cultural, habilidades interpessoais e atenção aos *stakeholders*.

O atributo de liderança emergiu como o mais proeminente, evidenciado pela maior quantidade de registros na coleta de dados. As líderes demonstram uma capacidade expressiva de criar ambientes favoráveis, promover o aprendizado constante e servir como exemplos vivos de mudança. Elas compreendem o papel fundamental que desempenham, moldando ativamente a cultura organizacional para alinhar-se com valores de sustentabilidade e ética. A coerência entre discurso e prática, bem como a capacidade de tomar iniciativas decisivas, são aspectos marcantes de seu estilo de liderança, inspirando e mobilizando equipes em direção a objetivos comuns.

A literatura discute a importância da diversidade cultural dentro das organizações, enfatizando que líderes eficazes devem ser capazes de compreender e gerenciar essa diversidade para promover um ambiente inclusivo e produtivo. As entrevistas confirmaram esta teoria, destacando líderes que integram efetivamente o entendimento de grupos sociais e comunidades em suas práticas de gestão.

No entanto, elas também revelaram um desafio prático: a dificuldade de implementar essas práticas dentro da mesma organização, particularmente em ambientes multirregionais e a própria resistência interna às mudanças na cultura organizacional. Essa dificuldade sugere a necessidade de estratégias mais robustas para facilitar a integração cultural em ambientes menos receptivos.

Quanto às habilidades interpessoais, a literatura e as entrevistas estão largamente alinhadas, confirmando que a motivação, empatia e comunicação são essenciais para lideranças eficazes. As líderes demonstraram uma habilidade especial para fomentar relações autênticas,

promovendo ambientes colaborativos. Interessantemente, as entrevistas expandiram a discussão ao evidenciar que essas habilidades não apenas facilitam a operação interna, mas também são cruciais em negociações e interações externas, um ponto que não é tão evidente na literatura acadêmica. Líderes com fortes habilidades interpessoais são capazes de transpor barreiras organizacionais e setoriais, criando redes de apoio e colaboração que transcendem os limites tradicionais da organização.

Quanto a atenção aos *stakeholders*, as líderes demonstram uma habilidade em entender e responder às expectativas de diversos públicos, integrando as necessidades dos stakeholders de forma equilibrada em suas decisões estratégicas. É uma prática alinhada com a literatura que enfatiza a importância de líderes que não apenas reconhecem, mas ativamente envolvem *stakeholders* em processos decisórios, promovendo uma governança corporativa transparente e responsável.

Contudo, observado superficialidade na maior parte das respostas, possivelmente devido a um desconhecimento, ou porque se limita ao cumprimento de obrigações contratuais e ações pontuais de responsabilidade social. Além disso, não foi mencionado métricas ou indicadores que possam avaliar efetivamente o impacto das iniciativas de sustentabilidade sobre os *stakeholders*, o que pode indicar a ausência de profundidade nessa tratativa.

A análise dos discursos demonstra, portanto, como os atributos da liderança sustentável relativos à gestão se manifestam efetivamente na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. As líderes não apenas exibem fortes habilidades em termos de compreensão da diversidade, habilidades interpessoais e atenção aos *stakeholders*, mas sua liderança se destaca particularmente na forma como guiam suas equipes e organizações em direção a objetivos sustentáveis. Este estilo de liderança não apenas impulsiona a inovação e o comprometimento ético dentro das organizações, mas também pode exercer uma influência positiva significativa sobre o setor jurídico mais amplo.

O terceiro objetivo específico desse estudo explorou como os atributos da liderança sustentável relacionados às atitudes sustentáveis se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia, concentrando-se especificamente nos atributos de busca por sustentabilidade na estratégia, conhecimento específico, foco na sustentabilidade e valores e princípios morais.

As líderes na advocacia integram a sustentabilidade nas estratégias de negócios, uma prática respaldada pela literatura que sugere uma crescente importância do desenvolvimento sustentável como componente estratégico para as organizações. Nesse sentido, as entrevistas não apenas refletiram um forte compromisso com a sustentabilidade, mas

também evidenciaram a adoção proativa de estratégias que incorporam tais práticas de forma orgânica e substancial nas operações e na cultura organizacional.

As entrevistas refletiram uma fase de transição, onde a incorporação da sustentabilidade nas estratégias de negócios ainda enfrenta barreiras, mas há um movimento claro em direção a práticas mais integradas e responsáveis, sugerindo um caminho progressivo para um alinhamento maior entre os objetivos de negócio e as metas de sustentabilidade.

Conforme identificado, o conhecimento específico sobre sustentabilidade é uma área em que as líderes continuam a desenvolver ativamente, em linha com a literatura que ressalta a necessidade de educação contínua sobre práticas sustentáveis no ambiente corporativo. As entrevistas refletem a literatura ao mostrar que a aquisição e a atualização do conhecimento não apenas capacitam as líderes, mas também fortalecem a posição da organização no mercado.

No entanto, foi observado que o entendimento das líderes sobre questões ambientais e de sustentabilidade ainda é incipiente, limitando a aplicação de decisões informadas e orientadas para o futuro sustentável. Isto sugere um alinhamento parcial com a teoria e destaca a necessidade de uma integração mais profunda do saber teórico nas práticas diárias da gestão para impulsionar a efetivação de práticas sustentáveis de maneira mais adaptada e eficiente.

O foco na sustentabilidade manifestado pelas líderes confirma a crescente ênfase que a literatura acadêmica coloca de que as organizações estão cada vez mais voltadas para a sustentabilidade como um elemento central de suas operações e cultura. As líderes destacam-se por promover não apenas um compromisso organizacional, mas também um compromisso pessoal com a sustentabilidade, o que ressoa com a literatura existente e vai além do discutido em muitos textos acadêmicos, que frequentemente se concentram nos aspectos organizacionais, sem mergulhar no envolvimento pessoal dos líderes com a sustentabilidade. Contudo, enfrentam desafios significativos na implementação efetiva dessas práticas, que incluem a adesão a um estilo de vida mais sustentável e a necessidade de uma estratégia mais sistêmica que possa alavancar ações individuais para um impacto coletivo maior.

As líderes expressam um forte alinhamento entre seus valores pessoais e as metas de sustentabilidade da organização, um ponto frequentemente enfatizado nas pesquisas acadêmicas como decisivo para a autenticidade e eficácia da liderança sustentável. No entanto, as entrevistas adicionam uma camada de complexidade ao mostrar como esses valores são negociados e adaptados em situações do dia a dia, proporcionando uma visão mais matizada do que a literatura geralmente apresenta, que muitas vezes pode parecer mais normativa do que prática.

Analisando esses atributos nas entrevistas e à luz da literatura, torna-se evidente que, embora a teoria forneça um guia valioso, a prática dessas líderes revela uma profundidade e uma complexidade que só podem ser apreciadas através de uma observação detalhada e contextualizada de suas ações.

Os resultados da pesquisa mostram como a liderança sustentável se manifesta de forma prática e impactante no setor jurídico, com as líderes não apenas adotando, mas também adaptando e evoluindo as práticas de sustentabilidade de forma a enfrentar desafios reais e promover uma mudança significativa. Essas líderes expõem um compromisso real e buscam conhecimento específico sobre sustentabilidade, destacando-se pela maneira como alinham suas estratégias de gestão aos princípios éticos e sustentáveis.

Este estudo buscou oferecer contribuições para o entendimento em duas temáticas de modo simultâneo: a liderança feminina e a liderança sustentável, focado no contexto da advocacia, destacando a importância dos atributos de gestão sustentável e a influência das mulheres em posições de liderança. Procurou destacar como as líderes jurídicas alinham seus valores e práticas à sustentabilidade, refletindo um compromisso intenso com a ética e a integridade organizacional.

Ao detalhar como essas líderes integram a sustentabilidade em suas práticas de gestão, o estudo pode ser fonte do desenvolvimento de um modelo prático que pode inspirar outras organizações em seus âmbitos jurídicos, potencializando a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e responsável.

As principais limitações deste estudo residem em seu foco no campo da advocacia apenas das empresas cearenses de capital aberto e na adoção de uma metodologia qualitativa, que, embora rica em detalhes e *insights* profundos, limita a possibilidade de generalização dos resultados para outros campos de atuação e organizações de menor porte que não estão listadas na B3. Além disso, o estudo concentra-se em uma seleção específica de líderes femininas, o que pode não capturar a total diversidade de estilos de liderança ou desafios enfrentados por líderes de outros gêneros.

Para aprofundar a compreensão da liderança feminina sustentável, sugere-se a realização de estudos comparativos que incluam líderes de ambos os gêneros, para explorar as possíveis diferenças e semelhanças nas abordagens de liderança sustentável. Pesquisas futuras também poderiam beneficiar-se da expansão para outros setores profissionais, permitindo uma análise comparativa mais ampla que poderia validar ou refinar os modelos de liderança sustentável identificados neste estudo. Além disso, estudos longitudinais poderiam oferecer *insights* sobre como as práticas de liderança sustentável evoluem ao longo do tempo,

especialmente em resposta a possíveis mudanças legislativas e normativas. Finalmente, seria valioso investigar o impacto quantitativo das práticas de liderança sustentável sobre os resultados organizacionais, contribuindo para uma justificação ainda mais robusta da importância da sustentabilidade nas práticas de gestão.

Essas contribuições, limitações e sugestões delineadas no estudo não apenas aprofundam o conhecimento sobre a liderança feminina sustentável na advocacia, mas também estabelecem um ponto de partida sólido para futuras investigações que buscam expandir o entendimento sobre a interseção entre liderança, sustentabilidade e equidade de gênero em contextos organizacionais diversos.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; CALVOSA, M. V. D.; BATISTA, L. G. Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.

AGARWAL, B. Does women's proportional strength affect their participation? Governing local forests in South Asia. **World development**, v. 38, n. 1, p. 98-112, 2010.

AGARWAL, S.; *et al.* A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases. **Journal of Cleaner Production**, v. 274, p. 123-135, 2020.

AGENDA 21. **Programme of Action for Sustainable Development; Rio Declaration on Environment and Development; Statement of Forest Principles: The Final Text of Agreements Negotiated by Governmental at the United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), Rio De Janeiro, Brazil.** New York, NY: United National Department of Public Information, 1993.

ALONSO-ALMEIDA, M. M.; PERRAMON, J.; BAGUR-FEMENIAS, L. Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. **Business Ethics: A European Review**, v. 26, n. 2, p. 147-161, 2017.

ALVES ADVOCACIA SUSTENTÁVEL. **Vamos conversar agora?** 2019. Disponível em: <https://advocaciasustentavel.com.br>. Acesso em: 05 jul. 2023.

AMARAL, G. R.; *et al.* Ser mulher e CEO: a expressão do feminino na gestão e trajetória da liderança. In: XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. **Anais**, 2022.

ANTUNES, A.; FRANCO, M. How people in organizations make sense of responsible leadership practices. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 1, p. 126-152, 2016.

ARENHART, L. E.; *et al.* A Adoção de Práticas Sustentáveis e a Certificação ISO 14.001: Um estudo de caso em um escritório de advocacia e consultoria jurídica. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 125-153, 2013.

ARMANI, A. B.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. Quais são os atributos da liderança sustentável? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 820-835, 2020.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.



ARVATEA, P. R.; GALILEAB, G. W.; TODESCATC, I. The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 533-548, out. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MULHERES DE CARREIRA JURÍDICA (ABMCJ). **História ABMCJ**. 2023. Disponível em: <https://abmcj.org.br/historia/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

AVELINO, K. W. R. S. **Female leadership endorsement: integrating a leader and follower perspective**. 2022. 113 F. Tese (Doutorado em Administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2022.

AVERY, G. C.; BERGSTEINER, H. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 3, p. 5-15, 2011.

BANKS, G. C.; WOZNYJ, H. M.; MANSFIELD, C. A. Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. **The Leadership Quarterly**, v. 32, 101581, 2021.

BARBALHO, R. M. **A feminização das carreiras jurídicas: construções identitárias de advogadas e juízas no âmbito do profissionalismo**. 2008. 192F. Tese (Doutorado em Sociologia). Centro de Educação em Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos. São Paulo, 2008.

BARBISAN, C. C. **Mulheres advogadas: atuação na cidade de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRACHO, C.; MARTINS, C. **Liderança e gênero**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.

BAZELON, L. What It Takes to Be a Trial Lawyer If You’re Not a Man. **The Atlantic**, 2018.

BEHNKE, M. T. **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2012.

BERNARD, M.; *et al.* **Liderança sustentável além do líder**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2014.

BERTOLIN, P. T. M. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 163, p. 16-42, 2017.

BILODEAU, M. S. *Female Lawyers Don't Need Pity; They Need a Paycheck*. 2023.

BOIRAL, O.; BARON, C.; GUNNLAUGSON, O. Environmental leadership and consciousness development: A case study among Canadian SMEs. **Journal of business ethics**, v. 123, p. 363-383, 2014.

BOIRAL, O.; CAYER, M.; BARON, C. M. The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. **Journal of business ethics**, v. 85, p. 479-499, 2009.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os estilos de liderança nas organizações**. XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação - Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

BRODHERSON, M.; MCGEE, L.; PIRES DOS REIS, M. **Women in law firms**. [S.l.]: McKinsey & Company, Estados Unidos, 2017.

BURAWAT, P. The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 36, n. 6, p. 1014-1036, 2019.

BURNS, H.; DIAMOND-VAUGHT, H.; BAUMAN, C. Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. **International Journal of Leadership Studies**, 2015.

CALVOSA, M.; *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea A Partir Das Mídias Sociais Virtuais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 10, p. 83-108, 2022.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 1, p. 224-260, 2023.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX? In: **XLV EnANPAD - Anais**, Curitiba, 2021.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CARDOSO, P. L. C. C.; LOUREIRO, P. O gênero e os estereótipos na gestão. **Revista de Estudos Politécnicos**, v. 6, n. 10, p. 221-238, 2008.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 8, p. 514-527, 2016.

CASACA, S. F.; LORTIE, J. Handbook on gender and organizational change. **Training Centre of the International Labour Organization**, 2017.

CAVICCHI, C. Healthcare sustainability and the role of intellectual capital: evidence from an Italian regional health service. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 3, p. 544-563, 2017.

CELIS, I. L. R.; *et al.* Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 1, p. 91-110, 2015.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Ciencias da Administração**, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020.

CESA - INSTITUTO PRO BONO. **Guia da Advocacia Sustentável**. São Paulo: CESA, 2011. Disponível em:  
<http://www.cesa.org.br/Uploads/Arquivos/Guia%20da%20Advocacia%20Sustentavel.pdf>.  
Acesso em: 03 jul. 2023.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CHÁVEZ, N. M.; RÍOS, H. Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colômbia. **Dimensión Empresarial**, v. 12, n. 2, p. 29-45, 2014.

CHIN, T. A.; TAT, H. H.; SULAIMAN, Z. Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. **Procedia Cirp**, v. 26, p. 695-699, 2015.

CICCHIELLO, A. F.; *et al.* Gender diversity on corporate boards: How Asian and African women contribute on sustainability reporting activity. **Gender in Management: An International Journal**, v. 36, n. 7, p. 801-820, 2021.

CILLO, V.; *et al.* Blue-collar workers, career success and innovation in manufacturing. **Career Development International**, v. 24, n. 6, p. 529-544, 2019.

CLEGG, B.; BALTHU, K.; MORRIS, G. Changing professional service archetypes in a law firm using Process Orientated Holonic (PrOH) Modelling. **Knowledge Management Research & Practice**, 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB). Provimento nº 162, de 03 de fevereiro de 2015. Cria o Plano Nacional de Apoio ao Jovem Advogado Brasileiro e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. 2015. Brasília, DF. 02 fev. 2015. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/162-2015>. Acesso em 01 out. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CREWS, D. E. Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. **SAM Advanced Management Journal**, v. 75, n. 2, p. 15, 2010.

DANTAS, L. P. P.; SILVA, S. L. F.; SILVA, A. C. L. E.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Ods) Como Indicadores de Sustentabilidade na Bolsa de Valores Oficial do Brasil(B3) e a Aderência das Empresas Nacionais. In: XVII Congresso Virtual de Administração, 2022, Fortaleza. **Anais**, 2022.

DEL GIUDICE, M.; *et al.* The human dimension of open innovation. **Management Decision**, v. 56, n. 6, p. 1159-1166, 2018.

DERKS, B.; VAN LAAR, C.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 456-469, 2016.

DUMDUM, U. R.; LOWE, K. B.; AVOLIO, B. J. A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In: **Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition**. Emerald Group Publishing Limited, 2013. p. 39-70.

EAGLY, A. H. Once more: The rise of female leaders. **American Psychological Association**, 2020. Disponível em: [www.apa.org/research/action/female-leaders](http://www.apa.org/research/action/female-leaders). Acesso em: 05 nov. 2023.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Contemporary issues in leadership**, v. 31, n. 8, p. 147-162, 2012.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological bulletin**, v. 129, n. 4, p. 569, 2003.

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

EGRI, C. P.; HERMAN, S. Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 4, p. 571-604, 2000.

EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMET DEVELOPMENT (EFMD). **Liderança globalmente responsável: um chamado para o engajamento**. Bruxelas; 2004. Relatório técnico. Disponível em: [http://www.cneg.org/site\\_antigo/sites/default/files/GloballyResponsibleLeadershipFinalPortugues.pdf](http://www.cneg.org/site_antigo/sites/default/files/GloballyResponsibleLeadershipFinalPortugues.pdf). Acesso em: 14 jun. 2023

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO – FEARP. **Os 10 princípios do pacto global**. USP, 2014. Disponível em: <https://www.fearp.usp.br/prme/item/1651-os-10-principios-do-pacto-global.html>. Acesso em: 05 ago. 2024.

FERDIG, M. A. Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. **Journal of Change Management**, v. 7, n. 1, p. 25-35, 2007.

FONSECA, L. H. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. **Revista Semana Acadêmica**. Disponível em: [http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia\\_0.Pdf](http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.Pdf). Acesso em: 03 jul. 2023.

GANDOLFI, F.; STONE, S. Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. **Revista de Management Comparat International**, v. 17, n. 3, p. 212, 2016.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 64-89, 2002.

GIL, A. C. Utilização de documentos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GLEZER, I. **O teto de vidro da advocacia brasileira**. JOTA. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o--teto-de-vidro-da-advocacia-brasileira-29112016>. Acesso em: 01 out 2023.

GLOBAL, Pacto O. **Os 10 princípios**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em 19 jun. 2023.

GOLDIN, C. A grand gender convergence: Its last chapter. **American economic review**, v. 104, n. 4, p. 1091-1119, 2014.

GODOI, M. A.; CRUZ, S. A. Liderança e o novo paradigma do poder. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 05, p. 19-19, 2014.

GOMES, A. F. **O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA**. 2003. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003.

GUIMARÃES, L. M. P.; FERREIRA, T. M. T. B. C. Myrthes Gomes de Campos (1875-?): pioneirismo na luta pelo exercício da advocacia e defesa da emancipação feminina. **Revista Gênero**. Niterói, v. 9, n. 2, p. 135-151, 2009.

GUIMARÃES, N. A. A igualdade substantiva e os novos desafios nas relações de gênero no trabalho. **Revista Estudos Feministas**, v. 24, p. 639-643, 2016.

GUIRALDELLI, R. **Desigualdade de Gênero no Mundo do Trabalho: As trabalhadoras da Confecção**. Jundiaí, São Paulo: Paco Editorial, 2016.

HAIR, Jr.; BABIN, B., MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HALLINGER, P.; SURIYANKIETKAEW, S. Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4846, 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, p. 331-344, 2018.

HUNTER, J. **Como tornar-se um melhor líder: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Lisboa: Marcador, 2018.

IQBAL, Q.; AHMAD, N. H. Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. **Sustainable Development**, v. 29, n. 1, p. 108-119, 2021.

ISRAEL, C. R. Q. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021.

JUNQUEIRA, E. B. Mulheres advogadas: espaços ocupados. In: BRUSCHINI, C.; PINTO, C. R. (org.). **Tempos e lugares de gênero**. São Paulo: FCC: Ed. 34, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**, 1, reimpressão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEROY, Hannes.; *et al.* Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 3, p. 249-257, 2018.

LIBERMAN, T.; MARTINS, F.; RATTES, C. Diversidade de Gênero: Mulheres. **CESA Anuário 2022**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://cesa.org.br/wp-content/uploads/2023/02/cartilhadiversidade1.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2023.

LIMA, G. S.; *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

LOBO, O. Advocacia contemporânea e empreendedorismo. **Cadernos FGV Direito Rio, Educação e Direito**, v. 10, p. 141-153, 2014.

MACHADO, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. 2002. 187f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of cleaner production**, v. 208, p. 806-815, 2019.

MAGALHÃES, A. A publicidade virtual e a democratização do mercado da advocacia. **Revista advocacia hj**. n. 6, p. 39-42, jun., 2021.

MARQUES, T.; REIS, N.; GOMES, J. F. S. Responsible leadership research: A bibliometric review. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 15, 2018.

MARRUGO-SALAS, L. El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. **Entramado**, v. 12, n. 1, p. 108-120, 2016.

MATTAR, L. D.; OLIVEIRA, F. R. S. Diversidade e Inclusão: os primeiros passos de uma trajetória desafiadora, mas necessária. **CESA Anuário 2022**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://cesa.org.br/wp-content/uploads/2023/02/cartilhadiversidade1.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2023.

MAYO, I. C.; *et al.* Calidad y liderazgo sostenible. **International Journal of Educational Leadership and Management**, p. 76-91, 2021.

MCCANN, J.; SWEET, M. The perceptions of ethical and sustainable leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, p. 373-383, 2014.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores**. São Paulo: Editora FGV, 2018.

MERMA-MOLINA, G.; *et al.* The satisfactions, contributions, and opportunities of women academics in the framework of sustainable leadership: a case study. **Sustainability**, v. 14, n. 14, p. 8937, 2022.

MIHALČOVÁ, B.; GALLO, P.; ŠTOFOVÁ, L. Gender stereotypes at managerial positions in selected public institution. **Administration & Public Management Review**, n. 30, 2018.

MILTERSTEINER, R.; *et al.* Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MORAIS, N. S.; RAMOS, F. As questões de gênero e o uso de tecnologias da informação e comunicação em contexto educacional: uma revisão de literatura. **Indagatio Didactica**, v. 8, n. 2, p. 119-133, 2016.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n. 1, p. 58-69, jan-mar. 2005.

MOTA-SANTOS, C.; *et al.* Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 101-123, 2019.

NAMBIAR, P.; CHITTY, N. Meaning making by managers: Corporate discourse on environment and sustainability in India. **Journal of business ethics**, v. 123, p. 493-511, 2014.

NOGUEIRA, E. C. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. 2012. 79f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Sage Publications, 2021.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: Congresso Internacional Del Clad, 2012, Caracas. **Anais**, 2012.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Conselho Federal. **Quadro da Advocacia**. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2023. Disponível em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>. Acesso em: 26 mar. 2023.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Seccional Ceará. **Comissão da Mulher Advogada**. Disponível em: <https://oabce.org.br/2019/03/comissao-mulher-advogada/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ONU Brasil. **A Agenda 2030**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 06 mai. 2023.

PALMA, L. N. C.; QUINTERO, K. R. The mutation of the Chilean corporate habitus based on two metaphors for female leadership. **Revista Científica General Jose Maria Cordova**, v. 18, n. 30, p. 461-476, 2020.



PATTON, D.; SMITH, J. L. Lawyer, interrupted: Gender bias in oral arguments at the US Supreme Court. **Journal of Law and Courts**, v. 5, n. 2, p. 337-361, 2017.

PAULRAJ, A. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 19-37, 2011.

PAUSTIAN-UNDERDAHL, S. C.; WALKER, L. S.; WOEHR, D. J. Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. **Journal of applied psychology**, v. 99, n. 6, p. 1129, 2014.

PEREIRA, J. J.; *et al.* Um estudo sobre as teorias tradicionais de liderança: contribuições da teoria crítica. **XXXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Minas Gerais, 2015.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 7, p. 362-378, 2010.

PHILLIPS, F. Innovation for sustainability. **Strategic Change**, v. 27, n. 6, p. 539-542, 2018.

PIERLI, G.; MURMURA, F.; PALAZZI, F. Women and Leadership: How Do Women Leaders Contribute to Companies' Sustainable Choices? **Frontiers in Sustainability**, v. 3, p. 930116, 2022.

QUEIROZ, J. V.; GONÇALVEZ, L. A.; KRUGER, G. N. Análise do grau de escolaridade das mulheres no Brasil. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero, v. 11, 2017. **Anais**, 2017.

RAELIN, J. A. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. **Leadership**, v. 12, n. 2, p. 131-158, 2016.

RENWICK, D. W. S; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green human resource management: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas AS, 1999.

RODRÍGUEZ PULIDO, J.; *et al.* Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. **Revista Iberoamericana de Educación**, 2015.

ROMAN, D.; J.; *et al.* Fatores de competitividade organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

ROOS, G.; O'CONNOR, A. Government policy implications of intellectual capital: an Australian manufacturing case study. **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p. 364-389, 2015.

ROSENTHAL, R.; REZENDE, D. B. Mulheres cientistas: um estudo sobre os estereótipos de gênero das crianças acerca de cientistas. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero, v. 11. & Women's World's Congress, v. 13, 2017, **Anais**, 2017.

ROVER, S.; BORBA, J. A.; BORGERT, A. Como as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) divulgam custos e investimentos ambientais. **Custos e agronegócio on-line**, v. 4, n. 1, 2008.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005.

SAMUL, J. The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. **International Journal of Educational Leadership and Management**, v. 8, n. 2, p. 116-143, 2020.

SILVA, T. D. O papel do líder na conscientização dos colaboradores na aplicação da sustentabilidade. **Fabe em revista**, v. 6, n. 8, 2016. Disponível em: <http://fabeemrevista.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MOTA, C.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança Feminina: Um Estudo Pragmático das Dificuldades de Mulheres em Cargos de Liderança. **RENEFARA – Revista Eletrônica de Educação da UniAraguaia Centro Universitário**, v.14, n.2, p. 91 – 102, maio/ago., 2019.

SCHAUMBERG, R. L.; FLYNN, F. J. Self-reliance: A gender perspective on its relationship to communality and leadership evaluations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 5, p. 1859-1881, 2017.

SERAMIM, R. J.; WALTER, S. A. O que Bardin diz que os autores não mostram? Estudos das produções científicas Brasileiras do período de 1997 a 2015. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 18, nº 2, p. 241-269, 2017.

SCHUBERT, K. J. Gender differences in leadership: An investigation into female leadership styles and affective organisational commitment. **Business**, 2021.

SHAMIR, B.; EILAM-SHAMIR, G. “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. In: **Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir**. Emerald Publishing Limited, 2018. p. 51-76.

SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

SILVA, F. B.; BERRÁ, L. Desafios das Mulheres em Cargos de Liderança. **Destaques Acadêmicos**, v.10, n.1, 2018.

SILVA, V. M.; DE LUCENA, W. G. L. Contabilidade ambiental: análise da participação no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e a rentabilidade das empresas listadas na [B]<sup>3</sup>. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 2, p. 109-125, 2019.

ŠIMANSKIENĖ, L.; ŽUPERKIENĖ, E. Sustainable leadership: The new challenge for organizations. In: **Forum Scientiae Oeconomia**. 2014. p. 81-93.

SOUZA, R.; WOOD JR., T. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022.

SANT'ANNA, A. S.; *et al.* Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE - Revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017.

SURIYANKIETKAEW, S.; AVERY, G. Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. **Sustainability**, v. 8, n. 4, p. 327, 2016.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K.; DACKO-PIKIEWICZ, Z.; LIS, M. Responsible leadership: a real need or transient curiosity. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 546-551, 2015.

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C.; *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, p. 271-298, 2004.

TORRES, A.; *et al.* Igualdade de género ao longo da vida: Portugal no contexto europeu. **Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS)**, Lisboa, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULHUI, J. P.; MADSEN, H.; RIKHARDSSON, P. M. Training in environmental management - industry and sustainability. **Business Strategy and Environment**, v.6, 1997.

VAN VUGT, M.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. **American psychologist**, v. 63, n. 3, p. 182, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. R.; CARRIERI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C. Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p.577-589, 2019.

VITAL, J. T.; CAVALCANTI, M. M.; MORITZ, G. O.; Costa, A. M. A influência da participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no Desempenho Financeiro das empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 11-40, 2009.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac, 2011.

YUKL, G. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

ZENGER, J.; FOLKMAN, J. Leadership Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. **Harvard Business Review**, [S.l.], jun. 2019.

ZHENG, W.; SURGEVIL, O.; KARK, R. Dancing on the razor's edge: How top-level women leaders manage the paradoxical tensions between agency and communion. **Sex Roles**, v. 79, p. 633-650, 2018.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Parte I

1. Agradecimentos
2. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
3. Dados de caracterização
  - a. Idade:
  - b. Cargo atual:
  - c. Tempo de OAB:
  - d. Tempo em cargos de liderança:
  - e. Tempo de empresa:
  - f. Escolaridade:

### Parte II

1. Como é a cultura da organização em relação à sustentabilidade? Como você se vê inserida nesta cultura?
2. Quais os principais desafios encontrados na implementação de práticas sustentáveis? Como você se vê em relação a esses desafios? Cite um exemplo.
3. Você considera indicadores de sustentabilidade essenciais ou acredita que a abordagem atual da organização já é adequada? Sua organização utiliza algum? Se sim, poderia comentar sobre?
4. Na sua opinião, qual o papel do gestor em relação à sustentabilidade? Quais características você considera importantes para um gestor neste contexto?

5. Como você se vê a questão da diversidade cultural dentro e fora da sua organização?  
Existe algum trabalho acerca do tema?
6. Como é feita a comunicação para equipe sobre as práticas de sustentabilidade? Como você se vê no processo de engajamento da sua equipe para essas práticas?
7. Quais são os atores que participam das práticas de sustentabilidade (comunidade, clientes, fornecedores, acionistas) e como eles se beneficiam delas?
8. Há alinhamento entre as práticas que você conhece de sustentabilidade e a estratégia organizacional? Qual a importância deste alinhamento? Qual o seu papel frente a isso?
9. Quais conhecimentos você considera importantes para um gestor atuar com sustentabilidade? Você teve/tem interesse em aprofundar estes conhecimentos? Se sim, de que forma?
10. Na sua vida pessoal, como é que você se relaciona com a questão da sustentabilidade?
11. Para você, qual a importância de trabalhar em uma organização com práticas sustentáveis? Como você demonstra engajamento nessas práticas? Quais são os impactos dessas ações nas pessoas e no meio ambiente?

## APÊNDICE B - *FRAMEWORK* INTERPRETATIVO COM ROTEIRO

Quadro 6 - Correlação entre os objetivos, *framework* interpretativo e o roteiro de entrevistas.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	DESCRIÇÃO	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Compreender de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia	1 - Caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos à dinâmica organizacional se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia;	Dinâmica organizacional	Alinhamento à cultura organizacional	Engajamento com a cultura organizacional.	<b>01 - Como é a cultura da organização em relação à sustentabilidade? Como você se vê inserida nesta cultura?</b>
			Orientação para as mudanças	Compromisso com a mudança organizacional, com a capacidade de converter riscos em oportunidades	<b>02 - Quais os principais desafios encontrados na implementação de práticas sustentáveis? Como você se vê em relação a esses desafios? Cite um exemplo.</b>
			Visão de negócios	Capacidade de analisar necessidades e impactos de curto e longo prazo, com uma visão do futuro.	<b>03 - Você considera indicadores de sustentabilidade essenciais ou acredita que a abordagem atual da organização já é adequada? Sua organização utiliza algum? Se sim, poderia comentar sobre?</b>
	2 - Caracterizar de que maneira os atributos da liderança sustentável relativos à gestão se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia;	Gestão	Liderança	Desempenhar o papel de facilitador e disseminador, com coerência entre discurso e prática	<b>04 - Na sua opinião, qual o papel do gestor em relação à sustentabilidade? Quais características você considera importantes para um gestor neste contexto?</b>
			Compreensão da diversidade cultural	Compreensão da diversidade cultural dos grupos sociais e da comunidade, promovendo o envolvimento com questões sociais.	<b>05 - Como você se vê a questão da diversidade cultural dentro e fora da sua organização? Existe algum trabalho acerca do tema?</b>
			Habilidades interpessoais	Capacidade de comunicação e negociação, facilitando a participação e o engajamento dos funcionários.	<b>06 - Como é feita a comunicação para equipe sobre as práticas de sustentabilidade? Como você se vê no processo de engajamento da sua equipe para essas práticas?</b>
			Atenção aos <i>stakeholders</i>	Foco e atenção no alcance das expectativas dos <i>stakeholders</i> , envolvendo diferentes espectadores	<b>07 - Quais são os atores que participam das práticas de sustentabilidade (comunidade, clientes, fornecedores, acionistas) e como eles se beneficiam delas?</b>
	3 - Caracterizar de que maneira os atributos da liderança	Atitude sustentável	Busca por sustentabilidade e na estratégia	Ampliação do conceito de negócios para a perspectiva	<b>08 - Há alinhamento entre as práticas que você conhece de sustentabilidade e a estratégia organizacional? Qual a</b>

sustentável relativos às atitudes sustentáveis se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia.			socioambiental, introduzindo sustentabilidade na estratégia organizacional.	<b>importância deste alinhamento? Qual o seu papel frente a isso?</b>
	Conhecimento específico		Habilidades técnicas e conceituais em sustentabilidade, ecologia e economia, complementadas por um aprendizado contínuo e compreensão das normas relevantes.	<b>09 - Quais conhecimentos você considera importantes para um gestor atuar com sustentabilidade? Você teve/tem interesse em aprofundar estes conhecimentos? Se sim, de que forma?</b>
	Foco na sustentabilidade		Compromisso pessoal com a sustentabilidade, promovendo o consumo saudável e reconhecendo oportunidades sustentáveis.	<b>10 - Na sua vida pessoal, como é que você se relaciona com a questão da sustentabilidade?</b>
	Valores e princípios morais		Identificação com valores sustentáveis, preocupação com o bem-estar das pessoas e seu meio ambiente.	<b>11 - Para você, qual a importância de trabalhar em uma organização com práticas sustentáveis? Como você demonstra engajamento nessas práticas? Quais são os impactos dessas ações nas pessoas e no meio ambiente?</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).



## APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado por SILVIA LETÍCIA FERREIRA DA SILVA, aluna do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, para participar de uma pesquisa. Leia atentamente as informações abaixo e tire suas dúvidas, para que todos os procedimentos possam ser esclarecidos.

A pesquisa com título “**MUITO ALÉM DE AUDIÊNCIAS, SENTENÇAS E RECURSOS: LIDERANÇA FEMININA SUSTENTÁVEL NA ADVOCACIA**” tem como **objetivo compreender de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia**. Dessa forma, a sua participação poderá trazer benefícios no sentido de entender se os atributos da liderança sustentável estão presentes no exercício da liderança feminina na advocacia e, futuramente, no desenvolvimento dessas lideranças para o protagonismo feminino do âmbito da gestão.

Para a sua realização, preciso que líderes femininas na advocacia respondam ao questionário, ressaltando-se que a sua colaboração é de caráter voluntário e não implica em remuneração. Caso sinta-se constrangido com alguma pergunta, poderá a qualquer momento interromper a pesquisa e se for de sua vontade encerrar sua participação.

O questionário possui perguntas simples e deve tomar entre 20 minutos a 40 minutos do seu tempo. Os seguintes procedimentos serão respeitados:

1. Seus dados pessoais e outras informações que possam identificar você serão mantidos em segredo;
2. Você está livre para interromper a qualquer momento sua participação na pesquisa sem sofrer qualquer forma de retaliação ou danos e
3. Os resultados gerais da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos e podem ser publicados em congresso ou em revista científica especializada

Endereço do(s) responsável(is) pela pesquisa:

<p><b>Pesquisador Responsável: Silvia Letícia Ferreira da Silva</b>  <b>Instituição:</b> Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – UFC  <b>Endereço:</b> Av. da Universidade, 2431  <b>Telefones para contato:</b> (85) 9.9152-2951  <b>E-mail:</b> silvia.leticia@gmail.com</p>
--

<p><b>ATENÇÃO:</b> Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a sua participação na pesquisa entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000, Rodolfo Teófilo fone: 3366-8346.</p>
---

O abaixo assinado \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ anos, CPF: \_\_\_\_\_, declara que é de livre e espontânea vontade que está participando da pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro ainda estar recebendo uma cópia assinada deste termo e que minha participação é de caráter voluntário e não serei remunerado.

**Pesquisador Responsável:** \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2024.

**Participante:** \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2024.