



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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

SILVIA LETÍCIA FERREIRA DA SILVA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



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**

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas
Orientadora: Prof.^a 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 Leticia Ferreira da.
Muito além de audiências, sentenças e recursos: liderança feminina sustentável na advocacia. / Silvia Leticia Ferreira da Silva. – 2024.
15 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.
- ISBN: 978-85-7485-538-7
1. Gestão Organizacional. 2. Administração de pessoal. I. Título.

CDD 658.31

Título: MUITO ALÉM DE AUDIÊNCIAS, SENTENÇAS E RECURSOS: LIDERANÇA FEMININA SUSTENTÁVEL NA ADVOCACIA [Relatório Técnico Conclusivo] Autores: Silvia Letícia Ferreira da Silva e Tereza Cristina Batista de Lima
Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional
Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024
ISBN: 978-85-7485-538-7

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional
Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE
Telefone: (85) 3366-7816
Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da Pesquisa “**Muito além de audiências, sentenças e recursos: liderança feminina sustentável na advocacia**”

Turma: MPAC / IDJ - SINTAF.

Instituição contratante: IDJ _SINTAF.

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Silvia Letícia Ferreira da Silva**, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima, no período de 2022 a 2024, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo IDJ- SINTAF junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Silvia Letícia Ferreira da Silva, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Tereza Cristina Batista de Lima, Dr^a. em Educação (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

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

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

- Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-538-7

1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem como objetivo geral compreender de que maneira os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes no contexto da advocacia. E como objetivos específicos:

- 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;
- 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.

O presente estudo, teve uma abordagem qualitativa, buscou avaliar a atividade da liderança feminina sustentável de 17 mulheres advogadas que ocupam cargos de gestão em departamentos jurídicos de empresas cearenses que estão listadas na B3.

Classificada como exploratória e descritiva, foca no contato direto com a realidade estudada através de entrevistas. Para a seleção das participantes, foram adotados critérios como tempo de inscrição na OAB (mínimo de 5 anos), tempo no cargo de gestão (pelo menos 30 meses) e acessibilidade. Assim, mesmo com esforços para abranger as nove empresas cearenses listadas, a pesquisa envolveu gestoras de sete dessas organizações, distribuídas em diversos setores (saúde, farmacêutico, educação, alimentos, telecomunicações, elétrico e bancário). As dificuldades enfrentadas em obter respostas de algumas convidadas e a inexistência de profissionais aptas em outra empresa reforçaram, além dos desafios práticos de pesquisa em ambientes corporativos, a sub-representação feminina em posições de alta liderança.

O contato com as entrevistadas ocorreu por meio eletrônico (WhatsApp ou LinkedIn), momento em que foram apresentados os objetivos e procedimentos da pesquisa, bem como a garantia de anonimato e confidencialidade. Para preservar a identidade das participantes, adotou-se a letra “M” seguida de uma numeração, conforme detalhado no Quadro 1 a seguir. Nesse quadro, constam dados referentes ao cargo, idade, tempo de OAB, tempo em cargos de gestão, tempo na atual empresa e escolaridade, proporcionando uma visão abrangente do perfil das gestoras e possibilitando a análise do fenômeno em variados contextos organizacionais.

Quadro 1 - 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).

As entrevistas ocorreram entre dezembro de 2023 e março de 2024, seguindo a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), com o auxílio do software Atlas.ti.

2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos depoimentos das 17 gestoras pode ser evidenciado a complexidade da liderança feminina sustentável em ambientes corporativos. No tocante aos aspectos demográficos, identificou-se uma diversidade de perfis em relação à idade, formação acadêmica, tempo de OAB, experiência em cargos de gestão e tempo na atual empresa. Esse mosaico de trajetórias se fez positivo para o resultado do estudo, trazendo uma diversidade de conhecimentos.

2.1 Dinâmica Organizacional

2.1.1 Alinhamento à Cultura Organizacional

O alinhamento à cultura organizacional é importante para a liderança feminina sustentável, especialmente na advocacia. As gestoras relataram que as práticas de sustentabilidade dentro das suas organizações envolvem reduzir o uso de papel, separar lixo e participar de comitês de sustentabilidade. Exemplos incluem a diminuição do uso de plástico e a digitalização de processos.

As percepções variaram entre um forte engajamento com a cultura organizacional e uma postura mais passiva, indicando uma desconexão entre políticas sustentáveis propostas e práticas efetivas. Voltolini (2011) destaca que o engajamento com a cultura organizacional é essencial para a sustentabilidade nas práticas empresariais, refletindo a necessidade de uma integração efetiva da sustentabilidade que permeie todas as camadas da organização (Boiral, Cayer & Baron, 2009).

2.1.2 Orientação para as Mudanças

As líderes femininas na advocacia destacaram a importância da orientação para mudanças organizacionais. Desafios incluem a resistência de colaboradores, questões financeiras e baixa adesão da alta liderança. Apesar disso, muitas gestoras atuam como catalisadoras de mudanças, promovendo práticas sustentáveis e persistindo na condução dessas transformações.

A literatura reforça a importância de líderes que equilibram metas econômicas com responsabilidades sociais e ambientais, transformando obstáculos em oportunidades (Voltolini, 2011). Contudo, as gestoras ainda enfrentam barreiras significativas, sugerindo uma necessidade de maior apoio e comprometimento da alta liderança (Boiral, Cayer & Baron, 2009).

2.1.3 Visão de Negócios

A visão de negócios das líderes femininas na advocacia enfatiza a análise de indicadores de sustentabilidade e a necessidade de evolução empresarial. As gestoras demonstram uma compreensão clara dos impactos e necessidades relacionados à sustentabilidade, mas também reconhecem que muitas organizações ainda estão em estágios iniciais dessa integração.

Egri e Herman (2000) destacam que a sustentabilidade deve ser integrada nas estratégias de negócios como uma forma de inovação e vantagem competitiva. No entanto, há uma discrepância na efetiva incorporação e mensuração de indicadores de sustentabilidade, sugerindo que muitas organizações precisam desenvolver uma visão mais robusta e sistemática para a sustentabilidade (Voltolini, 2011).

2.2 Gestão

2.2.1 Liderança

A liderança é fundamental para a sustentabilidade, com gestoras compreendendo seu papel como facilitadoras de um ambiente favorável. Elas destacam a importância de ser exemplo de mudança, coerência entre discurso e prática, e iniciativa decisiva.

Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) e Bernard *et al.* (2014) destacam que os valores pessoais e ambientais dos líderes são cruciais para promover práticas sustentáveis. As entrevistas confirmam essa visão, mostrando que as líderes estão comprometidas com a sustentabilidade em suas ações diárias, inspirando suas equipes (Souza & Wood Jr, 2022).

2.2.2 Compreensão da Diversidade Cultural

As líderes valorizam a diversidade cultural como um impulsionador de inovação e inclusão. Elas reconhecem os desafios de harmonizar culturas diversas dentro da organização, especialmente em contextos multirregionais.

Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) sublinham a importância de uma liderança consciente da diversidade cultural. As entrevistas revelam que as gestoras estão integrando ativamente a diversidade em suas práticas, mas ainda enfrentam barreiras significativas (Calvosa & Ferreira, 2023).

2.2.3 Habilidades Interpessoais

As habilidades interpessoais, como fomento ao engajamento, motivação, empatia e comunicação, são essenciais para a liderança sustentável. As líderes utilizam essas habilidades para engajar suas equipes e promover a sustentabilidade.

Egri e Herman (2000) e Bernard *et al.* (2014) destacam a importância da comunicação eficaz e empatia na liderança sustentável. As gestoras entrevistadas confirmam essa perspectiva, utilizando feedback contínuo e promovendo um ambiente de aprendizado colaborativo (Calvosa & Ferreira, 2023).

2.2.4 Atenção aos Stakeholders

A atenção aos stakeholders é reconhecida como um componente vital da liderança sustentável. As líderes incorporam diferentes públicos em suas ações, focam em atender expectativas dos stakeholders e envolvem diversos grupos nas práticas sustentáveis.

Boiral, Cayer e Baron (2009) destacam a importância do engajamento dos stakeholders na gestão sustentável. As gestoras entrevistadas estão integrando ativamente stakeholders em

suas práticas, embora haja necessidade de desenvolver métricas para avaliar efetivamente o impacto dessas iniciativas (Voltolini, 2011).

2.3 Atitudes Sustentáveis

2.3.1 Busca por Sustentabilidade na Estratégia

A integração da sustentabilidade na estratégia organizacional é enfatizada pelas líderes. Elas reconhecem a importância de introduzir a sustentabilidade na estratégia, valorizar essa adoção e delinear valores e metas sustentáveis.

Boiral, Baron e Gunnlaugson (2014) sublinham a necessidade de uma visão estratégica que integre a sustentabilidade. As entrevistas indicam que, embora as gestoras estejam em um período de transição, ainda há desafios significativos na efetiva incorporação dessa visão (Souza & Wood Jr, 2022).

2.3.2 Conhecimentos Específicos

As líderes reconhecem a necessidade de um aprendizado constante e conhecimento específico em sustentabilidade. Elas veem a educação permanente como fundamental para a liderança em sustentabilidade, embora ainda considerem incipiente seu conhecimento profundo sobre questões ambientais.

Boiral, Cayer e Baron (2009) argumentam que a eficácia da liderança em sustentabilidade depende de uma profunda integração desse conhecimento nas práticas diárias. As entrevistas confirmam a necessidade de um maior comprometimento com a educação contínua (Bernard *et al.*, 2014).

2.3.3 Foco na Sustentabilidade

As líderes demonstram um compromisso pessoal com a sustentabilidade, refletindo suas ações e escolhas diárias. Elas promovem o consumo consciente e buscam identificar oportunidades sustentáveis.

Egri e Herman (2000) e Voltolini (2011) destacam a importância de uma consciência sustentável nas lideranças. As entrevistas mostram que as gestoras estão comprometidas com a sustentabilidade em suas vidas pessoais e profissionais, embora enfrentem desafios na implementação de práticas sistemáticas (Calvosa & Ferreira, 2023).

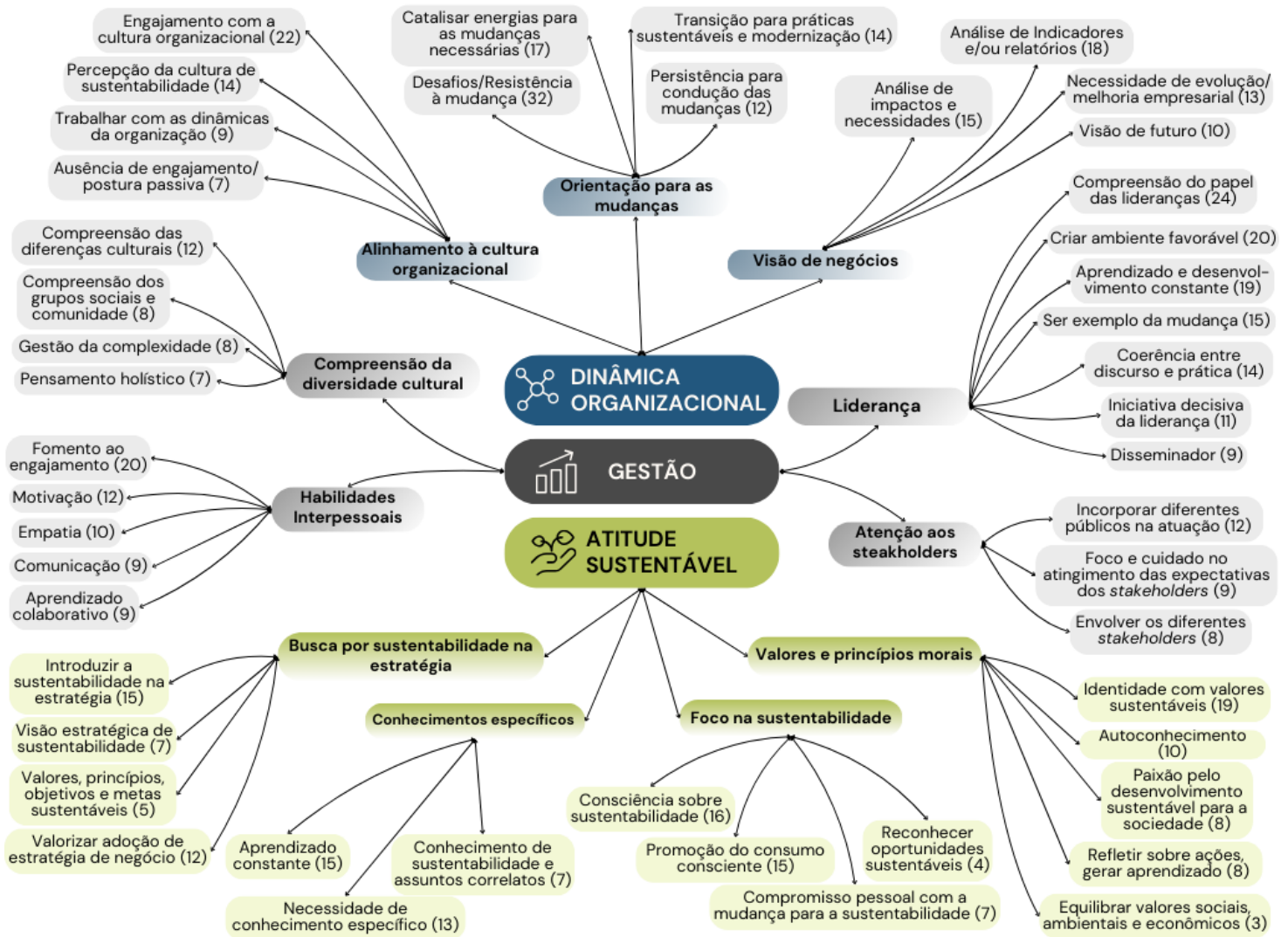
2.3.4 Valores e Princípios Morais

Os valores e princípios morais são fundamentais para a liderança sustentável. As gestoras mostram uma forte identidade com valores sustentáveis e um compromisso com o desenvolvimento sustentável para a sociedade.

Egri e Herman (2000) e Voltolini (2011) sublinham a importância dos valores e princípios morais na liderança sustentável. As entrevistas refletem esse compromisso, mostrando que as gestoras estão alinhadas com esses valores e buscam equilibrar demandas sociais, ambientais e econômicas (Souza & Wood Jr, 2022).

A Figura 2 apresenta uma síntese das categorias de análise, unidades de contexto, as unidades de registro acompanhadas da sua frequência neste estudo.

Figura 1 – Síntese das categorias de análise, unidades de contexto e de registro



Fonte: dados da pesquisa (2024)

2.4 Síntese das categorias de análise

A análise das entrevistas revela um esforço contínuo das líderes em alinhar práticas com valores sustentáveis, indicando uma conscientização crescente e um compromisso ativo com a sustentabilidade. No entanto, persistem desafios, especialmente na coerência entre discurso e prática e na necessidade de uma estratégia mais sistêmica.

Dinâmica Organizacional: Há uma adaptação à cultura organizacional com foco em mudanças estratégicas e integração da sustentabilidade nas rotinas corporativas. A compreensão da diversidade cultural e o desenvolvimento de habilidades interpessoais são essenciais para a gestão eficaz.

Gestão: A criação de valor através da sustentabilidade é uma preocupação central. Há uma necessidade de fortalecer a tradução do conhecimento em ações práticas e de desenvolver uma visão estratégica que antecipe o futuro sustentável.

Atitudes Sustentáveis: As decisões e ações refletem um compromisso com a sustentabilidade e valores morais. A atenção aos stakeholders e o equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais são cruciais para uma liderança sustentável eficaz.

3 CONCLUSÃO

A liderança sustentável é essencial no contexto atual, especialmente no campo jurídico, tradicionalmente dominado por homens e caracterizado por desafios significativos. Este estudo visa aumentar a compreensão e promover a presença de mulheres em posições de liderança na advocacia, destacando a importância das práticas sustentáveis e da igualdade de gênero para o progresso e a equidade organizacional.

O objetivo geral foi entender como os atributos da liderança sustentável se manifestam na prática das mulheres líderes na advocacia, com foco na dinâmica organizacional, gestão e atitudes sustentáveis.

O estudo revelou que as líderes demonstram forte alinhamento com a cultura organizacional, aderindo a valores como integridade e ética. No entanto, algumas líderes mostraram uma postura passiva, destacando a necessidade de estratégias de engajamento mais eficazes. A capacidade de liderar mudanças é enfatizada na literatura, mas na prática, as líderes enfrentam resistência significativa. Há um alinhamento teórico com a visão de negócios sustentáveis, mas a implementação prática desses conceitos enfrenta desafios.

As líderes demonstraram habilidades robustas de liderança, criando ambientes favoráveis e promovendo aprendizado contínuo. Elas entendem a importância de gerenciar a diversidade cultural e possuem habilidades interpessoais eficazes. Contudo, a atenção aos stakeholders foi observada de maneira superficial, destacando a necessidade de um engajamento mais profundo e métricas para avaliar o impacto das iniciativas de sustentabilidade.

As líderes integram a sustentabilidade nas estratégias de negócios e continuam a desenvolver conhecimento específico sobre práticas sustentáveis. Elas promovem um compromisso pessoal com a sustentabilidade, refletindo um alinhamento entre seus valores pessoais e os da organização. No entanto, enfrentam desafios na implementação eficaz dessas práticas e na necessidade de uma estratégia mais sistemática.

Este estudo contribui para o entendimento da liderança feminina e sustentável na advocacia, destacando a importância dos atributos de gestão sustentável e a influência das mulheres em posições de liderança. No entanto, limita-se ao campo da advocacia de empresas cearenses de capital aberto, utilizando uma metodologia qualitativa que pode não ser generalizável a outros contextos.

Futuros estudos devem incluir líderes de ambos os gêneros para explorar diferenças nas abordagens de liderança sustentável e expandir para outros setores profissionais para uma análise comparativa mais ampla. Pesquisas longitudinais podem oferecer insights sobre a evolução das práticas de liderança sustentável ao longo do tempo, especialmente em resposta a mudanças legislativas e normativas. Além disso, investigar o impacto quantitativo das práticas de liderança sustentável sobre os resultados organizacionais pode fornecer uma justificativa mais robusta para a importância da sustentabilidade na gestão.

REFERÊNCIAS

BERNARD, M. *et al.* **Liderança sustentável além do líder**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/Lideranca_Sustentavel_alem_do_lider.pdf. Acesso em: 03 jul. 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.

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.

EGRI, Carolyn P.; HERMAN, Susan. 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.

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

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