

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

ADRIANA SILVA MEDEIROS

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES:
Discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas

PORTO ALEGRE

2014

ADRIANA SILVA MEDEIROS

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES:
Discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Governança e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Patrícia Martins Fagundes Cabral

PORTO ALEGRE

2014

M488L Medeiros, Adriana Silva

Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas / por Adriana Silva Medeiros. – Porto Alegre, 2014.

96 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2014.

Área de concentração: Governança e Gestão de Pessoas.

Orientação: Prof^a Dr^a Patrícia Martins Fagundes Cabral, Escola de Gestão e Negócios.

1.Liderança em mulheres. 2.Liderança. 3.Executivas. 4.Mulheres de negócios. 5.Comportamento organizacional. I.Cabral, Patrícia Martins Fagundes. II.Título.

CDU 65.012.4-055.2
658.012.4-055.2
658.011.8-055.2

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 11/2014

Aos onze dias do mês de abril do ano de 2014, às 10h, na Sala CPA 305, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos professores doutores: Patrícia Martins Fagundes Cabral, Orientadora e Presidente; Adelino Duarte Gomes, da Universidade de Coimbra; Marlene Neves Strey, da PUCRS e Rosângela Fritsch, da UNISINOS, com o objetivo de avaliar o Trabalho de Conclusão de Mestrado intitulado "LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: DISCURSOS SOBRE A TRAJETÓRIA DE VIDA E DE CARREIRA DE EXECUTIVAS", apresentado pela aluna Adriana Silva Medeiros, candidata ao título de Mestre em Gestão e Negócios. Após arguição e defesa, o trabalho de conclusão foi Aprovado, tendo sido atribuídos os seguintes graus:

Prof. Dr. Adelino Duarte Gomes	Grau: <u>9</u>
Profa. Dra. Marlene Neves Strey	Grau: <u>10</u>
Profa. Dra. Rosângela Fritsch	Grau: <u>10</u>

Grau Final: 9,6 (nove e seis).

As alterações sugeridas pela Banca Examinadora são as seguintes:

O aluno deverá apresentar a versão final do trabalho, com as modificações propostas pela Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão, no prazo máximo de 10 dias, mediante supervisão do Orientador.

Mestranda: Adriana Silva Medeiros
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral
Membro: Prof. Dr. Adelino Duarte Gomes
Membro: Profa. Dra. Marlene Neves Strey
Membro: Profa. Dra. Rosângela Fritsch
Secretária: Flávia de Castro Haas

Assinatura: Adriana Medeiros
Assinatura: Patrícia Martins Fagundes Cabral
Assinatura: Adelino Duarte Gomes
Assinatura: Marlene Neves Strey
Assinatura: Rosângela Fritsch
Assinatura: Flávia de Castro Haas

À Bianca, minha força nos momentos de fraqueza, meu riso nos momentos de alegria.

Obrigada por sempre ver o melhor que há em mim.

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é para minha orientadora, professora Patrícia Fagundes Cabral, suporte fundamental para que eu conseguisse desenvolver esta pesquisa, me ajudando a não desanimar frente às dificuldades e mudanças do caminho. Obrigada pelo respeito, pela amizade e pela confiança e incentivos de sempre. E obrigada por embarcar nessa empreitada sempre acreditando no meu potencial e comemorar comigo cada conquista nesses dois anos de convivência.

Agradeço à minha família, Catarine e Bianca, principais parceiras da minha missão e da minha caminhada. Também aos meus pais, Antônio e Maria Cristina, que apesar de não estarem aqui, são responsáveis por quem eu sou hoje, por me dar valores sólidos e me ensinar a lutar pelo que acredito e ser determinada para alcançar meus objetivos.

Às minhas duas companheiras incondicionais, Aimée e Brigitte, que estão comigo todos os dias, trazendo amor, alegria e leveza para minha vida.

A todos os professores do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios que de alguma forma participaram de minha formação e foram, sem dúvida, imprescindíveis para meu desenvolvimento e aprendizagem. Aos professores da Universidade de Poitiers, que com sua hospitalidade ímpar nos proporcionaram dias inesquecíveis.

Aos amigos e colegas que me acolheram quando cheguei a Porto Alegre e me ajudaram a tornar esse sonho possível; em especial, Carla, Nelita e Henrique.

Aos meus colegas da empresa Ferramentas Gedore, que também contribuem para enriquecer minha trajetória profissional e pessoal. À Universidade de Cruz Alta, por me dar a oportunidade de me encontrar profissionalmente e iniciar essa bela trajetória.

Enfim, a todos que de alguma forma me apoiaram nesse percurso, meu muito obrigada!

Um dia, o czar percebeu que o botão de sua jaqueta preferida tinha caído. Vaidoso e cruel, condenou à morte o alfaiate, que foi levado à masmorra do palácio para aguardar a execução. À noite, enquanto o alfaiate fazia a última ceia, disse: “Coitado do czar”. O guarda não entendeu: “Coitado do czar? Coitado de você que amanhã terá sua cabeça separada do corpo”. O alfaiate respondeu: “Não, coitado do czar porque, com a minha morte, ele vai perder a última chance de fazer seu urso falar”. O guarda perguntou: “Você ensina ursos a falar?” O alfaiate afirmou que era um velho segredo familiar.

O guarda levou a notícia ao czar, que ficou excitadíssimo, mandou chamar o alfaiate e disse: “Você começa imediatamente a ensinar o meu urso a falar”. O alfaiate ponderou: “Olha, Alteza, eu gostaria muito, mas ensinar um urso a falar é uma coisa que demanda muito tempo e tempo é o que eu menos tenho”. “De quanto tempo você acha que precisa?”, indagou o czar. “Olha, depende um pouco de quanto o urso é inteligente. “É o mais inteligente de todos os ursos”. “Depende de quanto ele deseja aprender, mas eu acho que não demoraria menos do que uns dois anos”. O czar determinou então o adiamento da pena e ele respondeu: “Olha Alteza, eu gostaria muito, o problema é que, se o senhor cortar minha cabeça, minha família vai se desdobrar para sobreviver, mas, se o senhor adiar minha pena, terei de continuar trabalhando para sustentar minha família.” O czar garantiu: “Isso não é problema. Por dois anos você será alimentado, vestido e educado. Toda a sua família será sustentada pela corte. Mas, se dentro de dois anos o urso não falar, você vai se arrepender do que propôs e terá preferido ser sacrificado”.

O alfaiate voltou para casa quando família já chorava sua morte e chegou cheio de presentes para todos. Quando a mulher se inteirou do que tinha acontecido, disse: “Você está louco. Ensinar um urso a falar. Você nunca viu um urso de perto. Como é que você vai ensinar um urso a falar?” Ele falou: “Calma, mulher, calma. Veja bem: eles iam cortar minha cabeça amanhã de manhã. Agora eu tenho dois anos e nesses dois anos pode acontecer tanta coisa... O czar pode morrer. Eu posso morrer. E vá que o urso fale”.

Comentei essa história com um paciente. Nos abraçamos e ele chorou muito. Nos dois anos seguintes, eu o operei quatro vezes. Retiramos trinta e dois nódulos de seus dois pulmões. Há três anos ele fez a última tomografia, que já tinha um intervalo longo, sem nenhum sinal da doença. No dia em que recebeu o resultado, me telefonou e disse: “Meu doutor, eu quero lhe contar uma coisa. O meu urso começou a balbuciar”!

José Camargo¹

¹ Médico pneumologista em entrevista à apresentadora Tânia Carvalho, apresentadora do programa Comportamento, da TVCOM, que fez parte do livro “Refletindo com meus convidados”.

RESUMO

A pesquisa buscou compreender a percepção de mulheres em postos de liderança a respeito de sua trajetória profissional e pessoal, notadamente no que diz respeito às demandas sociais sentidas, os desafios enfrentados nesse percurso e as estratégias de enfrentamento adotadas. Para tanto, realizou-se um estudo eminentemente qualitativo e exploratório, de caráter transversal. A estratégia de coleta de dados envolveu oito entrevistas narrativas, cuja análise centrou-se no caráter individual, a saber, a compreensão dos relatos acerca das experiências pessoais e profissionais das entrevistadas sobre a trajetória até alcançar postos de liderança estratégica nas organizações. O tratamento dos dados foi realizado através da análise de discurso, amparado pelo *software* de categorização de dados NVivo. O referencial teórico foi sustentado a partir de quatro enfoques centrais: a) a liderança e como esse conceito é atravessado pela questão do gênero; b) a construção das representações sociais em relação ao gênero; c) a retomada histórica da trajetória da mulher no mercado de trabalho e em cargos de gestão e, por fim, d) a liderança feminina construída e consolidada dentro do contexto social apresentado e suas implicações na vida pessoal e profissional dessas mulheres. A pesquisa revelou que apesar de não sentirem situações extremas relacionadas à discriminação e às barreiras de gênero, a cobrança e a necessidade de comprovar suas competências é marcante, assim como o imperativo de sustentar sua posição sistematicamente em um universo que ainda é eminentemente masculino. Quanto às questões familiares, ainda existem dificuldades na conciliação da vida pessoal e profissional, na medida em que o percurso exigiu inúmeras escolhas e renúncias em prol do alcance de cargos de destaque nas organizações. Em relação à liderança, percebeu-se claramente a intenção de fortalecimento através do conhecimento como forma de assegurar sua posição e uma prática de gestão fundada nas pessoas, no compartilhamento e na meritocracia.

Palavras-chave: Liderança feminina. Gênero. Demandas sociais. Trabalho. Trajetórias de vida e de carreira. Organizações.

ABSTRACT

The research sought to understand women's perception in leadership position about their professional and personal life, especially with regard to perceived social demands, the challenges faced in this journey and coping strategies adopted. For this, there was an eminently qualitative and exploratory study, of cross-sectional nature. The strategy of data collection involved eight narrative interviews, whose analysis focused on individual character, namely, the understanding of the reports concerning the interviewees' personal and professional experiences about the trajectory to achieve strategic leadership positions in organizations. Data analysis was performed by analysis of discourse, supported by NVivo's data categorization software. The theoretical framework was sustained on four main approaches: a) leadership and how this concept is crossed by the issue of gender, b) the construction of social representations in relation to gender, c) the historical recovery of the trajectory of women in the market work and in management positions and finally, d) the feminine leadership constructed and consolidated within the social context presented and its implications for personal and professional lives of these women. The survey revealed that despite not feeling extreme situations related to discrimination and gender barriers, the demands and the need to prove their competence is remarkable as well as the imperative to sustain systematically their position in a universe that is still predominantly male. With respect to family issues, there are still difficulties in reconciling personal and professional life, because the trajectory required innumerable choices and sacrifices on behalf of the reach of key positions in organizations. Regarding leadership, it was perceived clearly the intention of empowerment through knowledge as a way to ensure their position and a management practice based on people, sharing and meritocracy.

Keywords: Female leadership. Genre. Social demands. Work. Trajectories of life and career. Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estilos de liderança e gênero	20
Figura 2 - Distribuição da população por sexo nos setores de atividade.....	36
Figura 3 - Comparação dos anos de estudo	37
Figura 4 - Distribuição da ocupação das mulheres em conselhos de administração.....	40
Figura 5 - Etapas da entrevista narrativa	53
Figura 6 - Categorias e subcategorias de análise.....	54
Figura 7 - Etapas da análise do discurso.....	57
Figura 8 - Etapas da pesquisa	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de abordagem metodológica de estudo.....	61
Quadro 2 - Cruzamento das categorias e subcategorias de análise	63
Quadro 3 - Frequência das palavras	81
Quadro 4 - Quadro síntese de resultados	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Modelos de carreira	32
Tabela 2 - Pessoas de referência na família.....	35
Tabela 3 - Distribuição dos níveis hierárquicos por gênero	38
Tabela 4 - Quadro-síntese do referencial teórico.....	49
Tabela 5 - Caracterização das participantes	54
Tabela 6 - Cruzamento das categorias de análise	62

LISTA DE SIGLAS

CEO - *Chief Executive Officer*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONU - Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 LIDERANÇA: A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO	18
3.1.1 A Liderança em uma Perspectiva Coletiva	23
3.2 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E GÊNERO	28
3.3 TRAJETÓRIAS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: DADOS PARA REFLEXÃO.....	32
3.3.1 Liderança Feminina nas Organizações	41
3.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	49
4 METODOLOGIA.....	51
4.1 COLETA DE DADOS	52
4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	53
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	54
4.4 ETAPAS DO ESTUDO.....	58
4.5 CUIDADOS ÉTICOS INERENTES À PESQUISA COM SERES HUMANOS	59
4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	59
4.7 SÍNTESE DE ABORDAGEM METODOLÓGICA DE ESTUDO.....	61
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	62
5.1 TRAJETÓRIAS.....	65
5.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	72
5.3 LIDERANÇA	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS	91
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	96

1 INTRODUÇÃO

A temática da liderança é pauta de destaque no universo organizacional, especialmente quando se discute o planejamento e os destinos dos negócios em um mercado intensamente concorrido. Esse cenário de acirramento na competição consolida a necessidade de adaptação rápida das empresas ao impacto das constantes mudanças, através da informação, conhecimento e de uma ação gerencial sistemática capaz de contribuir para um senso de direção, trabalho coletivo, flexibilidade e continuidade em longo prazo.

O ambiente de incertezas e instabilidades crescentes tem levado as organizações e seus gestores a repensar sistematicamente suas estratégias e são provocados a dar conta dos novos paradigmas e demandas mercadológicas, emergindo daí questionamentos em relação a como os líderes podem contribuir nesse novo contexto. No cerne dessa discussão, nos deparamos com diferentes perfis existentes, relações de poder, autoridade e influência, e aspectos gerais no que tange à gestão de pessoas nas empresas, o que faz com que vários estudiosos se dediquem a estudar a liderança, por entendê-la como um dos pontos chaves do sucesso e uma importante vantagem competitiva. (SOTO, 2009; ROBBINS, 2009).

As profundas mudanças também oportunizam a reflexão da participação das mulheres nos cargos de gestão, já que sua entrada no mercado de trabalho foi uma dos fenômenos mais importantes ocorridos na sociedade moderna. A participação delas em um espaço eminentemente masculino aconteceu, em parte por necessidades econômicas, mas, também, pela mudança de perfil da mulher que busca sua satisfação fora do domínio do lar e reinventa seu papel na sociedade. (BETIOL; TONELLI, 1991).

Essa nova realidade apresenta-se como um desafio para as organizações, no que se refere a compreender a complexidade das relações de trabalho, como forma de maximizar o desempenho e o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais. Nesse sentido, políticas de inclusão e diversidade tornam-se pauta importante quando se pretende potencializar o capital humano e atuar de forma estratégica no que tange à gestão de pessoas nas organizações.

Ao longo dos tempos, a mulher tem enfrentado inúmeros impasses para alcançar maior participação social, cultural e econômica na sociedade. Conforme Lobos (2002, p. 21), “(...) a história do homem foi escrita por homens e principalmente sobre homens”, e no contexto empresarial não é diferente. Apesar dessa situação já haver melhorado consideravelmente, ainda percebem-se distorções significativas no que tange à questão de remuneração, de possibilidade de crescimento e de respeito à sua individualidade. São unânimes, entre os

autores que discutem a liderança feminina, os enfrentamentos de “tetos de vidro” ou “muros de aço” na promoção de mulheres a posições de chefia, além da incipiente participação nas tomadas de decisão organizacionais. (LOBOS, 2002).

Mesmo que o acesso a posições mais qualificadas e de maior destaque estejam sendo alcançadas por mulheres, ainda prevalece o domínio masculino e aquelas que conseguem ultrapassar a fronteira entre o nível médio e o topo da estrutura hierárquica, mesmo representando um número em crescimento, ainda significam uma minoria no mundo do trabalho. (SILVA, 2012).

Para tanto, discutir essa problemática remete à necessidade de revisitar teorias tradicionais e conceitos arraigados nos discursos sociais, científicos e organizacionais acerca da liderança e do gênero, e entender como estes elementos contribuem para que as mulheres tenham dificuldade de ascender a esses postos. Além disso, faz-se importante entender como as mulheres percebem e vivenciam possíveis adversidades e como são marcadas pelos paradigmas sociais e culturais vividos ao longo do tempo.

De acordo com Nogueira (2006), é necessário compreender como se constituem os percursos de vida das mulheres que assumem posições de liderança e suas lutas para superar as barreiras identificadas, fugindo de generalizações e atentando para as variabilidades construídas e formadoras de “identidades, verdades e possibilidades”. (NOGUEIRA, 2006, p.58).

A partir da questão norteadora – “Qual é a compreensão que as mulheres, líderes executivas, têm a respeito de suas trajetórias de vida e de carreira?” – o presente estudo problematizou como o tema da liderança perpassa a vida profissional de mulheres em cargos executivos e quais são os sentimentos percebidos por elas em relação à sua carreira e vida pessoal. Somado a isso, identificou-se como as mulheres percebem a questão do gênero nas organizações e em sua empregabilidade profissional, em relação aos fatores facilitadores, às dificuldades vivenciadas e às estratégias adotadas para superar os impasses percebidos. Além disso, por meio da coleta de dados, procurou-se investigar quais são as principais implicações psicológicas envolvidas nesse processo, notadamente no que diz respeito à sua vida pessoal, familiar e às diversas representações oriundas desse contexto.

A presente pesquisa justifica-se, primeiramente, pela importância de problematizar e desmistificar os conceitos tradicionais associados à liderança e ao gênero, possibilitando uma maior amplitude do tema. Essa abertura oportuniza a relevante reflexão acerca da participação da mulher no mercado de trabalho e nos cargos de gestão, o que possibilita culturas

organizacionais mais inclusivas, o aproveitamento das capacidades diversas e a valorização das potencialidades existentes nas organizações.

Quando a liderança é vista a partir de um prisma contingencial e dialógico, pode atuar de forma mais eficaz, à medida que o líder deixa de ser o detentor de um saber isolado e passa a ser visto como parte de um processo complexo, dinâmico e interdependente. A organização passa a ser um sistema orgânico, que se retroalimenta a partir da comunicação fluída, da flexibilidade e do compartilhamento de responsabilidades e decisões, favorecendo a emergência da criatividade e a espontaneidade.

Além disso, a compreensão da diversidade das relações de trabalho, em especial, em relação à problemática do gênero, permite um entendimento mais profundo sobre os elementos que compõem a dinâmica das escolhas de vida e de carreira da mulher contemporânea, como se dá a construção desse papel na atualidade e a implicação das escolhas realizadas em seu desempenho profissional. Assim, a pesquisa pretende contribuir para uma importante reflexão no que tange ao papel social e organizacional das mulheres, auxiliando tanto a sociedade, as empresas e as mulheres na compreensão e reconstrução desses lugares. Somado a isso, o tema é pertinente no que tange às práticas de gestão estratégica de pessoas e colabora para sinalizar a necessidade de políticas de inclusão, enfrentamento de dificuldades administrativas e os elementos a serem considerados pelas empresas e pelas mulheres na construção de suas trajetórias profissionais.

Cabe ressaltar ainda que, apesar do tema da liderança feminina ser pauta de discussões tanto nos meios de comunicação como no contexto acadêmico, essa pesquisa, para além de discutir os aspectos usuais que concernem ao tema, assume uma postura de escuta das trajetórias de vida e de carreira dessas mulheres, propiciando uma maior reflexão das questões relacionadas à liderança feminina. Assim, por seu caráter eminentemente exploratório, essa pesquisa não busca trazer respostas estanques ou verdades irrefutáveis, mas sim um convite à reflexão acerca do universo que compreende as trajetórias pessoais e profissionais das líderes executivas na contemporaneidade. Além disso, contribui para as organizações no sentido de entender o que o papel das mulheres mobiliza em sua rede de liderança, potencializando relações profissionais em prol de um aproveitamento de talentos e desempenho diferencial. Tal objetivo foi alcançado mediante uma escolha metodológica que pudesse dar condições para um olhar mais profundo sobre o universo das executivas na contemporaneidade.

Pessoalmente a pesquisa também é muito importante, primeiramente pelo fato desta pesquisadora ser mulher e, de certa forma, enfrentar os desafios de gênero no mercado de trabalho, apesar da ainda recente trajetória. Além disso, como psicóloga e profissional da área

de Recursos Humanos, esta pesquisa empodera no sentido de permitir aprendizagens para atuar como agente transformador dessa realidade, buscando estratégias para potencializar e diversificar o potencial das pessoas nas organizações, em um ambiente onde todos possam expressar-se de maneiras diversas e serem respeitados e valorizados pelas suas singularidades e multiplicidades.

Para atingir desse propósito, realizou-se um estudo eminentemente qualitativo e exploratório, através de entrevistas narrativas com executivas em cargos de alta administração, buscando convergir para uma análise da percepção que essas mulheres têm a respeito de suas trajetórias profissionais e pessoais, e as implicações do gênero nesse contexto, que culminou no alcance a esses postos de prestígio. Além disso, atentou-se para os fatores facilitadores, inibidores e estratégias assumidas para a superação dos impasses vivenciados, como forma de entender a articulação que converge para o papel dessas mulheres nas organizações em que se encontram inseridas.

Para dar conta dessa proposta, a pesquisa iniciou por uma rápida contextualização teórica acerca do conceito de liderança, especialmente no que diz respeito à articulação desse conceito com a temática do gênero. Para complementar o pano de fundo da reflexão, recorreu-se às teorias da psicologia social para compreender como se deu, ao longo dos tempos, a construção das representações sociais em torno da mulher. Adicionou-se a isso a realização de uma breve retomada histórica da trajetória da participação da mulher no mercado de trabalho, e como se deu, nos últimos anos, sua inserção em cargos de gestão, através da apresentação de indicadores relacionados a esse processo. A partir disso, enfatizou-se as relações existentes entre a vida profissional e pessoal nesse recente contexto, abordando questões sobre a percepção de barreiras de ascensão profissional, qualificação profissional, maternidade e escolhas e renúncias vivenciadas para dar conta dos desafios e demandas sociais e pessoais diversas.

Os resultados da pesquisa serão apresentados dentro de três categorias de análise, a saber: trajetória, concepções de liderança e ambiente organizacional. As categorias e subcategorias elencadas abarcaram os elementos pertinentes aos objetivos da pesquisa, para a discussão da temática proposta, articulando a teoria percorrida com os dados obtidos através da coleta. As considerações finais, realizadas no capítulo 7 consolidam as primeiras conclusões acerca desse tema, através da análise de como se dá a construção do papel da mulher na atualidade e como tais movimentos atuaram e atuam como transformadores do perfil profissional e pessoal delas.

2 OBJETIVOS

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender a percepção de mulheres líderes de alta administração a respeito de suas trajetórias e identificar em seus discursos as principais implicações desse lugar de liderança em sua vida profissional e pessoal.

A fim de promover a reflexão pretendida, os objetivos específicos estão elencados da seguinte maneira:

- a) entender as expectativas e demandas sociais e profissionais vivenciadas pelas mulheres em cargos de liderança;
- b) conhecer as percepções das mulheres em relação ao contexto organizacional e relacionadas à problemática do gênero;
- c) verificar como as mulheres percebem o gênero em sua empregabilidade profissional, em relação aos fatores facilitadores, às dificuldades vivenciadas e às estratégias adotadas para superar os impasses percebidos;
- d) sinalizar fatores a serem considerados pelas organizações e pelas trabalhadoras no desenvolvimento de suas trajetórias profissionais, bem como sugerir políticas que promovam a diversificação e inclusão de seu capital humano.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é sustentado a partir de quatro enfoques centrais: a liderança na contemporaneidade e como esse conceito é perpassado pela questão do gênero; a construção das representações sociais em relação ao gênero; o resgate histórico da participação da mulher no mercado de trabalho e em cargos de gestão, e os indicadores desse processo, e, finalmente, as implicações da liderança feminina no tocante aos aspectos relacionados à carreira profissional e trajetórias de vida.

3.1 LIDERANÇA: A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO

Uma das temáticas mais estudadas na área de Recursos Humanos é a liderança, em virtude da busca para entender quais são suas principais características e qual é o seu papel no processo decisório e no desempenho, por meio da condução das pessoas na organização. Muitas vezes esse conceito é envolto por vários mitos e paradoxos, reunindo em si diversas abordagens que tentam objetivar esse lugar dentro da organização, de forma a convertê-la em um saber que se aprende e se aplica aos diversos contextos existentes.

Percorrendo a literatura da área, encontra-se em Bryman (2012), Cavalcanti et al. (2006), Cabral e Seminotti (2009a), Robbins (2009), Soto (2009), Mintzberg (2010) diversas definições para o conceito de liderança, que versam, de maneira geral, em sua capacidade de influência para a mudança e sinergia para com seus liderados.

Esse conceito vem sendo construído ao longo do tempo de acordo com as especificidades sociais e econômicas de cada época e as definições observadas variam desde uma administração marcada pela racionalidade e maximização dos lucros através da eficiência de rotinas organizacionais, até abordagens humanizadas, focadas em aspectos psicossociais relacionados ao desempenho e motivação das pessoas. (CAVALCANTI et al., 2006). Esses pressupostos influenciam o entendimento da liderança até os dias de hoje, e oportunizam a problematização acerca das relações de gênero presentes em tais concepções.

Ainda que as conceituações tenham se modificado de forma marcante, no cerne das teorias sobre liderança ainda encontram-se cristalizadas ideias que focam o exercício dessa liderança em um conjunto de atributos de determinados indivíduos e uma gama de padrões de comportamento e desempenho. Nessa linha, a teoria dos traços, que foi dominante até o final dos anos 40, defende que algumas características inatas diferenciam os líderes dos liderados, em suas capacidades físicas, sociais e de personalidade. A teoria dos traços coloca dentre seus

requisitos essenciais a força física, alto coeficiente de inteligência e considerável capacidade administrativa e de execução de tarefas, colocando o líder em uma posição marcadamente idealizada e padronizada e, ainda, por que não dizer, associada a características atribuídas socialmente ao masculino. (BRYMAN, 2012; CAVALCANTI et al., 2006; CABRAL; SEMINOTTI, 2009a).

Segundo Bryman (2012), esse viés coloca a natureza acima da educação, fundamentado na ideia de que os traços influenciam a maneira como as pessoas são percebidas pelos demais, ou seja, reforçando representações sociais cristalizadas.

As teorias comportamentais representam um início de abertura da visão da liderança, pois, apesar de ainda enfatizarem a orientação para as tarefas, já começam a considerar a relação do líder com seus liderados, ainda que a partir de um conjunto de comportamentos representados pelo líder, para um atingimento mais eficaz das metas organizacionais. A abordagem dos estilos de liderança focou no comportamento dos líderes, a partir da percepção de que mesmo sem características inatas, algumas pessoas se tornavam líderes. Assim, o foco foi transferido para o treinamento e, não por acaso, as primeiras pesquisas aconteceram em instituições militares. (BRYMAN, 2012).

As teorias contingenciais ampliam ainda mais a visão da liderança, ultrapassando um pouco a visão linear para considerá-la dentro da realidade da organização; realidade esta, porém, vista de maneira estática e previsível, em que cabe ao líder direcionar as escolhas e motivar seus funcionários para o alcance de determinados objetivos, que acontecerão à medida que o líder consiga influenciar positivamente seus subordinados. (CAVALCANTI et al., 2006; CABRAL; SEMINOTTI, 2009a).

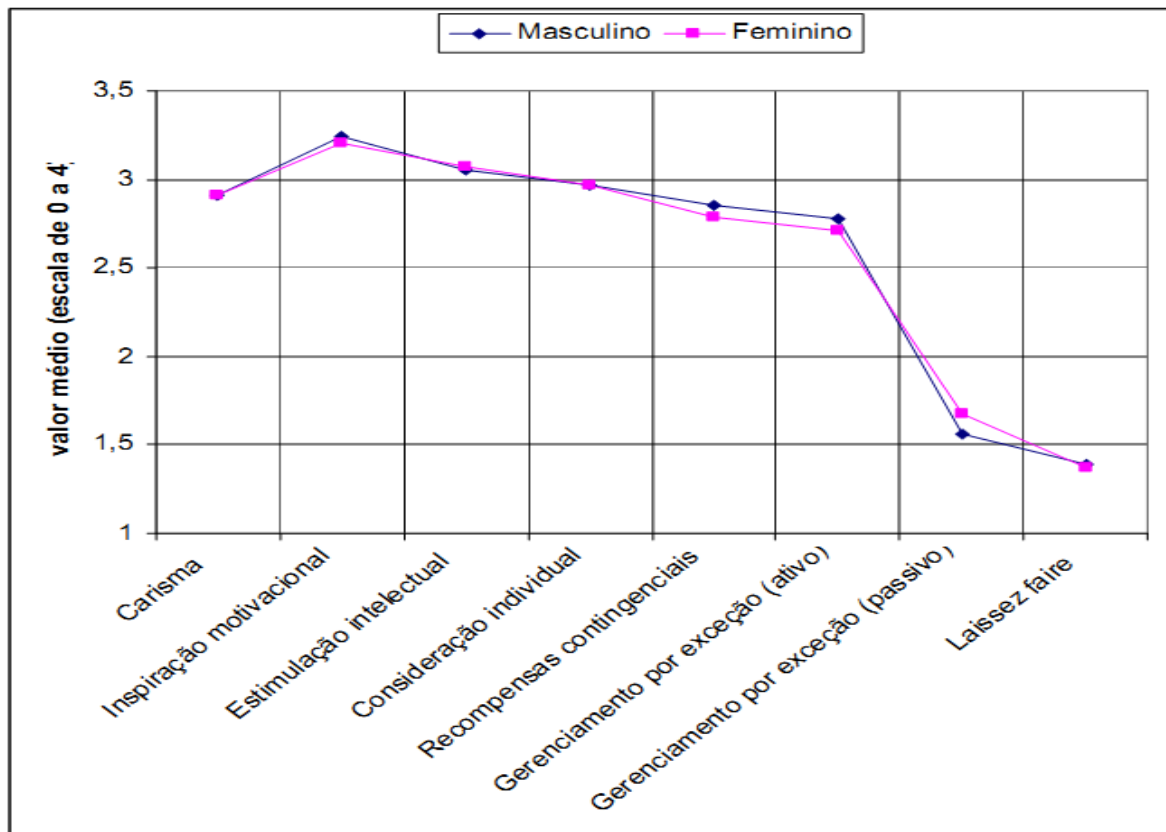
Essa abordagem enfatiza o fator situacional da liderança e como essas variáveis modificam a efetividade da liderança. Nesse sentido, à medida que a personalidade não é algo prontamente mutável, cabe ao ambiente adaptar-se ao líder. Vale ressaltar ainda que esse viés concentra-se na liderança formal, excluindo os fenômenos de lideranças informais. (BRYMAN, 2012).

As teorias neocarismáticas, por sua vez, ainda que centradas no rol de traços e características de liderança, consideram o grupo dentro desse processo e apresentam elementos importantes para se pensar a liderança feminina no contexto de construção desse conceito. Tais teorias trazem como comportamentos essenciais o magnetismo, o carisma e a sensibilidade frente às necessidades dos liderados, ultrapassando assim uma visão estritamente objetiva para considerar a subjetividade presente no exercício da liderança. A liderança transformacional, dentro da abordagem neocarismática, por exemplo, sustenta em

sua perspectiva a importância de características como a bondade, humildade, generosidade e um perfil servidor. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a).

Cabe destacar uma importante contribuição trazida por Hanashiro (2005), em pesquisa realizada com 223 líderes, que ao tratar os vieses transformacionais e transicionais e examinar as competências requeridas, competências essas que geralmente estão relacionadas ao que é socialmente atribuído ao gênero feminino, percebeu que os questionários não demonstraram essa realidade e não apresentaram influência significativa do gênero na liderança. Assim, segundo o mesmo pesquisador, não é possível falar de estilos de liderança feminino e masculino, pois ambos apresentaram as dimensões analisadas de maneira equilibrada, como ilustra a figura 1 a seguir.

Figura 1 - Estilos de liderança e gênero



Fonte: Hanashiro (2005).

Porém, mesmo com o desenvolvimento científico em torno do conceito de liderança, ao analisar as abordagens mencionadas, podemos perceber que ainda se encontram bastante centradas na figura do líder, pouco considerando as dimensões coletivas inerentes a esse processo e a toda a complexidade da dinâmica organizacional. Percorrendo brevemente alguns estudiosos contemporâneos da área da Administração e Gestão de Pessoas, ainda são encontrados alguns pressupostos arraigados a essas concepções, em que se focalizam os traços

do líder ou um conjunto de determinados comportamentos a serem seguidos, os quais contribuem para a mistificação e a consolidação de estereótipos em torno desse papel.

Robbins (2009, grifo nosso²), por exemplo, define a liderança como a **capacidade de influenciar** pessoas ao alcance de determinados objetivos, mesmo que essa habilidade possa se dar tanto de maneira formalizada (por meio de um cargo de gestão), como de forma sancionada (emergente). Nesse sentido, os conceitos de liderança e poder encontram-se inter-relacionados, uma vez que este último também atua como forma de **influência e persuasão**, notadamente estabelecendo relações de dependência ao líder, que é responsável por compartilhar os objetivos e obter a sinergia necessária à consecução dos mesmos.

Soto (2009, grifo nosso²) propõe que o diretor, chefe ou líder é quem **dirige** um grupo de pessoas à realização de seus objetivos, através de informação, sistemas e condições adequadas à ação, e conseqüente mensuração de resultados. O autor ainda ressalta que a liderança é uma **parte essencial** da administração, no sentido de que, sem ela, as organizações não conseguiriam chegar ao seu pleno funcionamento e cumprimento de suas metas e à transformação de potenciais em realidade. Para tanto, o líder deve ser detentor de três principais habilidades: **técnica**, ou seja, sua capacidade de realizar determinado processo; **humana**, que lhe possibilita trabalhar com outras pessoas e alcançar bons resultados em equipe, e, finalmente, a habilidade **conceitual**, isto é, a capacidade de pensar modelos macros e relações amplas em longo prazo.

Mintzberg (2010, grifo nosso²) concebe a gestão utilizando a metáfora do triângulo arte - habilidade prática - ciência. A arte é a intuição e a **capacidade visionária** do líder, que permite o surgimento de ideias. O **estilo envolvente e prestativo** que faz do gestor alguém afinado com o cotidiano da organização é o que o autor denomina de habilidade prática, ou seja, o colocar a “mão na massa”. A ciência é o conhecimento que respalda tecnicamente a gestão, a partir de uma análise sistemática que permite decisões baseadas em conexões entre a teoria e a realidade prática. Para o autor, dentro desse triângulo estão situados os múltiplos papéis de um líder, que atua como um **“centro nervoso”** da organização, um acervo de elementos e conhecimentos que norteiam a tomada de decisão e que são transmitidos por meio da comunicação interpessoal, tanto disseminando metas como sendo porta-voz externo no alcance dos objetivos. **É o líder que tem a capacidade** de energizar e desenvolver

² Grifos demarcados pela autora com o intuito de destacar as expressões encontradas no referencial teórico que reafirmam as ideias desenvolvidas.

indivíduos, fazer emergir suas potencialidades e fomentar a cultura organizacional voltada à visão sistêmica.

Além dos diversos teóricos acadêmicos que estudam o conceito de liderança, ao tomar-se como base alguns dos autores lidos no universo executivo, encontra-se facilmente a demonstração de uma visão ainda bastante pragmática e masculina da figura do líder. Segundo Carneiro (2011), o livro *A arte da guerra*, de Sun Tzu³ está entre os mais lidos por executivos. *A arte da guerra*, em seus pressupostos militares, enfatiza a bravura, a estratégia, a rapidez, a hierarquia e o rigor como características responsáveis por dar dignidade a um general, e servirão de espelho de virtuosidade para os demais. Segundo Sun Tzu, a arte de bem comandar é saber potencializar sua força, adquirir autoridade ilimitada, não se deixar abater por nenhum acontecimento, agir com sangue-frio diante de imprevistos. Nesse contexto, são sinais de perigo a covardia, suscetibilidade, compaixão e complacência desmedida com os subordinados, que devem ser conduzidos como filhos que tudo ignoram e não sabem dar passos sozinhos.

Citando um exemplo próximo, Bernardo Rocha Rezende, conhecido como Bernardinho, é um dos líderes brasileiros destacados nos meios de comunicação e na mídia. Sua atuação é reconhecida por sua capacidade de concentração, rigidez, disciplina e obstinação, e, não por acaso, ele cita o próprio Sun Tzu em seu livro *Transformando suor em ouro* (2006).

Bernardinho (2006) fala de sua forte identificação com o pai e reconhece que dele aprendeu “lemas positivistas” que o influenciaram. Entre esses lemas está “agir por afeição, mas pensar para agir”. (BERNARDINHO, 2006, p. 27). Em vários momentos do livro, o autor assume notadamente um papel tipicamente atribuído ao gênero masculino: um temperamento forte, competitivo, impopular e de intenso autocontrole, atributo que o levou a atingir o sucesso profissional. Em uma passagem do livro, quando assumiu a função de técnico de uma equipe feminina na Itália, conta o episódio de uma jogadora que não poderia treinar porque estava “naqueles dias”. Bernardinho, após perder a paciência, reconhece que pouco entendia do “universo feminino”, como relata na passagem a seguir.

Acabara de descobrir a primeira grande diferença entre treinar homens e mulheres: no vestiário dos homens você pode meter o pé na porta (literalmente). Quando finalmente consegui entrar no vestiário, encontrei-as caladas, tristes, visivelmente abatidas. Como acho que não se deve chutar cachorro morto, desisti da bronca. (BERNARDINHO, 2006, p. 81).

³ Originalmente publicado em 1772.

Em outro momento, Bernardinho (2006, p. 72) menciona que as jogadoras “ficaram sensibilizadas” por ele se lembrar do nome delas, quando deixou de ser treinador deste mesmo time. Cabe ainda ressaltar que, em alguns trechos do livro, Bernardinho (2006, p. 22) se refere à sua seleção como “doze homens sob meu comando” e à seleção feminina brasileira como “nossas meninas”.

Não se trata aqui de dizer que tais teorias estão certas ou erradas, muito menos desmerecer a trajetória profissional e acadêmica de cada um dos personagens citados. Trata-se apenas de buscar um entendimento mais profundo no que tange à construção do imaginário social em torno do papel da liderança e como, muitas vezes, mesmo que de forma imperceptível, permeiam as concepções organizacionais. Amplificar o entendimento da liderança é aproximá-la da realidade da organização e torná-la mais acessível às infinitas características e potenciais existentes na organização que atuam de forma dialógica. É entender que não existe uma fórmula que pode ser aplicada a todos os contextos, mas, sim, uma permanente construção envolvendo todos os atores da organização. Assim, pretende-se, com esta breve contextualização, apenas caminhar para uma reflexão sobre a necessidade de amplitude de significados gerados pela liderança, valorizando as pessoas e suas diversas habilidades no contexto organizacional.

3.1.1 A Liderança em uma Perspectiva Coletiva

Conforme já explanado anteriormente, o conceito de liderança tem se modificado ao longo do tempo, evoluindo desde uma concepção baseada em traços inatos até abordagens que passam a incluir cada vez mais o papel da liderança dentro de sua perspectiva social e sistêmica. No contexto atual, a temática da liderança vem sendo discutida incluindo o escopo de atuação desse líder, as relações estabelecidas no contexto ao qual pertence e todo o conjunto complexo e dinâmico que envolve a realização dessa liderança. As competências e habilidades do líder devem ser compreendidas para além das particularidades do gestor e pelo poder outorgado pela hierarquia, dentro de um contexto que abarca diferentes lugares de ação e que interferem significativamente em sua atuação. Assim, a liderança não deve ser considerada o resultado de elementos isolados, mas uma combinação de perspectivas relacionais e individuais, incluindo agentes internos e externos à organização. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

Segundo Tanure e Duarte (2007), o mito do líder super-homem ou a mulher-maravilha, que muitos imaginam ou querem demonstrar ser, visa atender expectativas de

sociedades onde a cultura enaltece o fazer, a agressividade e as relações de poder. Nesse sentido, é necessário ter a consciência de que essa figura é dotada de pontos fortes e fraquezas, fugindo de vieses paternalistas ou autoritários, que são igualmente ineficazes, mas sim, traduzir a liderança nas relações estabelecidas por esse líder, compartilhando responsabilidades e desenvolvendo autonomia na organização.

Portanto, a liderança se constitui, é mantida e permanentemente modificada a partir da interação social desse líder e pensada dentro de uma perspectiva recursiva. Essa visão pressupõe a importância da ampliação da visão estática da liderança, baseada em padrões de comportamentos e qualidades pré-determinadas elencadas no intuito de formular uma receita de sucesso a ser colocada em prática nas empresas. Esse entendimento é um passo importante, já que a liderança deixa de ser o resultado de um conjunto de atributos específicos para centrar-se na capacidade de formação de redes, do exercício contínuo de interações, inseridas em processo global, a partir da experiência na organização por meio das conexões estabelecidas. Esses múltiplos fatores retiram a liderança de seu costumeiro local solitário para jogá-la na complexidade das relações interpessoais e interorganizacionais e das inúmeras relações resultantes desse processo. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

A liderança simbólica atenta para a importância na promoção de significados e implica na dimensão coletiva desse lugar, já que, conforme tratado por Bryman (2012), a liderança tende a ser uma resultante de interpretações dos liderados sobre as mensagens transmitidas pelos líderes. Influência, em contraste, implica muito mais um processo de liderança de mão única. Esse viés volta-se para a importância de desenvolver a liderança entre os subordinados, mutualmente responsáveis pelo desenvolvimento e desempenho, onde o líder torna-se um facilitador, que dispersa sua autoridade no grupo, substituindo o foco nos líderes heroicos para equipes como espaços de liderança.

DeRue e Ashford (2010) seguem a mesma linha ao colocar que não será apenas a identidade do líder que fará a liderança acontecer, mas, sim, como esta identidade se reforça e é reforçada nas relações entre líderes e seguidores e endossada dentro do contexto da organização. Dessa forma, a liderança é uma identidade compartilhada entre os envolvidos, que vai e volta em um fluxo dinâmico e contínuo. Assim, não pode ser explicada apenas pela posição institucionalizada na hierarquia, mas como resultado de um processo de desenvolvimento que acontece dentro das relações interpessoais e que ora pertence ao líder, ora pertence ao liderado, a partir de uma cocriação permanente.

Essa visão amplia também o escopo de tomar a liderança como a capacidade de influenciar, conforme explicitada no capítulo anterior, para pensá-la como a “capacidade de

vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b, p. 3), marcando uma relação de interdependência.

A liderança acontece dentro da cultura organizacional e seus diversos cenários, onde é construída e se constrói concomitantemente, por meio dos sentidos que são produzidos nas conexões e movimentos processados na rede. Nessa linha, compreender a liderança significa olhá-la sobre um viés contingencial e processual, situando-a no ambiente intraorganizacional e como produto da coletividade estabelecida entre “líder-liderados, liderados-liderados e líderes-líderes” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b, p. 3), pensando o parâmetro conceitual tradicional acerca da capacidade de influenciar no universo de trocas e fortalecimento dos vínculos.

A desconstrução da concepção líder-herói contribui para um olhar sob um prisma menos excludente e de valorização da diversidade existente na organização, na qual atuam variados atores que compartilham informações, valores, perspectivas organizacionais e individuais. Ultrapassar a visão unilateral é tornar a liderança um exercício de flexibilidade, escuta e construção conjunta. O líder sai de um lugar privilegiado e de distanciamento para se apropriar da realidade da organização, deixando de ser o único pensador e formulador de estratégias para promover intensamente a participação das equipes no processo como um todo, propiciando vivências no dia a dia, necessárias ao enriquecimento da gestão. É a partir desses elementos que o líder obterá mais eficácia através de um conhecimento profundo da cultura e das peculiaridades da organização em que está inserido.

O líder é o indivíduo capaz de aprender e agir frente às diversas circunstâncias que se apresentam, “deixando de ser apenas um produto do passado, que sofre a ação, para interagir com seu ambiente futuro e construí-lo”. (TANURE; DUARTE, 2007, p. 69). Ou seja, o líder inserido dentro de um contexto de coletividade que se modifica e se produz sistematicamente através da rede.

Porém, é importante ressaltar que pensar a liderança nesse lugar recursivo e dialógico não significa minimizar a importância das questões hierárquicas e tangíveis que fazem parte da rotina da organização; apenas abre o horizonte para a existência de uma função para além dos procedimentos e demandas organizacionais. O papel formal e instrumental é imprescindível para o atingimento de metas, mas ele sozinho não conseguirá fomentar a sinergia e a criatividade necessária para enfrentar os tempos de incerteza. É com o equilíbrio entre essas duas instâncias, a complementariedade do papel gestor e do papel líder, que se alcançará a eficácia da liderança. Assim, as duas concepções não são excludentes, e sim

complementares, e devem ser colocadas em prática de acordo com a contingência vivenciada. As estruturas formais de poder não são extintas nessa abordagem, mas, sim, tornam-se permeáveis às estruturas informais, de forma que os conhecimentos e informações necessárias às mudanças circulem de forma sistêmica. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a; CABRAL; SEMINOTTI, 2009b; KETS DE VRIES, 1997).

As competências coletivas referem-se à mobilização de pessoas, recursos e estratégias em torno de um objetivo comum (...) não é a simples soma das pessoas, recursos e estratégias, mas algo muito maior e que pode gerar, além de resultados mais efetivos, maior comprometimento e sentimento de pertença para as pessoas envolvidas nessa ação coletiva. (BITENCOURT; AZEVEDO; FROELICH, p. 15, 2013).

A compreensão dialógica apresenta-se como desafiadora para as organizações, exigindo de seus dirigentes uma reflexão para além do que está dado em receitas e manuais e ressaltando a importância de competências e habilidades que permitam ao líder construir redes e interagir de forma eficaz com elas, conhecendo o outro e conhecendo a si mesmo. Isso promove uma superação da dependência e da passividade para um ambiente de criatividade, participação e autonomia dentro da organização, com cada ator assumindo a responsabilidade por seu lugar. É pela coexistência dos dois lugares, do líder e do gestor, que podem se construir relações ricas e proveitosas para todos os envolvidos e para a organização, numa relação de maleabilidade, troca e aprendizado constante. Isso não significa a inexistência de dispositivos de controle, indicadores e resultados, mas a cooperação, que será o elemento essencial entre as pessoas e a ação dos gestores para dar densidade às trocas e, com isso, fortalecer a organização. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a; CABRAL; SEMINOTTI, 2009b; KETS DE VRIES, 1997).

Portanto, a dimensão coletiva da liderança não pode ser compreendida a partir das competências e atributos do líder, mas como emergente das relações fundadas nas características individuais aplicadas ao contexto organizacional. Assim, a dimensão do líder-herói é ultrapassada em prol da dimensão líder-indivíduo, desfocando a liderança apenas naquele que ocupa o lugar da liderança para associá-la à rede e sua relação com esse coletivo. Essa ideia pressupõe uma liderança que facilita as interações, mobiliza e combina recursos, alinhando os propósitos organizacionais e dando-lhes coerência através da promoção de uma maior eficácia nas atividades realizadas. Se, de certa forma, o legado do líder-herói respondeu às demandas sociais da época, atualmente, o paradigma sistêmico encontra-se mais adequado às exigências contemporâneas, pois perpassam as reconfigurações necessárias para o atravessamento das incertezas da realidade atual. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

Essa nova realidade traz consigo a reflexão sobre a participação das mulheres em cargos de liderança, pois, até então, os rótulos pouco davam espaço para se pensar os diferentes perfis que abarcam o exercício desse papel. Pensar a liderança em um prisma de coletividade inclusive valoriza competências como comunicação, compartilhamento de decisão, flexibilidade e gestão de pessoas. A relação com a rede de líderes não é menos importante dentro dessa perspectiva, na medida em que a liderança também é constituída e retroalimentada por essas relações. Essa questão, amplamente trabalhada por Cabral e Seminotti (2009b) também permite a discussão da liderança feminina, já que esta mobiliza a cultura organizacional e impõe a adaptação da organização a uma nova realidade, até então pouco explorada.

A compreensão da realidade organizacional, à medida que ela se revela, dá um senso de direção e de realidade ao líder, que deixa de concentrar todos seus esforços na previsão do ambiente e no posicionamento adequado frente a ele. Previsões são importantes para dar um senso de objetivo e direção para os negócios, mas devem ser constantemente revisitadas para não caírem no descrédito, já que cada vez é mais difícil antecipar o futuro. Dessa maneira, a tomada de decisão deve ser adaptada a partir das contingências emergentes, pois decisões isoladas hoje podem ser descartáveis amanhã, caso não sejam flexíveis. O mundo globalizado cria uma interdependência que faz com que, por mais saudável que uma empresa seja, ela não esteja imune a mudanças potenciais rápidas e necessite ser reavaliada constantemente para garantir uma reação adequada e essa leitura da organização e de seus simbolismos atua como um importante diferencial competitivo. (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a).

Utilizando a metáfora da bússola, Bennis et al. (2001) salientam que a liderança deve, portanto, ter a capacidade de guiar a organização pelo desconhecido e pelo imprevisível, descartando, por vezes, os mapas que levarão a lugares já explorados. A bússola pressupõe um contexto que não é estático, mas que precisa ser compreendido conjuntamente a partir da experiência e não através de uma direção predeterminada. A aprendizagem compartilhada só é possível quando o líder consegue se colocar em uma posição de mais dúvida e menos certezas, propiciando a emergência de novas ideias, improvisação e criatividade. À medida que o líder consegue dialogar com as incertezas em vez de negá-las, a comunicação toma o lugar da insegurança e a organização se retroalimenta e se desenvolve.

3.2 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E GÊNERO

A psicologia social surge da constatação da impossibilidade de abordar o ser humano independente do contexto e sua interação com a sociedade, considerando que o conhecimento é construído a partir dessa inscrição cultural e social, e, recursivamente, como a sociedade é construída por essa interação, tanto de forma informal como de forma científica. Nesse sentido, a teoria das representações sociais surge a partir de um atravessamento de várias áreas das ciências humanas, a partir de uma demanda de entender as noções de pensamento simbólico e imaginário que, embora oriundos da sociologia, ganham espaço em uma perspectiva psicossocial. (ARRUDA, 2002).

O conceito de teoria das representações sociais, resgatado da sociologia de forma pioneira por Moscovici (1991), surge no intuito de trabalhar o pensamento social como formador de nossas crenças e ideologias, visto que comunica a realidade coletiva, o ponto onde indivíduo e sociedade se interconectam. Assim, as representações sociais adquirem forma própria, atuando dinamicamente e diversamente, fluindo através das transformações sociais, dos sentidos atribuídos ao pensamento e a comunicação, tanto pelos conhecimentos adquiridos pela experiência como pela apropriação de significados consolidados historicamente. Nesse sentido, a comunicação designa mensagens linguísticas e não linguísticas entre indivíduos e grupos e está em relação permanente com os signos que circulam na sociedade.

En cada individuo habita una sociedad: la de sus personajes imaginarios o reales, de los héroes que admira, de los amigos y enemigos, de los hermanos y padres con quienes nutre un diálogo interior permanente. Y con los cuales incluso llega a sostener relaciones sin saberlo. Así pues, cuando decimos: existe el individuo y existe la sociedad, dejamos a un lado la experiencia compartida por casi todo el mundo. (MOSCOVICI, 1991, p. 18).

Segundo Arruda (2002) e Prado e Azevedo (2011), as representações sociais acontecem de forma descritiva, ou seja, através de modelos e convenções, e de forma prescritiva e à medida que forem compartilhadas são repensadas e modificadas ao longo das gerações. Enquanto o pensamento científico percebe a realidade através de uma classificação intelectual e empírica, as representações sociais surgem como forma de absorver, dialogar e tornar familiar tais convenções, através da comunicação informal e na vida cotidiana. Ainda segundo Arruda (2002) é a partir daí que o senso comum ganha importância, através do questionamento do saber científico e do reconhecimento do pensamento coletivo como

construtor da realidade e do sujeito, ultrapassando a visão dicotômica entre sujeito-objeto, razão-emoção, objetivo e subjetivo.

Assim, a representação social longe de ser algo estanque, ao contrário, consiste em sua recursiva elaboração através ciclo de trocas e mecanismos complexos que se renovam constantemente na construção do conjunto social. Essa transição paradigmática proposta pela teoria das representações sociais encontra-se no cerne das discussões de gênero, na busca de novos olhares, do questionamento do *status quo* e na compreensão da complexidade do pensamento coletivo.

Dessa forma, de acordo com Strey (1998), a temática do gênero, apesar de atravessar diversas áreas do conhecimento, encontra-se intimamente ligada à Psicologia Social, em especial no que tange ao entendimento do sujeito inserido na história, cultura e na sociedade.

Segundo Colling (2004), Strey (1998, 2000), as discussões se modificaram ao longo do tempo, tanto pela evolução do feminismo como pelas mudanças sociais e comportamentais. Assim, diferentemente da questão de diferenciação sexual determinada pelas condições biológicas e fisiológicas, a dimensão do gênero é construída socialmente, determinada pela socialização e o contato com diversas circunstâncias simbólicas socioculturais e históricas. O gênero está de acordo com as imagens do que cada um deve ser, construído em cada sociedade e em cada época. “O gênero depende de como a sociedade vê a relação que transforma um macho em um homem e uma fêmea em uma mulher” (Strey, 1998, p. 183).

A história passa, então, a ser vista como construção, como resultado de interpretações, de representações, que têm, como fundo relações de poder. O modo mais eficiente para desconstruir algo que parece evidente, sempre dado, imutável, é demonstrar como esse algo se produziu, como foi construído (...) pois se algo não foi sempre assim, nada determina que assim se conserve. (COLLING, 2004, p. 14).

Essa construção social do gênero é marcada, notadamente na civilização ocidental, por um modelo hierárquico patriarcal, que associa o poder a atributos masculinos, reforçando ideologicamente a submissão e discriminação contra as mulheres. Essas razões traduzem-se de formas variadas em diferentes culturas e são perpetuadas por crenças e paradigmas. Por exemplo, em nossa sociedade está ligado a diferenças relacionadas às oportunidades no mercado de trabalho; em outras sociedades, no fato da mulher ser obrigada a casar. (STREY, 1998).

A religião, como pensamento ideológico e social, também contribui para essa problemática, como postulam Seabra e Muszkat (1987), ao dizer que a própria religião

monoteísta centraliza sua doutrina na figura masculina do pai. No catolicismo, o papel de Maria é fundamentalmente de progenitora e em outras religiões monoteístas observam-se as mulheres em um lugar subjugado e de obediência. Nesse ponto, Karam (2000) e Colling (2004) vão mais longe, ao trazer a figura mítica judaico-cristã de Eva, incorporada à perspectiva de pecadora, corruptora e seduzida pelo demônio, representando o desejo. Eva, por provar do “fruto proibido” é condenada à dor e submissão e será responsável pela expulsão da humanidade do paraíso.

Dentre as teorias sobre a hierarquia de gênero, temos o pressuposto do homem caçador, que garantia a sobrevivência do núcleo familiar e seus membros se tornavam assim mais agressivos e aptos ao trabalho coletivo. Já as teorias sociobiológicas versam sobre a superioridade de adaptação à seleção natural e as teorias estruturalistas entendem a subordinação como um processo cultural universal, onde as mulheres estão associadas ao domínio doméstico, em detrimento dos homens, direcionados ao domínio público.

O capitalismo também contribuiu para as noções de subordinação, uma vez que os grupos autônomos formados por laços de parentesco ingressam na lógica produtiva e de divisão de classes de trabalho. As próprias teorias psicológicas estiveram concentradas nas diferenças sexuais, no intuito de definir suas dimensões psicológicas, presentes inclusive em algumas escalas de testagens. Esses pressupostos encontram-se no bojo de alguns vieses e estereótipos presentes até hoje tanto no senso comum como no discurso científico e, inclusive, fazendo com que alguns traços masculinos sejam avaliados de forma mais positiva em nossa sociedade, travestidos por um viés naturalista. (STREY, 1998).

De acordo com Costa (2010), a função de reprodutora da espécie, que cabe à mulher, favoreceu a sua subordinação ao homem. A mulher foi sendo considerada mais frágil e incapaz para assumir a direção e chefia do grupo familiar. O homem, associado à ideia de provedor e de autoridade, assumiu o poder dentro da sociedade.

Segundo Colling (2004), o lar tornou-se uma verdadeira circunscrição carcerária, a partir de virtudes femininas inventadas para disfarçar a reclusão e dar-lhe um estatuto de santuário. A autora ainda vai mais longe, falando que além da distinção do público e do privado, o desmerecimento consentido por muitas mulheres também foi determinante para sua desvalorização.

As mulheres desmerecem-se atribuindo pouca importância, assumindo o discurso masculino, de que o lugar do poder no mundo político é reservado aos homens. A questão do consentimento é central no funcionamento de um sistema de poder, seja social ou sexual, devendo ser objeto de estudo a dominação masculina também como dominação simbólica, que supõe a adesão das próprias dominadas a categorias e sistemas que estabelecem a sujeição. (COLLING, 2004, p. 18).

O feminismo surge assim como um movimento de busca de igualdade, onde as mulheres queriam alcançar os mesmos direitos dos homens e reivindicavam a universalidade no mundo masculino. Mesmo que impedindo o pensar heterogêneo e com um viés masculinizante, esses movimentos foram importantes para pensar a vida das mulheres e precipitaram a subversão de limites impostos socialmente. Aos poucos, o pensamento feminista da igualdade foi dando espaço à discussão da diferença, sugerindo a multiplicidade, não somente entre homens e mulheres, mas entre as próprias mulheres, marcando uma postura diferente da proposta igualitária e reivindicando o direito à diferença. (COLLING, 2004).

Mesmo assim, de acordo com Araújo (2002), o feminismo teve um papel imprescindível para precipitar na vida sindical a problemática do domínio masculino no mercado de trabalho e a invisibilidade das mulheres nesse contexto até então. Além disso, teve um papel determinante para a pesquisa acadêmica, que também começou a incluir em seu escopo o estudo da construção social da identidade masculina e feminina e as trajetórias profissionais das mulheres no mercado de trabalho, investigando os motivos da segregação e as mistificações presentes no discurso empresarial que justificavam as desigualdades de condições.

Betts (2000) entende que o século XX transformou o destino e identidades de homens e mulheres, com um considerável declínio da potência paterna que até então organizava a sociedade, ocasionando crises nas referências simbólicas da modernidade. Através da revolução democrática, a mulher assume um papel de cidadã e de sujeito, abrindo a oportunidade de reinventar sua posição perante os imperativos sociais. Essa nova postura marca transformações profundas, influenciando as instituições, tais como, educação, carreira, casamento, comércio, publicidade, entre outros, sob uma perspectiva pluralista e menos hierarquizada. Segundo o autor, enquanto a sociedade industrial acentuava os limites entre casa e trabalho e valorizava os atributos físicos masculinos, a sociedade da informação centra-se na importância intelectual, modificando a conjuntura social e profissional das mulheres.

3.3 TRAJETÓRIAS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: DADOS PARA REFLEXÃO

O conceito de carreira, inscrito em uma sociedade em transformação tem sofrido modificações, por diversos fatores, tais como, a entrada das mulheres no mercado de trabalho, aumento dos graus de escolarização, cosmopolização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização e flexibilização do trabalho, entre outros, marcando uma variabilidade social e sexual.

Segundo Chanlat (1995) podemos localizar ao longo da história dois grandes modelos principais de carreira: o modelo tradicional, que vigorou até meados dos anos 70, emergente da sociedade capitalista industrial, traduzida em um modelo linear e em ressonância com uma sociedade que consolidava a divisão sexual do trabalho. A partir dos anos 70, surge um novo modelo, que reforça a diversificação e a necessidade de se pensar as carreiras dentro da perspectiva dos interesses das empresas e das pessoas nelas envolvidas.

Tabela 1- Modelos de carreira

Modelo tradicional	Modelo moderno
Um homem	Um homem ou uma mulher
Pertencente a grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos sociais variados
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão descontínua vertical e horizontal

Fonte: Chanlat (1995).

Dentro desse contexto, o entendimento de carreiras se modificou, para dar conta de toda a complexidade envolvida nas trajetórias profissionais das pessoas no mundo do trabalho contemporâneo. Isso fez com que se considerasse para além do percurso objetivo, definido pela sequência e posições ocupadas ao longo da vida, a trajetória “subjetiva”, ou seja, o produto das histórias e trajetórias singulares, combinando elementos biográficos e institucionais vivenciados pelos sujeitos.

De acordo com Ribeiro (2009), para além de um constructo normativo e estável traduzido pelo percurso profissional de uma pessoa dentro de uma organização, cada vez mais a carreira é compreendida a partir de uma dimensão psicossocial e dentro de um prisma que abrange diferentes papéis, identidades e representações sociais, ampliando-se para além dos limites da empresa. Isso se deu, principalmente, pela mudança nas relações de trabalho, passando a se considerar também as trajetórias que não estão inclusas dentro do aspecto

formal das empresas, e que perpassam, para além do vínculo empregatício, a trajetória profissional construída no mundo do trabalho.

Desta forma, o aspecto relacional desse pressuposto entra em destaque, na medida em que a carreira é construída e consolidada pela mútua adaptação de necessidades organizacionais e individuais, atravessado pela variabilidade de circunstâncias do mundo do trabalho contemporâneo, conforme salienta Ribeiro (2009, p. 208):

É importante compreender que ser e realidade têm uma dimensão estável de permanência e uma dimensão dinâmica de mudança, que convivem em relação constante e estruturante. A permanência existe e é básica, contudo sempre é uma síntese provisória que tem sua existência consolidada até sofrer nova injunção do real que a faz resistir e ficar a mesma ou mudar total ou parcialmente.

Sendo assim, pensar no trabalho hoje requer pensar a sociedade atual, dentro das expressivas mudanças sofridas nos últimos séculos que culminaram para um contexto peculiar que afeta a todas as pessoas e organizações. As carreiras, dentro de um cenário de transformação, para além de construções empresariais e sociais constituem-se narrativas sobre um processo, a produção de uma teoria fundada na ação e na compreensão das pessoas sobre as práticas de trabalho, posteriormente validada pelo social e pelas organizações a que o sujeito pertence, através do compartilhamento e reciprocidade. (COUTINHO, 2009; RIBEIRO, 2009).

Ainda de acordo com Coutinho (2009) e Ribeiro (2009), a compreensão da indissociabilidade do sujeito e da realidade permite um novo entendimento do mundo do trabalho, pois pontua os significados construídos coletivamente e vice-versa, através da apreensão individual abstraída nas atividades cotidianas.

Um mundo que não é para ser conhecido, pois não mais seria definido pela repetição e pela ordem, mas sim um mundo para se agir, no qual não é mais possível adaptar-se, mas sim colocar em ação um processo contínuo de construção da relação psicossocial, instaurador de um fio condutor que indica um percurso a ser trilhado (processo) e não um resultado a ser alcançado (produto). Esse é o mundo das carreiras psicossociais, vistas como microestruturas heterogêneas de carreira que demandam uma construção contínua da relação psicossocial através de sínteses temporárias e precisam ser legitimadas socialmente. (RIBEIRO, 2009, p. 212).

Esse entendimento demonstra que a carreira não é algo dado *a priori*, mas sim que será construído e que será marcado pela identidade de cada sujeito, a partir da interação com os outros setores de sua vida além do profissional, contrariando a posição da carreira como algo resultante apenas da hierarquia organizacional.

Segundo Silva (2012), o desenvolvimento de carreira sugere o resultado de interações entre fatores ocupacionais, pessoais e familiares ao longo da vida, a partir de uma visão de totalidade da vida dos trabalhadores, especialmente importante em um momento em que se proliferam as famílias de “dupla carreira” e se visualiza as mudanças nos papéis atribuídos a homens e mulheres na sociedade.

Assim, ao pensar a trajetória de carreira de mulheres, normalmente emergem problemáticas, já que se coloca em pauta como as escolhas e parâmetros sociais estão enraizados na construção de suas carreiras e como a variável do gênero interfere nessa construção.

As mulheres têm enfrentado, ao longo da história, grandes dificuldades no mercado de trabalho. Essas dificuldades encontram-se notadamente marcadas pela ausência de equidade, tanto na participação, na baixa qualidade das posições ocupadas, quanto nas desigualdades de remuneração recebidas em relação aos homens. Essa realidade, além de traduzir alguns indicadores de discriminação, serve para trazer à tona essa importante discussão acerca da necessidade de as empresas pensarem políticas de inserção capazes de promover condições para o fortalecimento do papel da mulher na sociedade, na economia e no desenvolvimento das organizações.

Através de levantamento realizado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social⁴, a Organização das Nações Unidas (ONU) aponta que há no mundo aproximadamente 1,2 bilhão de pessoas vivendo abaixo da linha de extrema pobreza, e que 70% destas são mulheres, que se encontram impedidas do acesso a seus direitos e à sua capacidade de reação frente a essa problemática. Dessa forma, a equidade e autonomia das mulheres em sua vida profissional foi uma das temáticas abordadas na Cúpula do Milênio, evento promovido no ano de 2000 pela ONU, no intuito de mobilizar dirigentes a desenvolver práticas de inclusão das mulheres no mercado de trabalho e promover uma melhoria nos indicadores econômicos e sociais mediante o fortalecimento do papel da mulher e a construção de um desenvolvimento sustentável. (INSTITUTO ETHOS, 2004).

De acordo com Probst (2013?), foi durante a primeira e a segunda guerra mundial que as mulheres passaram a assumir os negócios da família, devido à participação dos cônjuges nos campos de batalha e pela impossibilidade física e psicológica de alguns retornarem às

⁴ Organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), criada em 1998 por um grupo de executivos oriundos da iniciativa privada, que atua como um polo de organização de conhecimento e troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social e sustentável, através de parcerias com entidades no mundo.

suas funções no mercado de trabalho após o final das guerras. Mas foi com o advento do sistema capitalista que essa entrada se consolidou, ocasião em que a mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas.

Araújo (2002) complementa essa ideia, ao dizer que, acompanhando a urbanização e industrialização no Brasil, a participação da mulher no mercado de trabalho cresceu entre as décadas de 20 e 80. Porém, as mudanças significativas no Brasil surgiram especialmente a partir de 1990, momento em que começou a se falar em feminização do mercado de trabalho. As mudanças são oriundas das profundas transformações provenientes do capitalismo, globalização e reestruturação econômica e a consequente busca por novas forças produtivas.

Desde então, a participação da mulher no mercado de trabalho, de um modo geral, tem se ampliado ao longo dos últimos anos, constatada pelo crescimento do número de mulheres com vínculo empregatício formal em vários níveis, apesar de ainda inferior aos percentuais masculinos. Em 2009, 35,5% das mulheres tinham carteira de trabalho assinada, enquanto que esse percentual em relação aos homens indica 43,9%. Devido a isso, ao longo das três últimas décadas, observou-se um destaque da mulher no contexto econômico familiar; em 1981 esse índice aproximava-se de 17% em relação a 83% de homens. Já em 2009, aproximadamente 35% das mulheres foram consideradas responsáveis pela subsistência do núcleo familiar, para 65% de homens. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2010). A tabela 2, a seguir, retrata esses percentuais.

Tabela 2 - Pessoas de referência na família

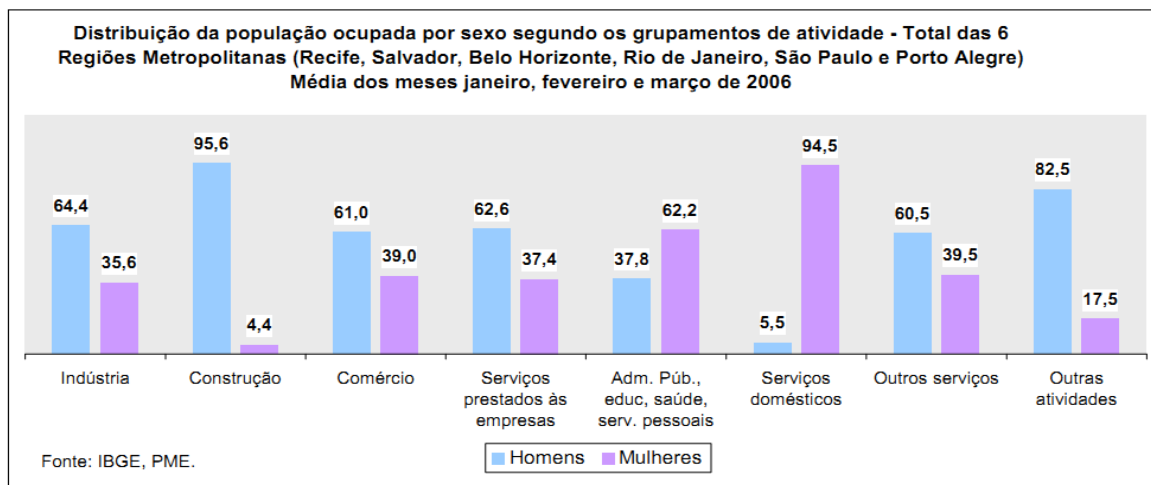
Pessoas de referência da família		
Período	Masculino	Feminino
1981	83,01	16,99
1985	81,82	18,18
1990	79,70	20,30
1995	77,09	22,91
1999	73,94	26,06
2004	70,6	29,4
2009	64,83	35,17

Fonte: Elaborada pela autora, adaptada IBGE (2010).

Segundo Brasil (2006), a ampliação da participação da mulher no mercado de trabalho pode ser percebida pelos indicadores que apontam a população em idade ativa em seis regiões metropolitanas pesquisadas do país (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro São Paulo e Porto Alegre). No primeiro trimestre de 2006, dos 32,2 milhões de pessoas, 14,9 milhões eram homens e 17,3 milhões eram mulheres. Ainda segundo Brasil (2006), no que tange à distribuição em relação aos grupos de atividades, por mais que as mulheres tenham

aumentado sua participação nos grupamentos de construção, serviços prestados às empresas e outros serviços, ainda representam maioria somente nos serviços domésticos (94,5%) e no grande setor que engloba a administração pública, a defesa, a educação, a saúde e os serviços pessoais (62,2%), conforme gráfico demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Distribuição da população por sexo nos setores de atividade



Fonte: Brasil (2006).

Essa realidade acaba por fortalecer os “guetos femininos”, espaços de pouca valorização ocupados pelas mulheres:

Os homens fazem trabalhos perigosos (...) e se eles fazem esse trabalho, é também porque eles estão convencidos que tem que ser homens com H maiúsculo e que nem devem ter medo de trabalho sujo, nem de trabalho arriscado, nem de trabalhos implicando insalubridade e periculosidade. As empresas utilizam, exploram para seus fins produtivos, essa virilidade socialmente construída. (HIRATA, 2000, p. 30).

Araújo (2002) complementa a discussão, ao falar que além das mulheres estarem sendo incorporadas principalmente pelo setor de serviços, muitas vezes isso acontece mediante contratos por tempo determinado, jornada parcial, trabalhos por conta própria, informais e a domicílio, voltados à redução de custos e que acabam se constituindo em novos espaços de confinamento. Essas condições de trabalho precárias apresentam-se como novas formas de segregação, sobrepondo e potencializando antigos mecanismos de exclusão de gênero.

No que se refere à questão da remuneração, o IBGE (2010) reafirma tais indicadores, demonstrando que o rendimento médio de trabalho das mulheres, estimado em R\$ 1.097,93, continua inferior ao dos homens, que é de aproximadamente R\$ 1.518,31. Em 2009, comparando a média anual de rendimentos dos homens e das mulheres, verificou-se que as mulheres ganham em torno de 72,3% do rendimento recebido pelos homens. Mesmo quando

se toma por base um grupo homogêneo, composto com pessoas de mesmo nível de escolaridade e segmento, a diferença entre os rendimentos se mantém.

Betioli e Tonelli (1991) e Probst (2013) reafirmam que os salários inferiores e as barreiras de ascensão profissional não estão relacionados ao nível de formação acadêmica.

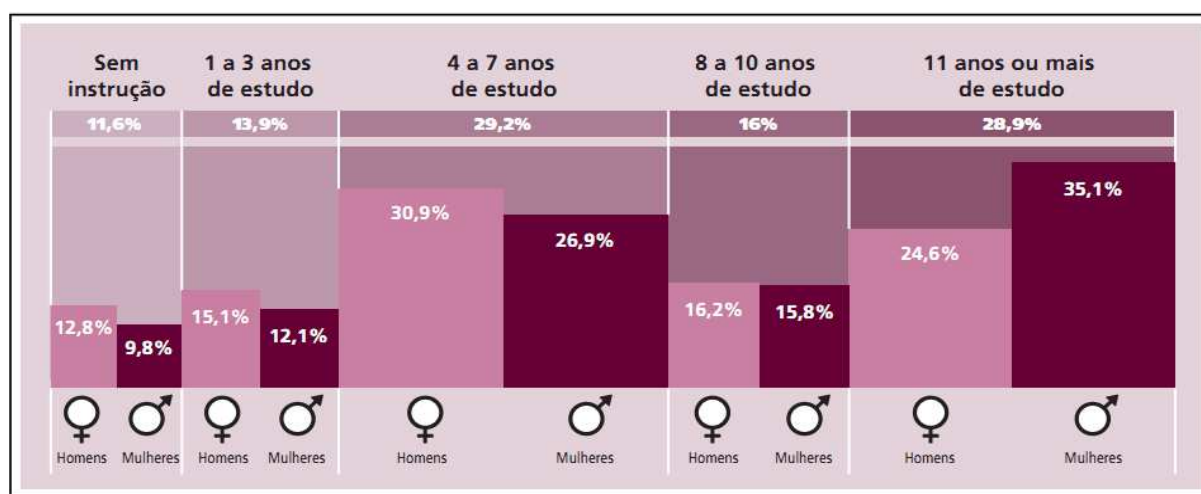
O Instituto Ethos (2004) e Hanashiro (2005) corroboram, ao postular que, se considerarmos o número de pessoas empregadas com 11 anos ou mais de estudos, as mulheres atingem 35,1%, enquanto os homens somam 24,6%. Além disso, a pesquisa evidenciou que as mulheres tinham uma remuneração menor que os homens em todas as categorias ocupacionais, equivalendo aproximadamente a 70% dos valores recebidos pelos homens.

Para Callegari (2000) e Bruschini (2007), a legitimação da entrada das mulheres no mercado de trabalho, principalmente a partir dos anos 70, se deu a partir do ingresso em universidades e essa expansão da escolaridade impacta de forma marcante o ingresso em diversas áreas, incluindo a entrada em profissões tradicionalmente masculinas e em posições mais valorizadas, mesmo que persistindo as diferenças salariais.

Hirata (2000) vai mais longe ao dizer que os princípios de desvalorização podem ser entendidos pela gratuidade do trabalho doméstico, já que este normalmente é realizado pelas mulheres pelos sentimentos de amor ao cônjuge e aos filhos. Essa relação cria uma condição de permanente disponibilidade, fortalecendo a ideia de que, no contexto público, elas podem receber um salário menor, pois nem sempre realizam trabalhos remunerados.

A figura 3 retrata a comparação entre homens e mulheres em relação aos anos de estudo.

Figura 3 - Comparação dos anos de estudo



Fonte: IBGE-PNAD, 2001

Fonte: Instituto Ethos (2004).

A inclusão das mulheres no mercado profissional também transformou o direito do trabalho. A Constituição brasileira de 1988 consolidou algumas modificações no que tange às questões legais acerca da discriminação das mulheres, principalmente em relação à maternidade e à remuneração, com vistas a dar condições para que essa mulher atue profissionalmente de forma efetiva. Esse foi um passo importante porque, até então, a preocupação girava em torno de protegê-la em relação ao peso carregado ou às horas de trabalho, reforçando ainda mais a segregação e sua participação no mercado de trabalho. (LUCAS et al., 2010).

Porém, mesmo com tais avanços, o que se percebe, depois de mais de vinte anos, é que, apesar de os dirigentes afirmarem disseminar em suas empresas uma cultura de valorização das diferenças e meritocracia, as mulheres ainda padecem com menores oportunidades de crescimento e remuneração.

Lucas et al. (2010), através de uma pesquisa realizada com as 150 melhores empresas para trabalhar do ano de 2009, a partir dos *rankings* publicados anualmente nas revistas Exame e Você S/A, demonstram nos resultados que, mesmo com maior formação e escolaridade, as mulheres recebem menores salários e abarcam reduzidos cargos de direção. Mesmo em empresas que se destacam por seu bom ambiente de trabalho, apenas 4% das funções de presidência são exercidas por mulheres e em demais cargos gerenciais as mulheres ocupam 36%, predominando ofícios menos qualificados e de menor remuneração.

Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança, é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos. (NOGUEIRA, 2006, p. 58).

Hanashiro (2005) e Tanure, Neto e Andrade (2010) apontam que o maior número de mulheres que alcançaram posições gerenciais está concentrado em cargos de terceiro escalão, conforme ilustrado a seguir na tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos níveis hierárquicos por gênero

<i>Nível</i>	<i>Executivo</i>	<i>Gerencial</i>	<i>Chefia</i>	<i>Funcional</i>
Masculino	91,0	82,0	72,0	65,0
Feminino	9,0	18,0	28,0	35,0

Fonte: Instituto Ethos (2004 apud HANASHIRO, 2005).

Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008)⁵, através de sua pesquisa, também comentam o fenômeno “teto de vidro”, barreira que impede mulheres de alcançarem posições de comando devido à segregação ocupacional. Os autores dissertam sobre o elevado preço social pago na busca de espaços de destaque, citando como exemplo as brasileiras, que tendem a casar mais tarde ou permanecer solteiras, limitar o número de filhos e retardar a vinda do primeiro.

Tal pressuposto é confirmado por dados do IBGE (2009), que salienta que o Brasil vivencia um momento de redução da taxa de fecundidade. Segundo os autores, essa realidade é atribuída a traços culturais tradicionais, que consideram o homem como provedor e a mulher como cuidadora, ou ainda, o homem e mulher como provedores e a mulher como cuidadora.

Corroborando essa ideia, Bruschini (2007) e Probst (2013) ressaltam que esse fator se reflete como entrave à conciliação da vida profissional e pessoal da amostra estudada, pois, além do tempo despendido com o trabalho doméstico não ser levado em consideração, a responsabilidade do cuidado da família e dos filhos é quase integral da mulher, afastando-a do mercado de trabalho e da competição por posições de destaque.

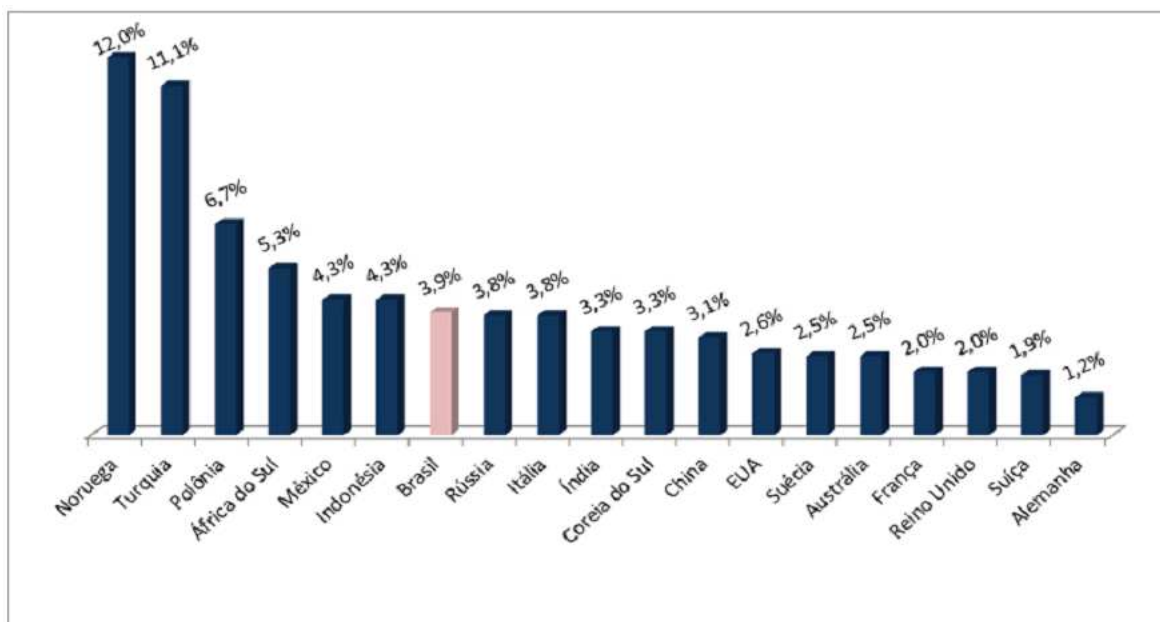
Quanto a posições executivas de alta gestão e conselhos de administração, alguns países começaram a criar regras compulsórias para a participação da mulher nesses postos, como forma de normatizar a promoção à diversidade. No Brasil, de um total de 2.647 posições de conselho efetivas em maio de 2011, 7,71% eram ocupadas por mulheres em companhias listadas. Apesar de o Brasil ocupar uma posição intermediária em relação aos demais países, estima-se que mais de 65% das empresas listadas não contam com nenhuma mulher em seus conselhos; além disso, as mulheres representam a maioria em pouco mais de 2% dos casos. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), 2011).

Cabe ressaltar, ainda, que apenas 3,9% são responsáveis pela liderança de tais conselhos e esse índice, apesar de baixo, é considerado em crescimento, representando uma posição comparativa melhor com vários países, como demonstrado na figura 4 a seguir⁶.

⁵ Coletânea de autores da Europa e da América Latina que fornecem aspectos gerais do mercado de trabalho feminino, apresentados originalmente no Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero de 2007, organizado conjuntamente pela Fundação Carlos Chagas no Brasil e pelo *Groupement de Recherches Européen/Marché du Travail et Genre*, vinculado ao *Centre National de la Recherche Scientifique* na França.

⁶ Cabe ressaltar que alguns países optam por regras compulsórias, estabelecidas em lei ou como condição de listagem, tais como a Noruega, que possui legislação própria que obriga as empresas a terem 40% das vagas destinadas às mulheres.

Figura 4 - Distribuição da ocupação das mulheres em conselhos de administração



Fonte: IBGC (2011).

Para a compreensão desses dados, também é necessário levar em consideração que os cargos em conselhos, via de regra, são ocupados por executivos com relevante experiência. Dessa maneira, esses dados podem refletir a situação das diretorias atuais, que representam um índice ainda inferior, identificado através de um percentual de 2,97%, em 2011, de mulheres atuando como *chief executive officer* (CEO) de empresas listadas. (IBGC, 2011).

Madalozzo (2011) ainda vai mais longe, ao concluir que a escolha dos CEO reflete não apenas questões de capacidade e experiência, mas, sim, uma similaridade com o perfil do conselho, fazendo com que conselhos com participação majoritária masculina tendam a diminuir a chance da escolha de uma mulher para ocupar a posição de CEO. Além disso, a autora identifica, através de uma recente pesquisa em 370 empresas brasileiras, que em empresas com um conselho de administração constituído, a restrição às mulheres aumenta e a probabilidade de escolha de uma mulher tende a diminuir em aproximadamente 12%. Inclusive, em casos em que a receita das empresas pesquisadas é maior, essa tendência diminui ainda mais, ficando em torno de 1,4%.

Nassif (2012) observa um importante fenômeno que vem crescendo no Brasil e no mundo, como estratégia de enfrentamento às adversidades encontradas pelas mulheres no contexto empresarial. Cada vez mais, as mulheres optam pelo empreendedorismo e estima-se que o Brasil possua aproximadamente 8 milhões de mulheres empresárias, ocupando o sétimo lugar no *ranking* mundial. Porém, apesar de atingirem um relevante sucesso no gerenciamento do próprio negócio, ainda encontram barreiras relacionadas ao gênero. Esses impasses estão

relacionados principalmente a resistências de aceitação social, dificuldade em atuar no mercado internacional, dificuldades de obtenção de financiamento de seus negócios, a sobreposição com a vida doméstica e até o reduzido número de mulheres empresárias como modelos de referência.

Em suma, por meio deste breve resgate histórico sobre a participação da mulher no mercado de trabalho, pretende-se possibilitar o acesso a alguns dados para reflexão, que servem como um pano de fundo para o entendimento da temática da liderança feminina. Tais dados, junto a concepções sócio-históricas acerca do papel da mulher, influenciam os indicadores atuais e os desafios vivenciados pelas mulheres ao assumir postos de gestão.

3.3.1 Liderança Feminina nas Organizações

Dedicar uma seção ao assunto da liderança feminina, de certa forma, nos remete à ideia de que esse é um modo específico de liderar e que tem suas próprias particularidades. Isso porque as atribuições de valor ligadas aos gêneros ainda permeiam o discurso social e organizacional, associando à liderança alguns estereótipos, que podem ser entendidos pelos papéis atribuídos ao feminino e ao masculino ao longo dos tempos, o que tem deixado suas marcas no imaginário social e no pensamento coletivo. Essa dicotomização de papéis, somada ao imaginário social em torno da liderança, tende a reforçar as dificuldades de ascensão profissional das mulheres.

De acordo com Strey (2000), as características atribuídas ao feminino inferiorizam a mulher, exceto quando tais diferenças a qualificam para o papel de esposas e mães, confinando-as à cozinha, ao dormitório e ao quarto das crianças. Além disso, no próprio seio familiar e no processo de socialização, a menina pode sentir-se inferiorizada, principalmente em famílias tradicionalmente patriarcais e essa realidade dificulta a emergência de habilidades criativas para atividades extradomésticas.

Tanto Betiol e Tonelli (1991), Carreira et al. (2001) e Capelle, Melo e Souza (2013) acreditam que o eixo para entender a problemática do gênero encontra-se no sistema patriarcal, responsável por uma maior valorização dos homens, que é transmitida pelas gerações, cristalizando papéis diferenciados e estanques na sociedade. Algumas mulheres ainda são submetidas a uma educação que estimula a “busca de aprovação social, o controle da agressividade, o medo do conflito, a passividade, a maior restrição ao espaço privado, e a visão do poder como algo externo e distante”. (BETIOL; TONELLI, 1991, p. 14). Isso faz com que muitas mulheres não se sintam capazes de alcançar posições de maior destaque.

Reforçando esse paradigma, percebe-se que a entrada das mulheres no mercado de trabalho não corresponde em mesma proporção a uma maior participação dos homens no espaço privado, lugar que ainda é visto culturalmente com desqualificação e de desprestígio.

Como postula Lobos (2002, p. 50), “a vocação de servir fez da mulher o protótipo do não líder”. Esses estereótipos e esquemas mentais estruturam-se em práticas cotidianas de forma muitas vezes imperceptível, através de ideias preconcebidas que atribuem habilidades e competências de acordo com o sexo, a cor da pele, a idade e outros atributos externos para homens e mulheres. Percebe-se uma tendência em associar inteligência, força física, discernimento e capacidade de decisão ao masculino, e, em contrapartida, entender as mulheres como afetivas, calmas e indecisas. Essas concepções excluem a dinâmica existente na constituição humana, engessam o desenvolvimento e dificultam a ascensão à educação e a conquistas profissionais pelas mulheres, além de negarem os importantes pressupostos contemporâneos de uma liderança que se baseia no compartilhamento, na inter-relação e em seu caráter facilitador e servidor. (CARREIRA et al., 2001; LUCAS et al, 2010; STREY, 2000).

Karam (2000) contribui com a discussão trazendo à luz alguns pressupostos psicanalíticos para entendermos a relação da mulher com o mercado de trabalho, problematizando a postura hostil da sociedade em relação às mulheres e questionando qual seria o poder verdadeiramente feminino que precisa ser extinto? Qual o risco, tão intensamente ameaçador, que legitimaria a exigência de submissão das mulheres, a ponto de transformar esta submissão em um traço essencial de uma natureza feminina? Segundo a autora, a estigmatização da mulher é reflexo de uma dificuldade de descolar-se da grande mãe edípica e, para a legitimidade de uma cultura patriarcal, reprimir a sexualidade feminina em nome de uma lógica falocêntrica. Esse viés reafirma o lugar da mulher como objeto que sente inveja do pênis, espelhando a posição narcísica masculina.

Sempre que o desejo da mulher não for ser objeto de desejo de um homem, será necessariamente o desejo de ser um homem? Ou seja, por que o desejo feminino só poderia apresentar estas duas formas: de objeto do desejo dos homens (considerado socialmente legítimo e saudável) ou de desejo de ser homem (ilegítimo e patológico)? Sempre que o desejo feminino não for desejo de um filho ou de um homem, será, necessariamente, desejo de ser um homem? (Karam, 2000, p. 125).

Dessa forma, a lógica falocêntrica legitimada pela cultura coloca como única via de sublimação da mulher a maternidade, o equivalente simbólico do pênis. Porém, o que se percebe atualmente é que o filho deixou de ser a única forma feminina de subjetivação e conquista fálica e a maternidade passa a ser uma escolha, e não um dever ou obrigação social, moral ou psíquica. O trabalho passa a ser uma possibilidade de sublimação, na medida em que

não esteja identificada com a imagem da mãe castrada, mas sim, constituir-se como sujeito desejante. (KARAM, 2000).

Kets de Vries (1997) complementa, trazendo elementos importantes ao observar o papel das mulheres concentrado primordialmente na função maternal, fundamentando neste uma tendência de formação de vínculos e manutenção de seus relacionamentos interpessoais. Diferente das meninas, que têm como sua primeira identificação sexual a mãe, os meninos fazem o oposto de suas mães, marcando desde cedo a ruptura e independência necessária à ascensão à masculinidade. Assim, possivelmente, essas primeiras relações são responsáveis por definir determinados comportamentos e características de cada gênero e como se relacionam com as pessoas. O autor ainda arrisca-se a dizer que esses fatores psicológicos provavelmente favoreçam o desconforto masculino em conviver com mulheres em uma posição de gestão, por remeter à primeira condição de detentora de poder e dependência assumida pela mãe.

Esses padrões de pensamento reforçam os espaços destinados a cada um dos gêneros, e a bifurcação das competências de gestão em um estilo feminino e um estilo masculino de liderar faz com que, em alguns casos, se espere da mulher a adoção de comportamentos tidos como masculinos, por serem considerados por algumas organizações como mais racionais, objetivos e produtivos. (LOMBARDI, 2008).

Essa “masculinização” é corroborada por Tanure, Neto e Andrade (2010), ao constatarem que muitas mulheres entendem como elogioso o fato de serem comparadas aos homens no universo organizacional, sugerindo que o preconceito pode estar incutido tanto na mentalidade dos homens como das mulheres.

O preconceito de que a mulher atingiu o topo da hierarquia devido ao fato de esta se comportar segundo padrões considerados masculinos ficou evidente, como exemplifica a fala de uma executiva: “Me dizem: – Você não pensa como mulher, não tem instabilidade, é bem resolvida e decidida, não traz problema pessoal para o trabalho. – Isso para mim é um elogio”. Chama a atenção o fato de essa executiva perceber essa fala masculina como elogio, o que sugere que o preconceito está muito mais enraizado na sociedade do que se imagina, incutido não só nos homens, mas também nas próprias mulheres. (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010, p. 12).

De acordo com Seabra e Muszkat (1987), durante muito tempo, as mulheres assumiram e se identificaram com os papéis a elas atribuídas, perpetuando esses papéis no espaço social. Aos poucos, porém, algumas mulheres sentiram a vontade de resgatar sua identidade e lutar contra a desvalorização sentida. Apesar disso, essa luta, muitas vezes, tem resultado em um embotamento da afetividade, desvalorização das atividades maternas e

domésticas e uma supervalorização das atividades profissionais e econômicas. A unilateralidade acabou por tirar a mulher do lugar de passividade para um lugar de negação da identidade, demarcando um repúdio pelo feminino.

Segundo Lombardi (2008), quando isso não acontece e a mulher opta por conservar suas características intrínsecas, ela pode ser levada a comprovar constantemente sua competência, principalmente quando tem homens como subordinados.

Entretanto, segundo Nogueira (2006), em nenhum dos casos, tanto em discursos de “supermulheres” ou “mulheres-homem”, um equilíbrio salutar é encontrado e a suposição inequívoca dos papéis tradicionais se mantém.

Ou são apresentadas como mulheres invulgarmente dotadas, com uma resistência pouco comum por conseguirem combinar “a perfeição” ou eficazmente os papéis tradicionais femininos (gestão da casa, responsabilidade e cuidado dos filhos) e os papéis tradicionalmente associados aos homens (a gestão de uma carreira exigente na qual exercem poder e liderança) ou, pelo contrário, são apresentadas como mulheres que desistem do seu papel tradicional, que optam pelo papel masculino, sendo normalmente apresentadas como mulheres solteiras ou sem família. (NOGUEIRA, 2006, p.63).

Segundo Silva (2012) e Capelle, e Melo e Souza (2013) o ambiente organizacional é regido por normas, implícitas e explícitas, que definem o *modus operandi* de uma organização. Porém, o que se percebe através das pesquisas é que essas regras são masculinas, que delineiam a cultura e dominam a organização, reproduzindo a sociedade que se encontram inseridas. Ainda, segundo Silva (2012), a própria cultura tende a favorecer as conquistas masculinas quando comparadas às femininas, valorizando atributos e desvalorizando outros.

Além disso, o que se percebe é que, quando as mulheres resolvem se dedicar à profissão, aparecem sentimentos de culpa, na medida em que funda uma duplicidade de papéis. De um lado, é responsabilizada por cuidar da prole e dos maridos, assumir um papel maternal e tradicional; de outro lado, enquanto profissional, é cobrada para ser competitiva, realizadora e prática. Desse modo, as mulheres podem sentir-se discriminadas por si próprias. (CARREIRA, 2001; CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013; TANURE; NETO; ANDRADE, 2010; KETS DE VRIES, 1997).

Esse sentimento de ambivalência pode até ocasionar o medo do sucesso vivenciado por algumas mulheres, já que este, tradicionalmente, pressupõe uma incompatibilidade com seu papel afetivo de mãe e esposa, gerando, muitas vezes, um conflito entre a pessoa que está destinada a

ser e a demanda dos outros, e a busca de uma identidade própria. (BETIOL; TONELLI, 1991). Ainda que, segundo Betts (2000), sem referências simbólicas para defini-la de forma concisa.

Loureiro et al. (2012), ao entrevistar executivas da cidade do Rio de Janeiro, também constataram conflitos e interferências relacionados à questão do gênero no que tange aos papéis familiares. Observaram que a maternidade é valorizada e que a necessidade de escolha entre investir na carreira e estar com os filhos gera sentimentos de culpa, levando muitas executivas a postergarem a maternidade. Quando optam por serem mães, as entrevistadas salientam a importância de contar com uma estrutura familiar de apoio, capaz de assegurar que os filhos estejam bem cuidados, especialmente quando as posições ocupadas demandam mobilidade. Assim, contam com uma ajuda substancial de empregadas domésticas, babás e outras profissionais, para assumirem tarefas anteriormente desenvolvidas pela mãe, mesmo tendo consciência de que nem todas as atividades maternas podem ser “terceirizadas”.

Tanure, Neto e Andrade (2010) complementam que, dentre executivas pesquisadas⁷, raramente o marido auxiliava nas tarefas referentes aos filhos do casal e que em relação à mobilidade, questão de suma importância no contexto atual para a progressão de carreira, as mulheres apresentaram-se substancialmente mais relutantes que os homens a se mudarem. Assim, a expatriação, fenômeno cada vez mais comum em uma economia globalizada e internacionalizada, ainda se mostra um desafio para as executivas e as questões familiares situam-se como uma das principais causas para o reduzido número de mulheres expatriadas.

Porém, o que muitas vezes não é levado em conta nesse contexto é que a maior participação da mulher no mercado de trabalho pode abrir um importante espaço para que os homens tornem-se mais atuantes no universo familiar, favorecendo inclusive o fortalecimento do vínculo com os filhos, que anteriormente era privilégio da mãe. Isso possibilita aos filhos ultrapassarem a visão de dominado x dominador para entender a relação parental dentro de uma lógica de complementariedade e compartilhamento e, além disso, o próprio homem pode libertar-se de alguns estereótipos igualmente excludentes. (GONÇALVES, 2000).

Com a desintoxicação dos papéis estereotipados, as características psicológicas, tais como o repressor, o permissivo, o que coloca limites, o que demonstra afeto, etc., podem ser atribuídas a qualquer um dos progenitores (...) possibilita uma integração-introjeção das figuras parentais de forma mais complexa, levando os filhos a uma maior flexibilidade e criatividade para resolver as situações. (GONÇALVES, 2000, p. 99).

⁷ A pesquisa contou com quatro etapas de coleta de dados: (i) aplicação de 965 questionários fechados a executivos, mulheres e homens, oriundos de 344 empresas brasileiras de diversos segmentos; (ii) entrevistas semiestruturadas com 263 executivos homens, individualmente e em formato de grupo de foco; (iii) questionário fechado para 222 executivas mulheres, sendo as três etapas submetidas à análise quantitativa. O estudo também contemplou uma parte qualitativa de entrevistas com 48 executivas.

Nesse viés, as mudanças nas configurações familiares acarretam mudanças nos conceitos de carreira e em como estas são construídas. Essa realidade demonstra a importância de um novo entendimento da relação entre indivíduos e organizações e a maneira como estas atuam diante desse novo contexto. Assim, essa nova perspectiva desafia as empresas a revisitarem suas políticas e ações, como forma de se tornarem facilitadoras desse processo. (LOUREIRO et al., 2012).

Nesse sentido, Lucas et al. (2010) revelam que poucas organizações, aproximadamente 3% da amostra pesquisada pelos autores, possuem políticas voltadas para a promoção da equidade de gênero, assim como são incipientes as iniciativas para um melhor aproveitamento das diversidades nas organizações.

Segundo os mesmos autores, as políticas relacionadas ao gênero podem ser entendidas em pelo menos duas dimensões: valorização e dissolução de diferenças. A gestão da diversidade atua na valorização e aceitação das diferenças na cultura organizacional e nas diretrizes organizacionais, como forma de potencializar seus talentos. Já a dissolução das diferenças assume muitas vezes a postura de negação das diferenças e, respaldadas pelo argumento da meritocracia, as organizações tentam minimizar as características ligadas aos gêneros. Assim, a questão da inclusão é mais complexa do que aparenta ser e não se resolve apenas pelo estabelecimento de políticas formais e informais para facilitar o acesso a informações, oportunidades e maior participação nas decisões. A inclusão deve ser avaliada sob o prisma da valorização e bem-estar psicológico e social, traduzido em sentimentos de pertencimento e respeito e na forma como as relações de trabalho são construídas nas redes interorganizacionais. Uma cultura organizacional inclusiva requer a modificação na maneira de pensar, a desconstrução de estereótipos e condutas associados a um grupo específico. E, principalmente, requer encarar a diferença como algo humano, para além do gênero masculino e feminino, os quais abrigam características que atuam recursivamente e resultam em diferenciação competitiva.

Em suma, pensar a mulher no mercado de trabalho e nos postos de liderança implica considerar, para além dos indicadores de participação nos cargos de gestão, como essas trajetórias estão sendo construídas, como essas mulheres percebem as demandas sociais e como estas atuam como agentes transformadores de sua identidade. Implica ultrapassar visões feministas e machistas ou preceitos de igualdade entre os sexos, para encontrar maneiras de liderar que respeitem características e qualidades de homens e de mulheres e não obedecendo a padrões sociais. É ir além de vieses determinísticos e dar espaço a uma nova organização cultural dos papéis vivenciados por cada sexo, para que cada um encontre liberdade e

plenitude em suas ações. Isso não significa dizer que a luta pela igualdade não é fundamental, mas esta deve levar em conta a diversidade existente no universo feminino e não perder de vista que os direitos só estarão garantidos à medida que estiverem legitimados na subjetividade feminina e masculina, a partir de uma reconfiguração desses papéis socialmente e culturalmente. Betiol e Tonelli (1991, p. 24) salientam isso ao afirmarem que “mudar o exercício do papel feminino implica mudar o papel masculino”.

Revisitar modelos organizacionais depende, em grande parte, da sensibilização dos vários atores sociais para as discussões acerca do gênero e dos padrões preconcebidos dessas relações. Significa, além de compartilhar as diversidades étnicas, raciais, culturais e biológicas na organização, entender que a liderança não está baseada em um modelo único de comportamento, moldado por figurinos clássicos presentes nos primórdios das teorias administrativas. Uma liderança deve ser capaz de questionar as verdades cristalizadas em nome de novas maneiras de pensar e de agir, combinando dialogicamente diversas características para dar conta dos imensos desafios vivenciados pelas organizações, potencializando o crescimento das pessoas e a ampliação de seus horizontes.

Lobos (2002) fala de uma terceira via da mulher, que ultrapassa a passividade histórica, mas também está longe da imitação dos traços masculinos e da supressão de sua identidade. Mais do que as pressões familiares e profissionais, a pressão interior é superiormente devastadora e se dá através de máximas que são impostas diariamente como, por exemplo, “se ela for executiva, deixa de ser feminina; se for feminina, não serve para ser executiva”. (LOBOS, 2002, p. 143).

Esse discurso caminha para a necessidade de mesclar características, integrá-las de forma a agirem de forma complementar, independente do gênero em questão. Essa concepção está alinhada à dimensão coletiva das competências de liderança explicitadas anteriormente, em que não são somente as características do líder que determinarão seu sucesso, mas, sim, a capacidade contingencial de colocá-las em ação.

Moscovici (2011) segue pela mesma linha ao apresentar resultados de uma pesquisa exploratória, realizada com executivos e executivas, a qual investigou as dimensões interpessoais valorizadas no exercício da liderança. Apesar de perceber que as principais características elencadas por ambos os grupos como pontos fortes estão condicionadas ao que está socialmente atribuído ao masculino, essas características são consideradas habilidades que completam a constelação que envolve o papel do líder, que requer tanto atributos masculinos quanto femininos para sua plenitude. No ponto de vista da autora desse estudo, esse pressuposto está de acordo com uma visão dialógica da liderança e a necessidade de

pensá-la de forma complementar, rompendo padrões tradicionais de identidade de cada gênero, em prol de elementos relacionais e recursivos.

Belle (2012) reconhece que atualmente não se pode mais falar em essência feminina e masculina construídas historicamente e, portanto, revogáveis e relativas no contexto contemporâneo. Dessa forma, “não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas, muros intransponíveis entre o masculino e o feminino”. (BELLE, 2012, p. 196). O acesso das mulheres a postos de liderança vem questionar essas repartições imaginárias e sociais construídas ao longo do tempo nas organizações. A autora também salienta na alteridade a possibilidade de sucesso nos cargos de liderança, deslocando a questão de profissões masculinas e femininas para a relação masculino/feminino.

Para finalizar este referencial teórico, citamos White (2007), que, usando a metáfora do réptil e do mamífero, fala sobre o processo de liderar, visão que se aproxima bastante do ponto de vista desenvolvido neste referencial teórico, pois é na integração dessas duas características, aparentemente contraditórias, que se situa a excelência da liderança. Segundo o autor “a liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sanguente, amável e participativo”. (WHITE, 2007, p. 3). Ou seja, características tidas como femininas e masculinas agindo de forma entrelaçada. De acordo com o referido autor, o pensamento dicotômico encontra-se impregnado no pensamento humano, mas é só quando conseguimos superar as tendências simplistas e superficiais e encontrar o equilíbrio entre as características répteis e mamíferas que a grande liderança acontecerá.

3.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Tabela 4 - Quadro-síntese do referencial teórico

(continua)

EIXOS DE ABORDAGEM	PRINCIPAIS IDEIAS	AUTORES
Liderança: a construção de um conceito	Contextualização das principais abordagens e teorias sobre liderança e a construção desse papel a partir do imaginário social arraigado a traços masculinos.	Arruda, 2002 Bernardinho, 2006 Bryman, 2012 Cabral e Seminotti, 2009a Carneiro, 2011 Cavalcanti et al., 2006 Hanashiro, 2005 Mintzberg, 2010 Robbins, 2009 Soto, 2009 Tzu, 2009
Liderança em uma perspectiva coletiva	Abertura da concepção da liderança ao pensá-la dentro de uma lógica dialógica e recursiva e como construção coletiva, retroalimentada através da rede organizacional.	Bennis et al., 2001 Bitencourt, Azevedo e Froehlich, 2013 Bryman, 2012 Cabral e Seminotti, 2009a Cabral e Seminotti, 2009b DeRue e Ashford, 2010 Kets de Vries, 1997 Tanure, Neto e Andrade, 2010
Representações sociais e gênero	Resgate histórico das representações sociais construídas a respeito do gênero e do papel da mulher na sociedade e na cultura.	Araújo, 2002 Arruda, 2002 Betts, 2000 Colling, 2004 Costa, 2010 Karam, 2000 Moscovici, 2011 Prado e Azevedo, 2011 Seabra e Muszkat, 1987 Strey, 1998
Trajetórias da mulher no mercado de trabalho	Retrospecto histórico da participação da mulher no mercado de trabalho nas últimas décadas e apresentação de indicadores sobre a liderança feminina no mercado atual.	Araújo, 2002 Betiol e Tonelli, 1991 Brasil, 2006 Bruschini, 2007 Bruschini, Ricoldi, Mercado, 2008. Callegari, 2000 Chanlat, 1995 Coutinho, 2009 Ethos, 2004 Gonçalves, 2000 Hanashiro, 2005 Hirata, 2000 IBGC, 2011

		(conclusão)
		IBGE, 2009 IBGE, 2010 Lombardi, 2008 Lucas et al., 2010 Madalozzo, 2011 Nassif et al., 2012 Nogueira, 2006 Tanure, Neto e Andrade, 2010 Probst, 2013 Ribeiro, 2009 Silva, 2012
Liderança feminina nas organizações	Problematização das questões de gênero relacionadas à liderança e discussão dos principais impactos sentidos pelas mulheres ao assumirem esses postos, no que tange à empregabilidade, carreira, vida pessoal e representação da identidade.	Belle, 2012 Betiol e Tonelli, 1991 Carreira, 2001 Capelle, Melo e Souza, 2013 Costa, 2010 Karam, 2000 Kets de Vries, 1997 Lobos, 2002 Lombardi, 2008 Loureiro et al., 2012 Lucas et al., 2010 Madalozzo, 2011 Moscovici, 2011 Nogueira, 2006 Seabra e Muszkat, 1987 Silva, 2012 Strey, 2000 Tanure, Neto e Andrade, 2010 White, 2007

Fonte: Elaborada pela autora.

A tabela 4 consolida as definições dos principais temas desta pesquisa, trazendo os autores trabalhados ao longo do referencial teórico e o eixo teórico percorrido por cada um deles. Observa-se que o tema da liderança e o papel da mulher no mercado de trabalho estão envolvidos por uma construção social e cultural e percebe-se a necessidade de repensar esse tema com o propósito de dar conta dos desafios do cenário econômico e empresarial contemporâneo.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para esta dissertação, os conceitos e justificativa do método empregado, bem como as etapas percorridas e limitações desta pesquisa.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de campo, desenvolvida a partir de um delineamento qualitativo e exploratório, de caráter transversal, tendo como estratégia de coleta de dados a entrevista narrativa. O tratamento dos dados deu-se em dois momentos de forma integrada: o primeiro, através do *software* NVivo e, em um segundo momento, a partir da teoria da análise de discurso da escola francesa. De acordo com QSR International (2014?), o *software* NVivo oferece suporte para pesquisas de método qualitativos e mistos. Sua utilização permite que se reúna, organize e analise dados de entrevistas, discussões em grupo, pesquisas ou materiais em áudio. Essa análise é facilitada por ferramentas de busca, consulta e visualização.

O delineamento qualitativo se define por uma abordagem que envolve os processos implicados na percepção dos sujeitos emergentes da discussão de suas experiências, expressas de formas não numéricas, considerando-se, desta forma, além dos dados observados, a linguagem. Assim, “não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram”. (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010, p. 91). Trata-se de ouvir tais sujeitos dentro de sua lógica e razões, situando-os dentro de seus sistemas sociais, em uma perspectiva de interpretação de sentidos difusos que se encontram nas crenças, valores e no imaginário social.

O delineamento transversal, por sua vez, pressupõe um estudo que considera um espaço de tempo, a partir de um *coorte*, já que se busca identificar as variáveis presentes em uma amostra de pessoas que possuem percursos de vida semelhantes. (COZBY, 2011).

A partir de uma visão baseada no paradigma da complexidade de Morin (2007), fez-se uma opção por entender o conhecimento como algo que não está dado *a priori*, mas sim construído pelos indivíduos na forma com que observam sua realidade e a interpretam. Essa abordagem ultrapassa a visão pragmática de divisão entre o sujeito e o objeto, já que a pesquisadora é um ator social que se confunde e influencia o meio a que pertence, a partir de suas próprias percepções, sua história e características individuais, determinando o que e como escuta determinada realidade e a forma como dá sentido ao que é percebido. Na medida em que a realidade não é estanque, ela pode ser revisitada, condição essencial para a formação

e o desenvolvimento de novos conhecimentos e conceitos e sua compreensão de forma crítica, flexível e contingencial. (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

Esses pressupostos também estão alinhados com a construção das concepções de liderança e representações sociais de gênero desenvolvidas no referencial teórico, justificando assim, a opção metodológica realizada.

Cabe ressaltar ainda que a utilização do *software* NVivo não estava prevista no projeto quando este foi submetido à qualificação, porém, no decorrer da pesquisa, ao se ter conhecimento dessa ferramenta, entendeu-se que ela contribuiria para uma análise de dados mais rica e um maior proveito dos dados coletados. A utilização do *software* nos propiciou uma robustez metodológica no que diz respeito à categorização dos dados, porém, em nenhum momento o viés interpretativo foi perdido de vista. Ao contrário, o *software* auxiliou em vários *insights* e a percepção de elementos que não estavam tão claros na transcrição e análise das entrevistas.

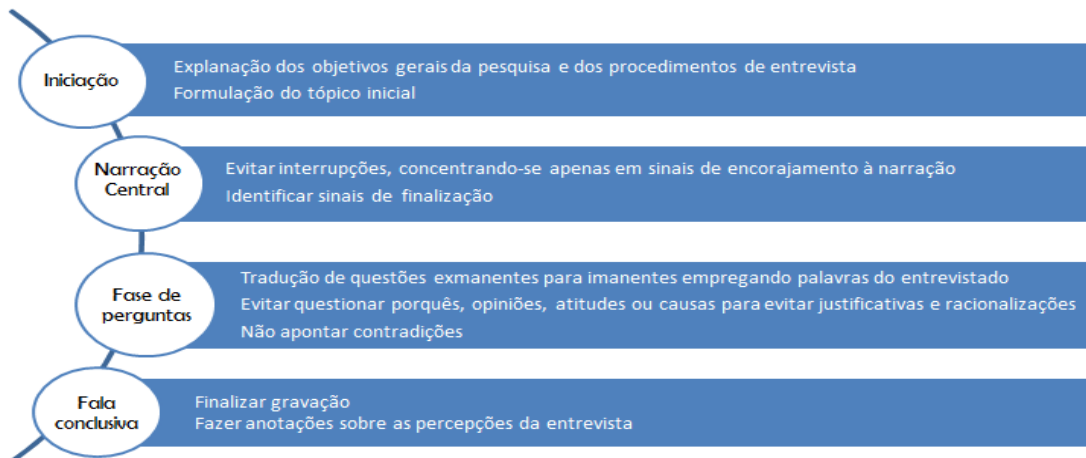
4.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi desenvolvida por meio de entrevistas narrativas, já que esta atende às finalidades exploratórias almeçadas e possibilita uma maior riqueza de informações e a ampliação do entendimento da temática investigada, a partir dos diversos pontos de vistas individuais, exploração das experiências, contexto de vida, modos de pensar e comportamentos.

Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 91), “através das narrativas, as pessoas lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações para isso e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social”. Segundo os autores, através da narrativa as pessoas contam histórias que são específicas as suas experiências, modos de vida, a partir de perspectivas particulares de sentido e expõem as situações que passaram, como agiram frente a esses acontecimentos e como esses eventos estão interligados no enredo, dando elementos à construção da história, em sua dimensão cronológica e não-cronológica.

Ainda segundo Bauer e Gaskell (2002), a preparação deve acontecer a partir da formulação de algumas questões exmanentes, de acordo com os objetivos de investigação da pesquisa e que se diferenciam das questões imanentes, ou seja, os tópicos emergentes na narração. A partir disso, a entrevista narrativa obedece a algumas fases de condução, conforme explanado na figura 5, a seguir.

Figura 5 - Etapas da entrevista narrativa



Fonte: Elaborada pela autora, adaptada de Bauer e Gaskell (2002).

As entrevistas foram situadas dentro de uma perspectiva de interação, onde o foco não foi apenas os dados objetivos a partir da fala das respondentes, mas sim, a coprodução da entrevista pelo entrevistador e entrevistado de forma dialógica. Essa perspectiva entende os atores como sujeitos culturalmente constituídos e circunstancialmente situados, buscando analisar manifestações latentes no que está sendo verbalmente manifestado. (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

A questão dispositiva das entrevistas foi “Conte-me um pouco da sua trajetória de vida e de carreira ao alcançar o posto de liderança”, a qual representa os principais objetivos almejados no presente estudo.

4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Como participantes da pesquisa, foram escolhidas cinco mulheres que atuam em cargos de alta gestão (gerentes e presidentes) contemplando diversos setores. Essas executivas têm diferentes idades, incluindo mulheres casadas, solteiras, com e sem filhos, com o objetivo de verificar como as questões pessoais e familiares constituem-se a partir de seus percursos profissionais. O número de entrevistadas seguiu critérios de saturação, a partir da percepção de que as categorias almejadas estivessem consolidadas e que não se encontrasse mais dados adicionais que pudessem contribuir para o desenvolvimento da pesquisa.

Esse critério, segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), imprime um maior rigor à amostragem qualitativa, marcando o movimento entre a teoria e o campo de pesquisa na construção do objeto de estudo.

Com cada participante, a ideia inicial era realizar duas entrevistas, separadas em dois momentos: o primeiro com relação aos elementos do passado, da trajetória pessoal e profissional e o segundo com relação ao contexto atual e perspectivas para o futuro. Porém, duas das participantes não puderam realizar as duas entrevistas, a primeira por indisponibilidade de agenda (E5) e a segunda por problemas de saúde (E1). Sendo assim, totalizaram-se oito entrevistas, com as seguintes participantes, que serão caracterizadas com números para preservar a confidencialidade dos dados e sua identidade, conforme tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Caracterização das participantes

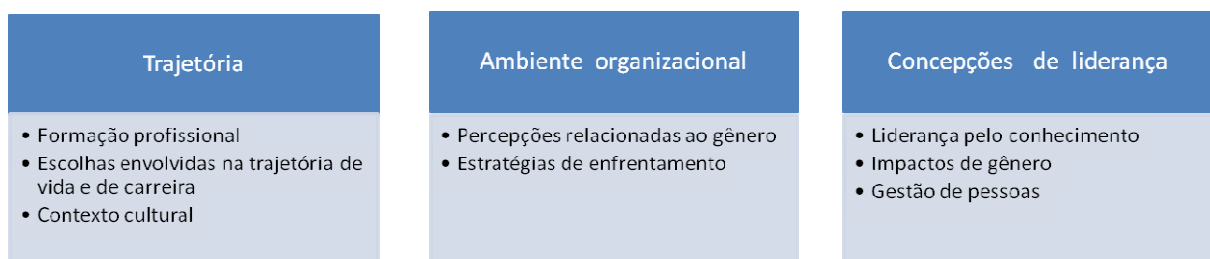
	<i>Cargo</i>	<i>Idade</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Nº de filhos</i>	<i>Formação</i>	<i>Segmento de Atuação</i>
E1	CEO	54 anos	separada	Dois filhos	Doutorado em Relações Internacionais	Tecnologia da Informação
E2	Presidente	68 anos	casada	Dois filhos	Graduação em Administração	ONG
E3	Comandante	45 anos	casada	Dois filhos	Especialização em Psicologia Escolar	Brigada Militar
E4	Vice-Presidente	36 anos	solteira	Sem filhos	Mestrado em Engenharia	Metal-mecânico
E5	Prefeita	29 anos	solteira	Sem filhos	Graduação em Direito	Órgão Público

Fonte: Elaborada pela autora.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os elementos produzidos nas entrevistas narrativas, após serem gravados e transcritos, foram primeiramente submetidos à análise utilizando o *software* NVivo, instrumento de categorização de dados, em sua versão número 10. Da análise emergiram três principais categorias, nomeadas como trajetória, ambiente organizacional e concepções de liderança. Cada uma das macrocategorias originaram subcategorias, com vistas a dar mais detalhamento na análise proposta, conforme figura 6 a seguir.

Figura 6 - Categorias e subcategorias de análise



Fonte: Elaborada pela autora.

Para fins de análise, foram considerados como conteúdo discursivo recortes e fragmentos das entrevistas, obedecendo aos elementos buscados nos objetivos da pesquisa. Assim, esses recortes foram categorizados no *software* NVivo e posteriormente analisados, utilizando recursos do próprio *software* para obtenção de dados e estudando-os sob a ótica da análise de discurso da linha francesa. Cabe salientar que não foram aproveitados vários fragmentos dos discursos, visto que, de alguma forma, poderiam identificar as participantes do estudo. Além disso, optou-se por preservar nos recortes a materialidade linguística exatamente como foi apresentada, sem modificação das questões gramaticais.

A análise de discurso da escola francesa tem como seu fundador Michel Pêcheux e problematiza as diferentes manifestações da linguagem, abarcando o universo simbólico presente na enunciação e nas condições de sua produção.

Como enfatiza Orlandi (2000)⁸, a análise de discurso não se trata de linguística nem tampouco da gramática, mas sim do discurso, compreendendo seu sentido construído ao longo da história dos sujeitos. A análise de discurso não concebe a língua como um sistema abstrato, mas sim considera o movimento da mesma, seus sentidos enquanto parte da vida dos sujeitos e estes como membros de uma sociedade. Assim, o contexto social reflete como a linguagem está materializada na ideologia que, por sua vez, se manifesta na língua e possibilita o discurso.

Para a análise de discurso francesa, o sujeito constitui-se na relação entre a história e a linguagem, através da posição que ocupa em uma determinada estrutura de formação social. A análise de discurso tem como ponto fundamental a questão do sentido, definido não como algo em si, mas “em relação a”, ultrapassando a inteligibilidade e a interpretação, que se dá no presente imediato, para assumir a postura de compreensão, ou seja, procurar saber como determinado enunciado produz sentido, a partir de uma ampla constituição que não se encontra explícita *a priori*. Assim, ao usar a linguagem o sujeito o faz a partir de recortes conceituais produzidos em um contexto amplo, que abarca elementos sócio-históricos e ideológicos. (PÊCHEUX, 1988).

Segundo Orlandi (1996), a linguagem é uma unidade dinâmica e fluida, em que convivem contradições e não deve ser tomada como um produto, mas sim como um processo. Esse pressuposto vem ao encontro do paradigma complexo, demonstrando assim a coerência com a opção metodológica realizada no presente estudo.

⁸ Precursora da análise do discurso da linha francesa no Brasil, é doutora em Linguística pela Universidade de São Paulo e pela Universidade de Paris/Vincennes e atua como professora em diversos países do mundo, além de ser membro do corpo editorial de vários veículos de publicações da área.

Olhar a linguagem através das grades analíticas é tapar a significação com a peneira. Do lado de fora, sempre fica algo essencial, um resto mais determinante do que o que se conseguiu aprisionar. Processa-se a dicotomização em linguística, para se encontrar unidade, invariância. Ora, a unidade e a invariância da língua, quando não é consequência do tratamento técnico e normativo ao qual se circunscreve a linguagem (para a construção da gramática), origina-se de um modo unificante de se considerar o signo, quando na verdade o signo existe enquanto plasticidade, em seu caráter mutável. (ORLANDI, 1996, p. 39).

Como primeira condição da produção está o interdiscurso, ou seja, a memória daquilo que se fala antes, em outro lugar e que se presentifica em nosso enunciado, na medida em que acontecimento e estrutura não estão categoricamente separados.

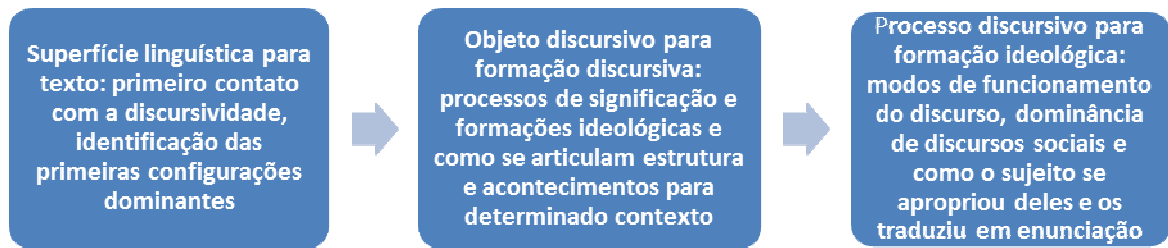
Nessa linha, Orlandi (2000, p. 32) esclarece que “o dizer não é propriedade particular. As palavras não são só nossas (...) o que é dito em outro lugar também são nossas palavras”. Dessa forma, o interdiscurso representa um eixo vertical de todos os dizeres já ditos, que atua em confluência com o eixo horizontal – o intradiscurso – a formulação, ou seja, o que estamos dizendo naquele momento e naquelas condições específicas, através de uma apropriação que fará sentido a partir das próprias formações e projeções imaginárias.

O processo de significação se dá a partir de um amplo processo de construção. Para compreender melhor o que está sendo dito, a análise de discurso abrange as condições de produção, estabelecendo as relações e evidências do atravessamento ideológico e na forma com que ele irá relacionar-se simbólica e imaginariamente com suas condições de existência. Isso significa que a análise de discurso trabalha continuamente com a articulação entre estrutura e acontecimento, do assujeitamento à subjetivação, sentido único que cada pessoa dará à exterioridade, oferecendo espaços à interpretação. (ORLANDI, 2005).

Para realizar a análise dos discursos das executivas entrevistadas, primeiramente se definiu o *corpus* de análise, que neste caso será a delimitação dos recortes discursivos referentes às percepções das trajetórias de carreira e vida pessoal das mulheres em cargos de liderança. Esse recorte atenderá para o que Orlandi (2000) denomina de materialidade linguística; ou seja, *o como se diz, o quem diz e em que circunstâncias é dito*, fornecendo pistas para a compreensão das formações imaginárias e como elas se textualizam no discurso.

Desta forma, segundo Orlandi (2000), a análise de discurso se sustenta a partir de três principais etapas:

Figura 7 - Etapas da análise do discurso



Fonte: Elaborada pela autora adaptado de Orlandi (2000).

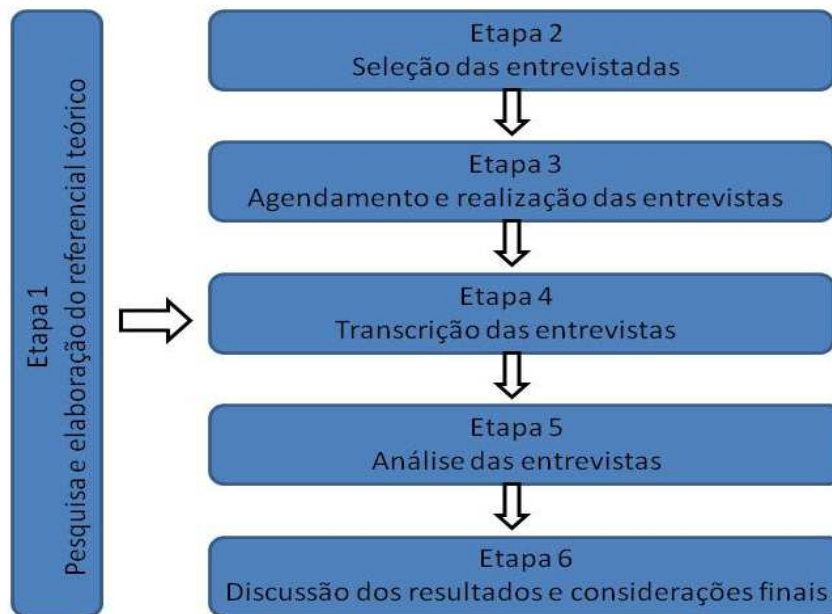
O primeiro delineamento passa a permitir uma observação no modo de construção e estruturação, atentando para processos como paráfrase, metáforas, sinonímias, esquecimentos, contradições, equívocos e como esses diversos sentidos se organizam, marcando a historicidade da língua. É por meio desses gestos de interpretação que os sujeitos atuam na produção de sentidos e explicitam a articulação com a ideologia, permitindo ao analista do discurso ultrapassar a superfície linguística para compreender a significação discursiva daquele sujeito em questão e a diferenciação entre o real e o imaginário. É por meio das regras estabelecidas pelo autor, suas intenções, objetivos e direção argumentativa que o sujeito remete à sua interioridade e identidade, representando pela linguagem a posição que se constitui e a responsabilidade pelo que diz e como diz. (ORLANDI, 2000).

Desta maneira, é imprescindível atentar para os pontos de dominância, relações de causa e efeito, adjetivos, suposições, argumentações, sensações, tom de voz, o lugar social do falante, a partir das singularidades e generalidades, que atuam como quantificadores circunstanciais acerca da construção do discurso. (ORLANDI, 1996, 2005).

4.4 ETAPAS DO ESTUDO

O presente estudo seguiu algumas etapas, descritas e exemplificadas na figura 8 a seguir.

Figura 8 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A etapa 1 consistiu na pesquisa e construção do referencial teórico referentes aos conceitos abordados neste estudo. A partir desta etapa foram elencados os objetivos da pesquisa e as suas categorias de análise, proporcionando o embasamento teórico para a realização das entrevistas e análises dos dados obtidos. O referencial teórico perpassou todo o estudo, pois à medida que as análises foram sendo realizadas, a literatura foi revisitada, dando sustentação à construção e entendimento da temática proposta.

A etapa 2 foi realizada a partir da busca de profissionais que atendessem ao perfil desejado pela pesquisa, de forma a contribuir com os objetivos almejados. Assim, foram contatadas cinco mulheres líderes de alto escalão, casadas e solteiras, com e sem filhos, para analisar suas trajetórias de vida e de carreira.

A etapa 3 consistiu no agendamento e realização das entrevistas com as cinco líderes executivas escolhidas. As entrevistas seguiram um foco eminentemente narrativo, onde foi permitido às entrevistadas discorrer sobre suas trajetórias de vida e de carreira. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização das entrevistadas, no intuito de

armazenar as informações em sua integralidade. As entrevistas foram realizadas em sua totalidade de forma presencial, entre os meses de agosto e dezembro de 2013.

Na etapa 4 as entrevistas gravadas em áudio foram transcritas em texto, de modo a serem submetidas ao *software* NVivo, categorizadas e analisadas de acordo com a proposta do metodológica.

A etapa 5 consistiu na análise das entrevistas, onde as transcrições foram direcionadas ao *software* de pesquisa e categorizadas. A análise dos dados obtidos na pesquisa foi realizada por meio da análise de discurso da linha francesa, que concebe a linguagem observando o discurso, levando em conta o encontro da língua com a história do sujeito e os sentidos gerados a partir disso.

Na etapa 6, após as análises, foi realizada a discussão dos resultados com base no referencial teórico percorrido ao longo da pesquisa. Nesta fase também foram apontadas as considerações finais da pesquisa, de acordo com os objetivos almejados.

4.5 CUIDADOS ÉTICOS INERENTES À PESQUISA COM SERES HUMANOS

Para a realização das entrevistas e do tratamento dos dados obtidos, foram consideradas as questões éticas inerentes à pesquisa científica com seres humanos, buscando-se trabalhar com participantes plenamente informados sobre os propósitos do estudo e o tipo de resultados esperados e também de seu direito de recusa ou interrupção de sua participação em qualquer momento. Além disso, a presente pesquisa firmou um compromisso de garantir o anonimato dos participantes, zelando pela confidencialidade dos dados e pelo cuidado para a não identificação dos sujeitos. (COZBY, 2011).

Para tanto, a participação foi formalizada a partir da assinatura de um termo de consentimento prévio (Anexo A), esclarecendo, inclusive, que a pesquisa será gravada em áudio para o melhor aproveitamento e fidedignidade dos dados obtidos. Foram disponibilizados aos participantes, mediante solicitação dos mesmos, os resultados parciais ou finais desta pesquisa a qualquer tempo.

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por ser uma pesquisa de caráter qualitativo exploratório, foi considerado um número de participantes pequeno, já que não se teve como objetivo fazer generalizações, mas sim conhecer elementos para compreender melhor as trajetórias de vida e profissional de mulheres

executivas entrevistadas. Assim, as limitações desta pesquisa podem ser representadas pelas poucas líderes executivas que puderam ser entrevistadas, como também pelo acesso dificultado no agendamento das entrevistas, devido a pouca disponibilidade das respondentes.

Cabe ressaltar também que, por tratar-se de uma pesquisa que aborda questões envolvendo discursos sobre a trajetória de vida e profissional, os dados obtidos tem um cunho bastante subjetivo, e sofrerão interferência da situação atual vivenciada pelos sujeitos e das percepções construídas ao longo de suas histórias, sendo as respostas sujeitas a resistências e contradições. Além disso, entende-se que tanto as entrevistas como a análise dos dados também são marcadas pela subjetividade da pesquisadora, na medida em que esta está implicada no estudo em questão.

4.7 SÍNTESE DE ABORDAGEM METODOLÓGICA DE ESTUDO

Essa síntese está demonstrada no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Síntese de abordagem metodológica de estudo

Abordagem metodológica de estudo	
Título	Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas.
Temática	Percursos profissionais e pessoais das mulheres em cargos executivos de liderança.
Problema de pesquisa	Qual é a compreensão que as mulheres, líderes executivas, têm a respeito de suas trajetórias de vida e de carreira?
Método	Delineamento qualitativo, exploratório, de caráter transversal, tendo como estratégia de coleta de dados a entrevista narrativa e tratamento de dados e categorização através do <i>software</i> NVivo e análise de discurso.
Objetivo geral	Compreender a trajetória de mulheres em cargos executivos e identificar em seus discursos as principais implicações desse lugar de liderança em sua vida profissional e pessoal.
Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos
a. Entender as expectativas e demandas sociais vivenciadas pelas mulheres em cargos de liderança.	Coleta de dados por meio de entrevista narrativa e posterior tratamento dos dados, através do <i>software</i> NVivo e análise de discurso.
b. Conhecer as percepções das mulheres em relação ao contexto organizacional relacionadas à problemática do gênero e às representações da feminilidade.	Entrevista narrativa e posterior tratamento dos dados, através do <i>software</i> NVivo e análise de discurso.
c. Identificar como as mulheres percebem o gênero em sua empregabilidade profissional, em relação aos fatores facilitadores, às dificuldades vivenciadas e às estratégias adotadas para superar os impasses percebidos.	Entrevista narrativa e posterior tratamento dos dados, através do <i>software</i> NVivo e análise de discurso.
d. Sinalizar fatores a serem considerados pelas organizações e pelas trabalhadoras no desenvolvimento de suas trajetórias profissionais, bem como sugerir políticas que promovam a diversificação e inclusão de seu capital humano.	Articulação entre o referencial teórico e a análise dos dados obtidos através das entrevistas narrativas.
Sujeitos de pesquisa	Cinco executivas de alta administração em cargos de gestão, de idades variadas, solteiras e casadas, com filhos e sem filhos.

Fonte: Elaborado pela autora.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa realizada acerca das trajetórias de vida e de carreira das cinco líderes executivas entrevistadas. Assim, os dados de campo são analisados à luz da teoria percorrida e dos objetivos propostos no estudo.

Primeiramente, serão apresentados alguns dados preliminares alcançados através do suporte fornecido pela ferramenta de categorização de dados NVivo, onde pode-se elaborar um primeiro mapa das entrevistas, propiciados pela correlação entre as categorias e subcategorias de análise. Assim, os dados a seguir são baseados nos elementos comuns da categorização dos dados, através da frequência de codificação presentes nas palavras, propiciando os primeiros *insights* acerca das entrevistas realizadas.

Tabela 6 - Cruzamento das categorias de análise

	A : Trajetória	B : Concepções de liderança	C : Ambiente organizacional
1 : Ambiente organizacional	15	34	55
2 : Concepções de liderança	29	116	34
3 : Trajetória	84	29	15

Fonte: Elaborada pela autora.

Essa tabela demonstra quais são as categorias que possuem uma inter-relação entre si, indicando assim, influências entre o discurso das entrevistadas e as temáticas abordadas. Assim, pela mensuração da frequência de codificação se permite visualizar quais possuem maiores relações entre si. De acordo com os dados apresentados pelo *software*, podemos perceber que as categorias que encontram mais correlação são as concepções de liderança x ambiente organizacional, superando o índice relacionado a concepções de liderança x trajetória. Isso nos permite inferir que para além das condições familiares e pessoais presentes no percurso dessas líderes, ainda o fator organizacional tem um peso importante no papel da liderança.

O impacto do ambiente organizacional no exercício da liderança é reafirmado por diversos pressupostos teóricos contemporâneos, inclusive quando tratamos desse papel em uma perspectiva coletiva.

Conforme visto anteriormente, quando a liderança deixa de ser considerada apenas a partir do conjunto de atributos do líder para ser compreendida como um processo social (DeRUE; ASHFORD, 2010) ou como redes de interações (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b), a importância do contexto organizacional ganha destaque, através da cultura e das relações

estabelecidas por todos os níveis.

Em relação à questão do gênero, essa influência é discutida por Silva (2012) e Capelle, Melo e Souza (2013) quando dissertam que o campo organizacional ainda é pautado na hegemonia masculina, que incide de maneira autoregulatória nas expressões individuais, veículo pelo qual a discriminação é construída, no acesso desigual a oportunidades e na valorização de atributos masculinos. Ainda segundo Capelle, Melo e Souza (2013), esse paradigma é oriundo dos primórdios das organizações, fundado na ideia do “homem-máquina”, que estabelece critérios de objetividade e razão, características notadamente masculinas e que influenciam nos preceitos de liderança consolidados até hoje.

Esse ambiente ainda notadamente masculino e que influencia diretamente no exercício da liderança pode ser percebido na fala da entrevistada E1:

“no fundo cada uma de nós como mulher não tem dúvida que isso ainda é os ambientes eles, ainda mais em algumas áreas eles são intensivamente mais masculinos”.

Esse recorte também demonstra a existência histórica e ideológica do papel da mulher, presente na enunciação da entrevistada que, de acordo com os preceitos da análise de discurso da linha francesa, atuam em conjunto nas circunstâncias atuais de produção da linguagem.

Seguindo pela mesma linha, com o cruzamento das categorias e subcategorias de análise entre si, obteve-se a matriz demonstrada a seguir:

Quadro 2 - Cruzamento das categorias e subcategorias de análise

	A: Trajetória	B: Formação profissional	C: Escolhas envolvidas na trajetória de vida e de carreira	D: Contexto cultural	E: Concepções de liderança	F: Liderança pelo conhecimento	G: Impactos de gênero	H: Gestão de pessoas	I: Ambiente organizacional	J: Percepções relacionadas ao gênero	K: Estratégias de enfrentamento
1 : Trajetória	84	17	33	34	29	5	23	3	15	15	2
2 : Formação profissional	17	17	5	4	2	2	0	0	1	1	0
3 : Escolhas envolvidas na trajetória de vida e de carreira	33	5	34	4	15	1	15	1	2	2	0
4 : Contexto cultural	34	4	4	35	6	0	5	0	11	11	2
5 : Concepções de liderança	29	2	15	6	116	26	52	46	34	19	16
6 : Liderança pelo conhecimento	5	2	1	0	26	26	3	4	6	0	6
7 : Impactos de gênero	23	0	15	5	52	3	53	2	29	18	12
8 : Gestão de pessoas	3	0	1	0	46	4	2	47	1	0	1
9 : Ambiente organizacional	15	1	2	11	34	6	29	1	55	39	18
10 : Percepções relacionadas ao gênero	15	1	2	11	19	0	18	0	39	40	2
11 : Estratégias de enfrentamento	2	0	0	2	16	6	12	1	18	2	19

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse cruzamento nos permite duas observações acerca das correlações mais presentes no discurso das participantes, no que tange às subcategorias desse estudo: os impactos de gênero x concepções de liderança e a gestão de pessoas x concepções de liderança. Em relação ao impacto do gênero na liderança, é unanimidade entre os autores que tratam a temática da mulher no mercado de trabalho a incipiente participação das mulheres em postos de alto escalão e liderança feminina, conforme afirmado por Hanashiro (2005), Lucas et al. (2010), Tanure, Neto e Andrade (2010), entre outros autores percorridos no referencial teórico. Apesar da mesma formação acadêmica e escolaridade, identificou-se que as mulheres recebem menores salários e têm acesso reduzido a cargos de direção, concentrando-se em cargos de terceiro escalão.

Essa realidade pode ser visualizada na fala da entrevistada E1:

“(...) tu conta nos dedos as empresas que são tocadas por mulheres, né a gente deve ter, das setenta nós devemos ter talvez umas sete, dez por cento, se tiver né?”

Esse trecho também pode ser analisado sob a ótica da análise de discurso, na medida em que está remetido a uma historicidade do papel da mulher nas organizações, que faz parte de um saber construído por esse sujeito.

Em relação ao cruzamento gestão de pessoas x concepções de liderança, os dados fornecidos pelo NVivo demonstram a concepção de liderança presente no discurso das entrevistadas. Isso se tornou presente em vários momentos das narrativas, demonstrando uma liderança compartilhada, sensível à importância da comunicação e da troca de conhecimento para o sucesso organizacional e da valorização das capacidades individuais. Isso pode ser exemplificado através da passagem de E3, quando diz:

“tu tem que ter uma rede, as pessoas tem que estar falando a mesma fala, a gente tem que acreditar naquilo que tu está falando e tem que repassar aquilo pra eles também acreditarem”.

Na fala de E4 também se pode encontrar um exemplo semelhante ao anterior:

“eu pergunto a eles o que vocês sugerem, quando tomamos uma decisão. Eu prefiro mais ou menos eles dizerem qual o problema, opção 1, opção 2 e minha opção é a opção 1 por isso, isso e isso”.

Esses pressupostos também acompanham aspectos trabalhados acerca da liderança sob a perspectiva coletiva, trazidos por Cabral e Seminotti (2009b), a partir da desconstrução da concepção líder-herói que é detentor de todos os saberes e centralizador das informações, para construir um prisma de valorização da diversidade dos variados atores que compartilham informações, valores, perspectivas organizacionais e individuais.

A partir dessa breve explicação de alguns dados propiciados pelo uso da ferramenta NVivo, a seguir será realizado uma análise e discussão das categorias e subcategorias estudadas, dando seguimento à discussão dos dados sob a luz dos procedimentos metodológicos propostos.

5.1 TRAJETÓRIAS

Nessa categoria pretendeu-se englobar todos os aspectos que trataram do percurso de vida e de carreira das mulheres entrevistadas, objetivando-se especialmente entender como foram construídas as suas histórias até chegar ao posto de liderança atual. Assim, buscaram-se elementos no contexto familiar, nas opções profissionais realizadas e os impactos que causaram na vida e perfil dessas mulheres. Também nessa categoria, procurou-se perceber influências culturais e sociais vivenciados por elas, como forma de compreender de maneira mais profunda a trajetória de vida e profissional e as escolhas realizadas.

À medida que as entrevistas eram realizadas, observou-se que não existia um padrão em suas trajetórias, em parte devido aos setores nos quais desenvolveram suas profissões e também por serem provenientes de realidades culturais diversas. Porém, alguns pontos culminavam em elementos comuns e um deles é em relação ao contexto familiar narrado pelas entrevistadas. Percebe-se claramente que em quatro das cinco entrevistadas, houve uma identificação com uma figura masculina, seja o pai ou o tio, que serviu de base de referência para os caminhos profissionais traçados. Isso se deve, em parte, pela recente participação das mulheres no mercado de trabalho, o que faz com que as entrevistadas careçam de referências profissionais femininas, confirmando alguns elementos tratados no referencial teórico.

A alusão à figura masculina encontra-se explicitada quando a entrevistada E1 fala.

“Eu vinha de uma família de mecânicos né e fui fazer Mecânica né?”

Da mesma forma, quando a entrevistada E3 fala.

“Meu pai era brigadiano, meu vô, meus tios, a família toda de brigadianos”.

A entrevistada E5 também seguiu a trajetória de seu pai, admitindo na entrevista que

“ (...) por mais que hoje possa dar a sua cara para seu trabalho(...)”.

E5 admite que muitos de seus conceitos foram aprendidos com o pai, seu antecessor na carreira política. Nessas falas encontra-se bastante presente o elemento histórico do discurso das entrevistadas, percorrido pela análise de discurso francesa, já que esses enunciados não se remetem apenas ao aqui e agora, mas sim, ao contexto ideológico e cultural desses sujeitos.

Ainda em relação ao contexto familiar e social, identificam-se elementos para pensar as primeiras demandas percebidas por essas mulheres a respeito do papel feminino na família e na sociedade a que pertencem. Essas ideias podem ser visualizadas nas falas da entrevistada E4:

“eu fui criada, a minha mãe já trabalhou, com uma filosofia que não tem nenhuma diferença entre homens e mulheres, desde pequenininha (...) às vezes em pessoas antigas, meninos sabem bem matemática e meninas sabem bem outras coisas, ou emocionais. A minha mãe desde pequenininha mostrava que não tem nenhuma diferença”.

Esse recorte vem ao encontro do que foi abordado por Betiol e Tonelli (1991) e Carreira (2001) no capítulo 4, quando trabalham o sistema patriarcal como norte para entender a problemática do gênero e que desde cedo diferencia os papéis na sociedade, geralmente colocando a mulher em papéis relacionados aos deveres domésticos e aos homens é destinado o papel de provedor da família através de atividades laborais fora do lar.

Nesse ponto, a entrevistada E1 relata que desde cedo suas escolhas apresentaram uma quebra de paradigma na família e no contexto social que estava inserida, pois foi

“a primeira mulher a se formar em Mecânica no Liberato, era eu e quarenta e seis gurus”.

Continua E1 dizendo que, devido a isso, desde cedo teve que aprender a lidar com algumas demandas, pois

“de um lado por primeiro não ter nenhuma mulher então tinha uma aposta nisso tudo dentro da própria escola né, era um desafio muito grande, mas pra mim hoje o Liberato representa não só tecnicamente, mas também um divisor de águas assim na minha vida”.

Esse relato traz, assim, um pouco das demandas sociais percebidas. Nota-se aqui que esse primeiro desafio vencido é valorizado pela entrevistada na superação de uma realidade masculina observada por ela, ou seja, conforme pressupostos da análise de discurso francesa, passando da posição de assujeitamento para uma posição de autonomia frente ao discurso social. (ORLANDI, 2001).

Nessa mesma linha, os estereótipos sociais também não passaram despercebidos pelas mulheres participantes da pesquisa, como tratado no subcapítulo 4.2 – Representações sociais e gênero. Nesse sentido, podemos retomar autores como Colling (2004) e Strey (2000) que ressaltam a eminente construção social que envolve a questão do gênero, de como determinada sociedade vê as mulheres e os homens, para além das diferenciações biológicas e fisiológicas.

Essa ideia pode ser representada pelo fragmento do discurso da entrevistada E3 quando diz:

“a casa né, isso é histórico, é geracional, é cultural né, é vivendo assim um estado machista, em que as mulheres sempre tiveram a retaguarda né, sempre no completamente da família e nunca no par a par. (...) desde a era primitiva as mulheres sempre foram tidas como objeto, como propriedades, como seres submissos, subjugadas e isso não é dizimado de um dia pro outro né, ainda vai anos ainda né, pra que a gente tenha direitos iguais né, por mais que a constituição nos diga que nós temos direitos iguais”.

Esse enunciado está ligado à representação que os sujeitos têm dos outros sujeitos e atuam como mecanismos de funcionamento discursivo, relacionados às imagens resultantes de suas projeções em relação ao imaginário de como a sociedade a percebe e atuando como memória discursiva.

Dentro desse cenário, vale ainda destacar o papel de pioneirismo identificado na trajetória da maioria das entrevistadas. Todas foram, de alguma forma, primeiras em suas atividades no contexto a que pertencem, e sem dúvida, esse fato gerou expectativas diversas nelas, já que se sentiram muitas vezes responsáveis pelo caminho traçado por elas e para as mulheres que se seguiriam, ilustrado pelo fragmento de E3:

“se tu fizeres um bom trabalho, tu tem a expectativa, tu dá a esperança para que outras mulheres também se projetem ‘ó dá certo’, ‘eu posso’ e que também no mundo masculino acredite ‘ó, as mulheres também conseguem’”.

Esse sentimento de responsabilidade com o caminho que estava sendo traçado também pode ser visto na fala de E4:

“Eu me senti muito orgulhosa de ser a primeira né, porque é um referencial, é um marco queira ou não, não tem como dissociar agora, até podem vir outras, mas a primeira sempre marca”.

Também a entrevistada E2 expressa esse sentimento quando diz:

“daqui a quarenta anos se eu olhar pra trás o que eu deixei, e se eu estou a quarenta anos a frente olhando pra trás, o legado a gente só pode olhar pelo espelho retrovisor. É que nem história, tu só olha, tu só vê pelo espelho retrovisor. Se eu olhar pra trás, eu gostaria quando eu olhasse pra trás eu visse isso, isso e isso”.

Esses recortes discursivos reafirmam o entendimento de Betts (2000) que demarca o século XX como um divisor de águas do que tange à reinvenção do papel da mulher na sociedade, modificando sua posição perante os imperativos sociais e alterando a perspectiva social e profissional das mulheres e dos homens como um todo. Nesse ponto, podemos observar que as entrevistadas modificam a posição de marginalizadas para colocar-se de forma ativa frente a suas realidades e que se presentificam na sua enunciação.

O pioneirismo e o desejo de fazer diferença no contexto a que pertencem, somado ao sentimento de responsabilidade e à vontade de se destacar no caminho que estava sendo percorrido, contribuiu também para incentivar o empenho em suas formações profissionais, pois todas buscaram na qualificação profissional e no conhecimento a chave para alcançar as posições de destaque em suas áreas de atuação, mesmo diante de dificuldades, sendo exigidas para realizar determinadas escolhas e estando conscientes das implicações pessoais que as mesmas acarretariam. Conforme salienta a entrevistada E5:

“quando eu comecei a trabalhar meu salário dava para pagar minhas despesas assim, que eu não queria morar lá, ia e voltar, de pagar tipo combustível e alimentação, mas a gente sabe que vale a pena (...) comecei a trabalhar lá numa consultoria técnica da casa civil, e fazia toda a parte burocrática, assim né, e eu me lembro que eu não gostava assim, que tipo não era o que eu queria exatamente, porque eu não sou muito de coisas burocráticas, assim então, mas a gente sabe que é uma experiência, que vale a pena”.

A entrevistada E4 mudou-se de país e deixou sua família para realizar sua formação profissional.

“Fiz tipo curso superior de business administration na Inglaterra (...) fui pra

Inglaterra onde eu fiz toda a formação universitária como profissional”.

Da mesma forma E1, que conta:

“fiz uma especialização em Tóquio, deixei meus filhos aqui né, naquela época eu tava casada ainda (...) deixei meus filhos aqui, minha mãe sempre foi um esteio importante pra mim e fui pra lá e fiquei um ano”.

Percebe-se nesse fragmento a importância do suporte familiar para a realização profissional e para dar conta dos desafios implicados nas escolhas profissionais realizadas.

Também podem ser percebidos no discurso das participantes os impactos que a qualificação acadêmica causou em suas vidas, especialmente no que diz respeito à mobilidade. Isso pode ser percebido em vários momentos da fala de grande parte das entrevistadas, tais como a da participante E1 a seguir:

“fiz uma especialização, voltei algumas vezes né, e fiz um ano, daí voltei pro Brasil, voltei pra mesma universidade mas fiquei seis meses ganhei uma bolsa para um doutorado daí saí de novo fui pra Espanha, daí também o casamento foi, foi-se embora com tudo isso (...) e nisso eu tive que assumir toda a família né, eu tive que pegar meus dois meninos e tudo”.

Aqui são destacadas as dificuldades de mobilidade vivenciadas pelas mulheres, conforme visto no referencial teórico, nos trabalhos de Tanure, Neto e Andrade (2010) e Loureiro et al. (2012) e que impactam diretamente a vida familiar e profissional. Essa dificuldade refere-se ao estereótipo cultural que ainda visualiza a mulher próxima às atividades domésticas, inclusive geograficamente, responsável pelo cuidado dos filhos e que marca o enunciado dos sujeitos. Esse ponto é bem visível nesse fragmento, notadamente na segunda parte, demonstrando as implicações que a mudança trouxe para a vida matrimonial e familiar e a consequente sobrecarga ao se responsabilizar pelo cuidado dos filhos.

Ainda em relação às implicações familiares e pessoais, das três entrevistadas que são casadas e são mães, duas relataram impactos consideráveis em relação à maternidade e as dificuldades vivenciadas para conciliar as escolhas profissionais com a participação na vida dos filhos, inclusive relatando sentimentos de culpa. Mas, de todos os momentos ao longo das entrevistas, um recorte da fala da entrevistada E1 merece destaque especial, transcrito a seguir:

“sempre tem uma dose de culpa no meio disso tudo, não tem dúvida nenhuma né. Eu me lembro assim de coisas bem importantes assim pros meus filhos e que

ficaram abertas, a reunião de pais e mestres, eu tentava o máximo né, e eu tinha algumas combinações com eles, por exemplo, com toda minha vida sendo executiva eu não passei um aniversário nenhum dos meus filhos que eu não tivesse com eles, então o meu aniversário, aniversário da minha mãe, aniversário dos meus dois filhos eu sempre, nós sempre passávamos juntos essa era uma combinação, além de páscoa e de natal (...) de repente tá lá no dia das mães aquele dia eu não consegui tá lá né, então, é um negócio... é pesado pra gente porque é uma expectativa gerada pela, pelo próprio contexto da escola, ela força muito isso, ambiente é uma coisa legal, acho que é um cultivo da relação né, entre pai e mãe e essa coisa toda, acho que é isso aí mesmo mas, também a sociedade tem avançado muito né, a mãe já não é mais aquela mãe que tá ali a disposição pra fazer o tema do filho”.

Esse fragmento remete à percepção da entrevistada a respeito do que a sociedade espera das mulheres, sendo possível recorrer novamente ao que Orlandi (2001) denomina de formação histórica e ideológica. Dessa maneira, quando o sujeito se inscreve em um determinado lugar discursivo passa a se relacionar tanto com a forma-sujeito histórica e os saberes contidos nela quanto com a posição-sujeito, ou seja, na articulação do interdiscurso com o intradiscurso.

Assim, conforme visto no referencial teórico, através de autores como Carreira (2001), Tanure, Neto e Andrade (2010) e Kets de Vries (1997), no Brasil, devido a questões culturais, a progressão das mulheres no mercado de trabalho não se traduziu em um significativo compartilhamento das responsabilidades em relação aos filhos e muitas vezes interferindo na relação com o parceiro amoroso também. As questões relacionadas à autocobrança e aos sentimentos de culpa também corroboram o referencial teórico, pois a duplicidade de jornada acaba por dificultar uma maior participação na vida dos filhos e gerar ora uma sobrecarga emocional, ora a postergação da maternidade por parte de muitas executivas.

Mas, mesmo com essas dificuldades, as duas entrevistadas mães encontraram estratégias para administrar esses impasses, como podemos ver no fragmento do discurso da entrevistada E1 que se segue:

“quanto mais eles avançavam na idade né, meus filhos começaram a perceber que aquilo não era uma ausência e começaram a valorizar quem eu era né, como mãe, como profissional né, então eles começaram a... e daí também diminuiu pra caramba a culpa (...) porque daí começou “ah, viu no jornal meu nome e aquela coisa toda”, ‘ah minha mãe’, então, daí começaram a enxergar essa coisa assim, uma mãe que tem um lado profissional importante, que tá entregando coisas (...) começou a mitigar a questão da culpa quando eu comecei a ver que isso tava surgindo, porque isso não era simplesmente um elogio pra mãe, não era isso, mas era uma criação de valor pra eles né, era o valor do trabalho, o valor que tem que ter determinado sacrifício”.

Nota-se aqui a importância que teve para a entrevistada demonstrar aos filhos o sentido da trajetória traçada, como forma de resgate e de certa forma uma reparação do sacrifício realizado e o entendimento dos mesmos para além do papel de mãe, mas sim como uma profissional, demarcando o lugar no qual a entrevistada quer ser reconhecida.

Já a entrevistada E3 procura investir na qualidade do tempo que passa com os filhos como forma de mitigar os impactos oriundos da intensa jornada de trabalho:

“nós temos dupla, tripla jornada e tem mesmo não adianta, chega em casa as crianças querem a mãe, chega em casa e por mais que eu tenha empregada (...) apesar do meu marido ser extremamente parceiro dividir as tarefas, mãe é mãe, não adianta na hora do colinho é a mãe (...) as crianças ficam mais carentes de mãe né, mas eu trato de compensar com a qualidade do tempo que eu fico com elas né, não sou muito de quantidade”.

Em relação aos sentimentos de culpa tratados anteriormente, a mesma entrevistada enuncia:

“qual é o termo da palavra que eu tenho que dizer? Com sentimento de culpa, as mães ficam né, ‘ai não fico quase com meu filho’, isso é uma coisa que eu não tenho, devo ter problema, sentimento de culpa eu não tenho, nada, nada mesmo (...) assim como eu sou em casa, sou no quartel, e aí dá tempo, as pessoas desorganizadas que não conseguem otimizar, eu otimizoo muito meu tempo”.

Percebe-se aqui que apesar de compartilhar as tarefas com o cônjuge, ainda assim a conciliação requer uma organização bastante cuidadosa, semelhante ao quartel, utilizando o próprio termo do discurso da entrevistada e, segundo ela garante, não tem sentimentos de culpa, por buscar qualidade no tempo que dedica à esfera familiar. Porém, cabe destacar que o vocábulo “quartel” remete à necessidade de intenso controle sobre a rotina, atuando aparentemente como uma forma de proteção para evitar o surgimento de sentimentos de culpa.

Para finalizar a discussão da categoria acerca da trajetória das executivas, Tanure, Neto e Andrade (2010) apontam alguns elementos para contribuir com essa análise, ao afirmar que o número de mulheres no topo da carreira que não têm filhos é bem maior que o percentual de homens e que muitas vezes isso vem da própria dificuldade de negociar a divisão de tarefas com os cônjuges. Inclusive, a pesquisa demonstra a maior dificuldade das mulheres em encontrar parceiros amorosos do que o homem e quando são casadas chegam a realizar atividades de madrugada para não comprometer a relação conjugal. A pesquisa mostra também que, quanto maior a posição, mais difícil é encontrar um companheiro.

Mesmo assim, segundo demonstra a referida pesquisa, as executivas que conseguiram alcançar o topo sentem-se satisfeitas, gostam do que fazem e não abandonariam a carreira para se dedicar mais à família. Remete-se essa referência à sensação tida na entrevista da executiva E4, pois mesmo demonstrando em um momento que gostaria de ter sido mãe, não se arrepende das escolhas feitas e do percurso traçado. Ela ressalta que não foi por sua carreira que não foi mãe, e mesmo que tivesse sido, teria mantido sua forma de trabalhar, demonstrando a consciência de sua escolha e, dessa forma, a minimização de sentimentos de culpa e arrependimentos.

5.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Essa categoria trata das percepções em relação ao ambiente organizacional, dividido em dois grandes escopos de análise: percepções relacionadas ao gênero e estratégias de enfrentamento, buscando compreender como as participantes da pesquisa percebem o fato de serem mulheres no mundo do trabalho e como enfrentaram os eventuais impasses vivenciados. Nesse sentido, pretendeu-se identificar elementos que denotem como a cultura organizacional influenciou a trajetória profissional dessas mulheres, notadamente no que diz respeito à empregabilidade, aos “tetos de vidro” e aos estereótipos de gênero.

Em relação ao cenário empresarial, segundo algumas participantes, as empresas tiveram que se adaptar à chegada das mulheres, pois a presença era e ainda é marcadamente masculina, conforme narra a entrevistada E3:

“(...) onde eu fui ser desenhista projetista de câmara frigorífica, fiquei lá um tempo, também só ambiente masculino né, era uma área de projeto, era eu e uma engenheira que tava estagiando, na fábrica era cem por cento homem”.

Segundo a mesma participante (E3), a chegada das mulheres levou a quebras de paradigmas e isso nem sempre ocorreu de uma maneira tranquila, pois elas ainda eram vistas de acordo com ideias pré-concebidas, conforme pode ser constatado a seguir:

“se dizia que a mulher tinha que deixar os problemas pro lado de fora e ali dentro tinha que ser uma profissional né e aquilo ali era um negócio (...) tinha várias facetas, por exemplo, os banheiros, eram banheiros coletivos assim, eles tinham umas portas elas tinham mais ou menos a altura de um meio metro do chão, e elas eram abertas pra saber quanto tempo as mulheres estavam lá dentro, se elas estavam matando tempo”.

A entrevistada E3 corrobora a ideia de que nem sempre as mulheres fizeram parte da história das organizações, ao relatar que

“na época era companhia feminina era separada do masculino, Luluzinha de um lado, Bolinha pro outro (...) a entrada das mulheres na Brigada foi uma necessidade pela mudança no tempo, a Brigada de uma certa forma se sentiu né ‘opa e agora o que vamos fazer o que com essas mulheres’ tipo, tem que ter um... tem que ter alojamento só pra elas, tem que ter banheiro pra elas e os quartéis não estavam preparados pra isso”.

Nesse caso, novamente pode ser percebido que os enunciados remetem à historicidade do papel da mulher na sociedade, conforme propõe Orlandi (1999, p. 17) que “o sujeito, na análise de discurso, é posição entre outras, subjetivando-se na medida mesmo em que se projeta de sua situação (lugar) no mundo para sua posição no discurso”. Assim, de acordo com essa perspectiva, salienta que a materialidade dos lugares é encontrada ao se identificar com determinados saberes instituídos socialmente e se inscrever em uma dada formação discursiva, passando de empírico para discursivo e demarcando o lugar que o sujeito ocupa na sociedade.

Ao relatarem suas percepções sobre o contexto organizacional, as participantes não relataram nenhuma situação extrema de discriminação vivenciada ao longo de suas trajetórias profissionais, mas reconhecem que até hoje se deparam com algumas dificuldades nas empresas relacionadas ao gênero. Isso se deve, em parte, segundo E4, à baixa concentração de mulheres em áreas tradicionalmente masculinas, que fazem com que a presença delas em determinados ambientes não seja vista com normalidade.

“Basicamente é RH, finanças, marketing tem mulheres. E aí tem mulheres competindo sempre pelos mesmos cargos, eu acho muito importante um maior interesse também pelas áreas mais técnicas como física, química, matemática e engenharia, vai ser muito importante. Também para ter uma presença maior na fábrica, seria bem bacana ter mais na produção”.

Ainda segundo a vice-presidente, mesmo nunca tendo passado por nenhum problema explícito de discriminação e sempre buscando aprender com a experiência de convívio com gestores homens, reconhece algumas dificuldades, tais como as relatadas a seguir:

“a única coisa que eu acho é que uma desvantagem a mulher é que a nossa voz fica mais alta, isso é uma coisa interessante. Quando você fala alto com as pessoas, o homem que tem a voz baixa sempre vai parecer que está falando coisas muito mais importantes e muito corretas. E uma ‘mulher que fala assim’, isso são

coisas que não se podem mudar. Tem situações em que pode atrapalhar um pouco. Acho que de uma forma geral os homens têm algumas vantagens, mas nunca me senti ruim ou desvantajada por causa de ser uma mulher. Às vezes é um benefício, homens brigam um pouco menos numa sala de reunião, fica mais amigável com a presença de uma mulher”.

A CEO, denominada nessa entrevista como E3, apresenta uma percepção semelhante nesse sentido, trazendo elementos importantes para demonstrar o domínio masculino na cultura organizacional, quando coloca que

“em reuniões e né, quando tu dá um algum... tu dá alguma sugestão e o outro dá a sugestão, ah sugestão foi dele, porque como né, sugestão do homem”.

Essa situação possivelmente se deve ainda a uma visão desvalorizada da mulher, normalmente restrita ao ambiente do lar e não participando das decisões organizacionais, conforme visto anteriormente. Além disso, isso também pode refletir a dificuldade de aceitar a autoridade da mulher por parte de muitos homens, conforme trabalhado por vários autores no referencial teórico, dentre eles, Betiol e Tonelli (1991).

Em relação ao fato de negarem situações de discriminação, cabe uma reflexão: será que é justamente por serem levadas a sustentar uma posição de autoafirmação, que essa negação aparece em seus discursos? Segundo Capelle, Melo e Souza (2013) esse comportamento das mulheres está cada vez mais evidente, pois, apesar do discurso organizacional dizendo que não percebem as diferenças existentes, reafirmando a importância da meritocracia e das competências individuais independente do gênero, logo em seguida, aparecem contradições indicando as várias diferenças existentes e dificuldades enfrentadas. A respeito disso, os referidos autores falam que as contradições podem ser tanto uma fuga ou negação das diferenças como uma forma de autoproteção, pois reconhecer a segregação pode significar uma maior ênfase nos papéis assumidos historicamente. Estes autores vão ainda mais longe quando dizem que assumir esses papéis não combina com a imagem de executiva de sucesso e também pelo fato de que muitas vezes as mulheres não percebem as desigualdades justamente por estarem naturalizadas com o ambiente masculino já instituído nas organizações.

Outro ponto relacionado ao ambiente organizacional tratado no referencial teórico, com base em Lombardi (2008) e Nogueira (2006) e que foi comprovado nas entrevistas é a exigência de comprovação sistemática da capacidade técnica e de gestão, presente no discurso da maioria das participantes, representando uma realidade nas organizações, segundo a

percepção dessas mulheres. Isso pode ser visualizado nos fragmentos do discurso de E4 quando diz:

“a mulher faz um trabalho mais sério acreditando que sempre precisa confirmar as suas qualidades. Se o trabalho que está fazendo é bom, se esforçando talvez um pouco mais. E depois, não vendendo tão fortemente isso também, não é uma regra. Mas os homens podem fazer um trabalho em equipe e depois vender como ‘eu fiz aquilo’, uma maneira de falar que se vende melhor que a mulher”.

Esse trecho é complementado por outra passagem da mesma entrevistada.

“Quando você pergunta para uma mulher se ela quer assumir um novo cargo, se ela se sente confortável, ou se tem confiança que você vai conseguir. A mulher vai responder tipo que eu vou fazer o meu melhor, e o homem vai dizer ‘ah tá claro, sem problemas’. Eu percebo às vezes um pouco em mim também e não tão fortemente como eu descrevi agora. Eu há 10 anos atrás fui muito mais vendedora que agora. Não sei de onde vem isso. Mas eu acho que nós mulheres precisamos melhorar um pouco mais. Mesma coisa, chato homem vendendo coisas não suas, não boas, como se fosse um super bom trabalho. Acho que tem um pouco de ajustes a serem feitos”.

E1 vai pelo mesmo caminho ao relatar em sua entrevista:

“tu tem que demonstrar mais né, tu tem que ser, eu acho que tu tem que ter uma série de valores muito arraigados em ti”.

Sua percepção é reafirmada por E3 quando a mesma fala:

“tu tem que cuidar bem mais né, de não errar, os seres humanos são passíveis de erros, e aí tu tem que cuidar mais que homem, porque se a cobrança pra um homem é X, pra uma mulher é X+1 né, porque ela tem que provar que ela é melhor ainda (...) a cobrança apesar dos homens dizerem que não tem, sempre tem, sempre tem assim, aquela, aquela entrelinha que tu saca”.

Segundo essa participante, por mais que no discurso organizacional esteja explicitada a ideia de cobranças iguais entre homens e mulheres, na prática, a exigência de comprovação é sempre maior.

“Eles acabam querendo firmar assim ‘ah porque é mulher não vai ter regalias (...) ele disse assim, vai ser cobrado igual os homens, né, não havia necessidade de dizer isso porque é óbvio (...) sempre aquela dúvida será que vai executar tão bem quanto o homem?”.

Pode-se dizer que tais percepções estão relacionadas com a cultura organizacional ainda bastante masculina existente nas organizações, que tende a valorizar os atributos e conquistas masculinas em detrimento das femininas, definindo a maneira de funcionamento das organizações. Essa cultura também se encontra imbricada na vivência dessas mulheres. (SILVA, 2012; CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Essa realidade, enquanto materialidade histórica, se presentifica no discurso desses sujeitos, ou seja, um dizer já-dito que representa o saber. Assim, na medida em que o interdiscurso, como eixo vertical, é formado pelo conjunto de formulações ditas e esquecidas, o eixo horizontal do intradiscurso representa a formulação, a partir do que dizemos naquele momento e naquelas condições. (ORLANDI, 2001).

Isso se deve, segundo E4, às características das próprias mulheres que às vezes não acreditam no seu potencial ou não sabem expô-lo com segurança no ambiente corporativo, demonstrando a memória histórica da análise de discurso comentada anteriormente. Além disso, outro fator que pode contribuir, mencionado pela vice-presidente, é o fato de que falta participação das mulheres em redes de *network*, aspecto bem mais valorizado pelos homens.

“Às vezes eu vou em uma reunião da FIERGS e são clubes de homens velhos (...) esses clubes onde um ajuda o outro é muito forte no homem. Porque mulher talvez não dá tanta bola para essas coisas de fazer as redes, talvez não gosta tanto desse nepotismo. O time de futebol. Isso também é um tipo de bloqueio, essas redes fortes não ajudam as mulheres”.

Mesmo diante dessas dificuldades, as entrevistadas narraram algumas estratégias de enfrentamento para administrar os impasses e expectativas vivenciadas no papel de liderança, momento em que assumem uma posição de autonomia em seus discursos. Isso pode ser vislumbrado na fala de quatro das cinco participantes da pesquisa, conforme afirma E1:

“que tinha conhecimento, que fazia entregas consistentes, que sabia gerenciar pessoas, que ria, brincava e dançava numa festa né, quando eu consegui entregar esse valor ali sem me perder em tudo isso eu não tive mais problema de enfrentamento por ser mulher (...) mesmo eu tendo que ser mais dura por ser mulher né em muitos momentos é não perder a humanidade, eu acho que isso é uma coisa bem importante, e não escapa o passado, e não escapa a história, não dizer que é frágil né, você pode ser uma pessoa quando eu falo dura é no sentido de uma pessoa que tem foco, que é objetiva né, é tu pode ser tudo isso sem perder essas características”.

Essa atitude de enfrentar as barreiras de gênero também está refletida no fragmento do discurso da entrevistada E3, como se visualiza no trecho a seguir:

“tem que ter o respeito a ti mesmo né, tem que colocar as pessoas nos lugares certos, tu tem que ter um posicionamento bom (...) eu sempre tive um posicionamento do que eu faço no momento, qual é a minha posição, qual é a posição do outro, quais são né, tem limites, tu dá limite”.

O enfrentamento da questão do gênero também está perpassado pelo elemento da sexualidade, aspecto ainda presente quando se trata da participação da mulher no mundo do trabalho. Segundo Tanure, Neto e Andrade (2010) um dos elementos diferenciadores da mulher e do homem nas organizações ainda está centrado na sexualidade, primeiro pelo “uso indevido” desse aspecto para alcançar postos de prestígio, segundo, porque para uma mulher ser respeitada no universo empresarial deve, de acordo com as palavras dos autores, “pensar, agir e trabalhar como homem”. (TANURE; NETO; ANDRADE, 2010, p. 4).

Ambos os elementos podem ser notados no discurso das entrevistadas, sendo o primeiro salientado por E4, quando fala:

“é muito comum a mulher se vestir mais sexy e para ela isso é uma queda de poder. Os homens quando falam de uma mulher na liderança como bonita ou feia, nós nunca falamos dos homens de um presidente assim, até porque eles são normalmente são muito feios. Mas ninguém ia falar como isso um critério que vale alguma coisa. E temos que cuidar para não incentivar esse critério”.

Quanto à questão da “masculinização” citada acima por Tanure, Neto e Andrade (2010) e desenvolvida ao longo do capítulo 4 - referencial teórico, a CEO E1 também marca essa questão, visualizada na passagem a seguir:

“você segue sendo uma mulher né, então sendo uma mulher né, é como você não deixar de ser ou de poder usar saia, usar uma maquiagem mas sem é ir pro demais pro lado do uso né da sexualidade como a gente sabe que ainda existe”.

5.3 LIDERANÇA

A última categoria de análise irá abranger os aspectos relacionados aos papéis de liderança desempenhados, dentro de três subcategorias de análise que emergiram do discurso das entrevistadas: liderança pelo conhecimento, impactos de gênero relacionados ao papel de liderança e, por fim, a gestão de pessoas. Busca-se dessa forma identificar o lugar no qual essas líderes se situam e suas relações com os constructos percorridos até o momento.

Em todas as entrevistadas percebeu-se a importância dada ao conhecimento e à qualificação técnica, como forma de consolidar o papel de liderança exercido e, também em parte, pela necessidade de comprovar constantemente suas competências, conforme já comentado anteriormente. Isso pode ser identificado na entrevista de E5, na passagem em que fala:

“hoje eu falo alguma coisa para eles e eles me escutam, porque tenho informação, por eu ter uma formação técnica, que não entrou na prefeitura porque era carismática, mas que tem conhecimento técnico. Tem alguns setores que tu tem que mostrar que tu sabe o que tá fazendo, pra falar de igual pra igual”.

A entrevistada E4 reafirma essa ideia, quando conta que

“conhecendo mais a parte operacional, porque acho muito difícil controlar à distância quando não se sabe bem (...) no início precisa mergulhar um pouco pra depois subir, porque daí uma vez pelo menos já conhecia isso a fundo”.

A busca por domínio técnico influenciou a forma como lideram, presente em várias partes de seus discursos, conforme podemos ver a seguir no discurso de E1:

“eu acho que levou a que tivesse que assumir uma liderança um pouco diferente né, que era aquela liderança que se baseava no conhecimento né, então tinha que ser tecnicamente muito bom pra poder estar junto né, por ser mulher”.

Nota-se aqui novamente, a presença do que a entrevistada tem elaborado em seu discurso acerca do que é ser mulher, evocando as noções e conceitos que constituem os princípios da análise de discurso. A questão da formação técnica também é visualizada na fala de E5.

“Eu sou uma pessoa assim que valoriza muito o estudo, eu acho que a gente nunca precisa, nunca pode parar de estudar, sempre tem alguma coisa a mais para aprender (...) tem que se respeitar quem tá estudando, quem tá indo atrás, quem tá se... e acho que uma instituição pode decair muito, quando alguém cai de paraquedas em um lugar sem saber o que tá acontecendo”.

As demais participantes também dissertaram sobre a importância do conhecimento na formação, reconhecimento e sucesso da liderança, buscando maior consistência e respaldo técnico em suas decisões. Comentou a entrevistada E3:

“tem que ir aos poucos né, muito seguro né passando por todas as etapas de acertos e de erros né, pra quando chegar num momento de liderança, num momento maior tu tenha bastante tranquilidade, bastante segurança, tenha uma, um conhecimento a respeito daquilo, ciência pra demandar, decisões, pra dar decisões, pra orientações né, o líder né o a liderança em si é alguém que dá um norte (...) quando tu chega num setor de liderança tu não vai ser o executor da coisa né, mas tu já foste executor no momento tão tu já sabe como fazer (...) tem que saber fazer, principalmente as mulheres né, primeiro tem que saber fazer a coisa né, ninguém vai saber como dizer pra uma faxineira como limpar bem um banheiro se nunca limpou”.

Cabe ressaltar aqui que a entrevistada usa como exemplo uma atividade que historicamente relaciona-se ao papel da mulher, demarcando ainda a presença da questão ideológica em sua formação discursiva, relacionando o papel de executor da liderança a uma atividade doméstica.

A participante E2 complementa essa ideia falando:

“tu tem sim que saber executar pra tranquilamente subindo os degraus que são acessos pra ti pro conhecimento com muito trabalho, com muita dedicação até chegar num momento que tu vai conquistar metas no teu trabalho, ninguém vai te dar isso, tu vai conquistar por ti mesmo”.

Aqui podemos perceber a ressignificação da trajetória da mulher ao alcançar os postos de liderança, tratado como uma escolha e uma conquista própria e modificando a maneira como a sociedade vê esses sujeitos.

Essa valorização pela própria capacidade técnica, e em contrapartida pela capacidade técnica da equipe, demarca um estilo compartilhado de liderança e focado nas pessoas, conforme podemos comprovar quando a entrevistada E4 fala:

“eu sou da área financeira, eu conheço melhor finanças, balanço que meu gerente de controladoria, mas menos que meu gerente de finanças. Eu preciso ter um conhecimento um pouco de tudo, mas conhecimento de especialista nessa linha particular, eles precisam saber melhor do que eu. Eu tenho expectativa que meus gerentes saibam melhor do que eu das áreas particulares (...).

Nota-se ainda nesse fragmento a relação de rede estabelecida com os liderados, onde todos compartilham informações e geram um aprendizado coletivo. Além disso, as entrevistadas referem-se ao aspecto instrumental da gestão, que deve atuar dialogicamente e recursivamente com o papel relacional da liderança, para a eficácia de seu desempenho (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

Nessa linha, destaca-se também a fala de E3, que reafirma o caráter compartilhado e focado nas pessoas comentado anteriormente.

“Junto todo mundo, ó gurizada tem isso, isso e isso que nós temos que fazer a meta é essa, essa e essa, e aí alguém tem alguma sugestão? O que vocês acham? Muito democrática né, se me convencerem que aquilo não é melhor coisa não tem problema nenhum, nem orgulho de ‘ah não a decisão foi errada’, vamos retomar, nada, acho que uma cabeça sempre, duas cabeças sempre pensam melhor que uma.”

A entrevistada complementa essa ideia em outra passagem, transcrita a seguir:

“todas as pessoas tem medo, todo mundo tem medo né? Até o Presidente dos Estados Unidos, a Presidenta Dilma, todos tem medo, e o medo só termina quando outra pessoa o valida né, as pessoas necessitam de validações, que são validações? De tu dizer pras pessoas assim ó, que importante tu és, como tu és inteligente, como tu faz bem esse trabalho, como tu é um bom líder, como tu trabalha bem aqui varrendo essa rua, porque ninguém se valida, se autovalida né, eu não posso dizer assim ó, ‘ai como eu sou boa’, ‘como eu sou inteligente’”.

Para corroborar o foco nas pessoas, utilizou-se o *software* NVivo como forma de identificar as palavras recorrentes nos discursos das entrevistadas, através de uma ferramenta de mensuração de frequência com base nas transcrições das entrevistas. Assim, o quadro 3 a seguir foi gerado desconsiderando vocábulos com menos de três letras, evitando que se filtrasse expressões e, assim, focasse nas palavras que contêm algum significado para a análise almejada e servissem como base para corroborar alguns dos pontos que estão sendo desenvolvidos.

Quadro 3 - Frequência das palavras

Palavra	Contagem
Pessoas	140
Acho	134
Ser	133
Gente	105
Mulher	84
Trabalhar	76
Mulheres	75
Trabalho	67
Incompreendido	66
Pessoa	57
Empresa	56
Organização	49
Liderança	34
Mãe	31
Exemplo	30
Homens	30
Família	29
Homem	29
Conhecimento	28
Casa	27

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro ponto a salientar é a frequência da enunciação da palavra “pessoas”, atingindo o primeiro lugar da lista, mesmo sem considerar a frequência do vocábulo no singular. Isso demonstra o foco nas pessoas comentado anteriormente, fato que justificou a emergência de uma subcategoria de análise dentro do tema da liderança. Pode-se perceber também que as palavras “mãe”, “família” e “casa”, foram menos frequentes que “trabalho”, “empresa”, “liderança” e “organização”, demarcando o lugar de fala dessas mulheres.

Enquanto líderes, as mulheres entrevistadas se percebem e percebem o exercício da liderança de maneiras diversas. Pode-se visualizar claramente o foco nas pessoas em vários momentos conforme demonstrado anteriormente. Nesse sentido, E4 diz:

“me defino um pouco mais no lado de gestor, de orientação técnica que como líder inspiradora. Acho que algumas coisas que eu faço podem inspirar meus chefes a trabalhar, eu espero que isso esteja convencendo as pessoas que estou fazendo um bom trabalho (...) eu gosto mais de organizar, integrar os setores, comunicar e onde eu posso dar minha opinião de como resolver uma coisa”.

Essa fala nos remete à dimensão coletiva da liderança discutida no referencial teórico, na medida em que a própria entrevistada reconhece que a liderança se constitui em uma rede, na influência exercida mutuamente em prol da construção de um resultado superior. Esse aspecto de coletividade também atende aos pressupostos da análise de discurso da linha

francesa, no sentido em que os sujeitos são atravessados e atravessam mutuamente o contexto a que pertencem.

E4 ainda complementa dizendo:

“não acho que sou uma pessoa muito dura, eu também não gosto de gritar, acho isso muito anos 80. Não gosto, acho que uma discussão adulta e normal, eu não acredito em gritar. Acho que sou bastante normal, amigável, gosto de brincar e isso talvez é um pouco diferente com cada um deles. Uma pessoa que é muito brincadeira eu vou brincar mais que uma pessoa muito séria. Graças a Deus eu não tenho uma pessoa muito séria. Acho que para um brasileiro eu sou um pouco alemãozinho.

É fundamental sinalizar aqui que a entrevistada refere-se a si mesma no masculino, marcando certamente um lugar de fala. Logo a seguir, ela complementa a ideia.

“Talvez eles me achem uma alemoazinha cri-cri e talvez um pouco chata no sentido de que eu pergunto muito, muito, muito. Eu vou muito no detalhe, mas como eu já disse, isso pra mim faz parte, tem um papel. E eu tenho essa expectativa do meu trabalho também. No início eu sou um pouco controladora talvez, mas uma vez que eu tenha entendido tudo, que eu tenha uma boa sensação, eu começo a confiar no trabalho e eu confio totalmente nesses experts, no trabalho deles”.

Já a entrevistada E3 se define como alguém com perfil de comando, como podemos perceber na seguinte fala:

“tem pessoas, não vou nem dizer homens e mulheres, tem pessoas que são mais retraídas, mais de trabalhar no assessoramento, são ótimos assessores, são ótimas secretárias, e que tu bota numa posição de chefia, já não conseguem né, porque não fecha, não cabe. Já o meu perfil não é de assessoramento, eu já tenho um perfil mais de comandamento né, de poder dar norte pras pessoas de trabalhar em equipe, mais de vamos a luta”.

Nota-se aqui novamente que a entrevistada associa uma posição de não-liderança a uma atividade historicamente feminina, como a de secretária. Isso demarca uma visão predominantemente masculina da liderança, corroborada quando usa a expressão “vamos à luta”, associada à cultura da Brigada Militar e seus preceitos fundamentalmente masculinos.

A participante E5 salienta de forma marcante em vários fragmentos de seu discurso a necessidade de liderar pelo exemplo para alcançar a adesão das pessoas, exemplificados a seguir:

“eu sou a primeira a chegar, sou a última a ir embora, então sempre aquela coisa de dar exemplo, porque não tem como exigir que teus funcionários cumpram horário se tu não cumpre, tu não pode exigir que eles tratem bem as pessoas se tu não trata, então assim, eu sempre deixo bem claro que eu quero assim mas eu também faço assim (...) eu consegui montar minha equipe com pessoas que tinham o perfil que eu queria que trabalhassem, que tinham a visão que eu queria trabalhar (...) trabalhar bem com todo mundo, então assim, se tiver que fazer faz pra todo mundo ou não faz pra ninguém, e ter o feeling de saber a hora de cobrar, de tu ser mais dura, a hora de tu entender, ser mais compreensiva, a hora de tu elogiar (...) sou uma pessoa muito acessível e eu não sou uma pessoa de formalidades, de não decidir sozinha, uma personalidade muito forte e eu sou extremamente perfeccionista, então eu sempre digo que ah, quer fazer uma coisa, ou faz bem feito ou não faz, eu não gosto de coisa assim, ‘ah vamos fazer de qualquer jeito’, e a minha equipe sabe disso eu acho que ah, gritar, xingar, humilhar não resolve nada”.

E2, na sua definição de liderança, fala que, além de um cargo, a liderança com “L” maiúsculo implica responsabilidade permanente, um projeto de vida que visa o desenvolvimento da organização e das pessoas, como salienta na fala a seguir:

“por isso é que se diz que a liderança é uma coisa solitária, porque por mais que um líder tenha um grupo de pessoas, que é a organização, uma empresa que tem a sua governança, porque isso significa que é um grupo de pessoas né, mas o líder é máximo né que seja o presidente ou presidente do conselho enfim, mas aquela liderança, numa decisão final, ela está sozinha, a parte técnica eu digo que a é menos difícil de se desenvolver alguém, né? Porque alguém que se desenvolve tecnicamente né, agora o lado humano e o lado conceitual ele é um pouco mais complexo (...) a primeira coisa pra ti ser líder acho que tu precisa gostar daquilo que tu faz, ninguém é líder daquilo que tu não gosta né, tem que ter uma... gostar muito daquilo, tem que ter uma vocação, tem que tá imbuída de aquela missão, de que aquilo que tu estás fazendo é uma coisa importante (...) quando se trabalha com pessoas, assim quando teu produto é pessoas, tu nunca pode dizer que tu sabe trabalhar, que esse é o melhor método, esse é o melhor sistema, porque são pessoas”.

Cabe ressaltar aqui a visão da entrevistada ainda bastante relacionada a pressupostos de lideranças ligados ao líder-herói, aquele imbuído de uma missão, dotado de uma capacidade diferenciada e em um local de isolamento. Como vimos anteriormente, essa visão ainda carrega em si preceitos fundamentalmente masculinos construídos ao longo da história. (BRYMAN, 2012; CAVALCANTI et al., 2006; CABRAL; SEMINOTTI, 2009a).

Para finalizar essa categoria, é pertinente demonstrar na análise das trajetórias das mulheres participantes desse estudo, as dificuldades percebidas e as formas que encontraram para administrar tais impasses, contribuindo para seu sucesso nas posições de alta

administração. Nesse sentido, E1 percebe que sempre investiu e apostou nas pessoas, pautada em valores que fazem parte da sua vida:

“me dediquei a uma coisa que eu tinha aprendido a fazer e lá eu pude praticar que era formar, formar, formar líderes, formar gente com consistência técnica, com liderança e gente humanizada (...) eu tentei usar essa minha vida que eu tive pra trás de uma forma muito legítima e mostrar que eu era uma pessoa parecida com as outras pessoas, eu acho que talvez tenha sido isso uma das maiores forças geradoras de respeito”.

Aqui novamente o indivíduo se inscrevendo na coletividade, ascendendo a um patamar de satisfação e de atendimento a aspirações, enquanto líder.

Na mesma linha, a entrevistada E4 coloca a importância da superação dos problemas, o alcance de posições de destaque e o enfrentamento dos “tetos de vidro” existentes nas organizações, que impedem as mulheres de ascender a postos de liderança. A vice-presidente afirma:

“quando uma normalidade lidera uma fábrica ou uma engenharia basicamente 50-50 mulher, aí vai ter uma liderança de mulher”.

Essa afirmação demonstra a importância de uma maior participação e alcance das mulheres a postos de alta gestão e a necessidade de elas se prepararem e se aperfeiçoarem para assumir essas posições. Também se encontra aí o elemento social presente na análise de discurso, a partir de uma nova linguagem social que influenciará na enunciação dos sujeitos, a saber, a relação entre o eixo de intradiscursos e interdiscursos.

A entrevistada E3 acredita que só através da demonstração das suas capacidades técnicas e de gestão é que as mulheres conseguirão mostrar a que vieram.

“Desde que entraram as mulheres as mulheres tiveram mais numa posição de assessoramento, de secretariado, nunca da linha de frente que a responsabilidade é muito maior (...) as mulheres ainda estão aos poucos mostrando que vieram não pra serem combatentes né, não é pra ir contra, mas pra também ocupar os mesmos espaços, lado a lado, quem tiver mais competência que assuma (...) liderança das mulheres pelas capacidades, não pelo único motivo de serem mulheres, mas porque elas se mostraram, se empoderaram como tais e mostraram um trabalho diferenciado”.

Esse pressuposto vem ao encontro do que postulam Belle (2012) e Lobos (2002), ao propor que hoje os papéis nas organizações não são mais estanques, ao contrário, devem estar diretamente ligados às questões contingenciais para serem competitivos. Assim, barreiras e

separações imaginárias e sociais entre masculino e feminino precisam ser transpostas, em prol da potencialização dos talentos e diversidade de habilidades.

Para finalizar, cabe ainda sinalizar alguns aspectos a serem considerados pelas organizações e pelas mulheres no que tange à sua maior participação no mercado de trabalho e nos postos de liderança, atendendo ao último objetivo da presente pesquisa. Esse ponto é abordado por duas das entrevistadas, que falam da importância das empresas darem subsídios e condições para facilitar a retenção e maior desempenho feminino em suas atividades profissionais. A respeito disso a CEO, que é a entrevistada E1, conta que em sua trajetória

“no mínimo dois dias desses eles passavam junto comigo dentro da CNI, então, isso era importante pra eles entender um pouquinho o pique que eu tava envolvida com aquele trabalho meu né, porque que eu tinha tanta demanda, porque eu tinha que viajar, porque que né, então esse entendimento, essa coisa de trazer eles pra perto de mim né, no meu trabalho também ajudou bastante”.

A entrevistada E4 fala que a empresa na qual trabalha atualmente possui atividades que são destinadas para mulheres, especialmente por suas habilidades diferenciadas, mas admite que ainda não há ações voltadas especificamente para o desenvolvimento de lideranças femininas. Mesmo assim, reconhece a importância de facilitar a conciliação da vida pessoal e profissional, especialmente no que tange à maternidade e o regresso da mulher ao mercado de trabalho após ser mãe, falando que

“muitas empresas que têm creches dentro da empresa, e com isso uma mulher fica muito mais tranquila. Imagina você chega de manhã na empresa, deixa ali e vai trabalhar. Você está sabendo que se tiver algum problema, vomitando ou não sei o que, você fica 5 minutos e poderá checar se está tudo bem. Isso deixa a mulher muito mais tranquila. Isso eu acho uma medida muito eficaz para retenção”.

Nesse sentido Lucas et al. (2010) dizem que cada empresa deve tratar a questão da diversidade de gênero de maneira adequada à cultura e peculiaridades da organização, não havendo uma “receita” de políticas aplicáveis a todas as realidades. Dentre as principais práticas encontradas através da pesquisa, os autores salientam que em sua maioria elas visam o auxílio no desempenho de seus diferentes papéis sociais, de acordo com as necessidades de homens e mulheres em termos de saúde, educação e acesso igualitário ao crescimento profissional. Nessa linha destacam que é importante reconhecer as diferenças para promover políticas de gestão de pessoas adequadas, fortalecendo as características de cada pessoa e evitando estereótipos.

No quadro 4, a seguir, estão sintetizadas as constatações oriundas da pesquisa.

Quadro 4 - Quadro síntese de resultados

(continua)

Objetivos	Resultados
Entender as expectativas e demandas sociais e profissionais vivenciadas pelas mulheres em cargos de liderança.	Identificação com a figura masculina e ausência de referências profissionais femininas
	Percepção de ainda predominar uma educação sexista, com o desenvolvimento de habilidades diferenciadas entre os gêneros
	Visão da mulher ainda relacionada socialmente a deveres domésticos
	Permanência de um histórico cultural estereotipado e patriarcal que influencia o desenvolvimento da carreira
	Necessidade de quebra de paradigmas para traçar a trajetória escolhida
Conhecer as percepções das mulheres em relação ao contexto organizacional e relacionadas à problemática do gênero.	Ambiente organizacional percebido ainda como eminentemente masculino
	Constatação da pouca presença de mulheres em postos de destaque
	Percepção da necessidade de adaptação das empresas à chegada das mulheres
	Baixa concentração de mulheres em áreas tradicionalmente masculinas
	Sensação de exigência de comprovação sistemática da capacidade técnica e de gestão
	Percepção de ainda haver nas organizações uma maior valorização de atributos e conquistas dos colegas homens
Verificar como as mulheres percebem o gênero em sua empregabilidade profissional, em relação aos fatores facilitadores, às dificuldades vivenciadas e às estratégias adotadas para superar os impasses percebidos.	Liderança focada no compartilhamento de informações e decisões, comunicação fluente, gestão e formação de pessoas
	Importância da realização de entregas consistentes e de possuir conhecimento das áreas operacionais do negócio
	Pioneirismo e quebra de modelos existentes, responsabilidade com o caminho traçado para si e para outras mulheres
	Busca de robusta qualificação técnica e aperfeiçoamento profissional
	Dificuldades de mobilidade, percebidas principalmente em relação aos filhos e à família
	Importância do posicionamento firme, atingimento de metas e qualidade das atividades para o reconhecimento e respeito do trabalho realizado
	Percepção da dupla jornada e dificuldades na conciliação das atividades domésticas e na participação na vida dos filhos. Vivência de sentimentos de culpa decorrentes desse fato. Necessidade de organização da rotina e apoio de outras pessoas

(conclusão)

Objetivos	Resultados
	Busca por transmitir à família e aos filhos o sentido do trabalho e da trajetória realizada, como estratégia de mitigar culpa e promover um maior reconhecimento do espaço alcançado
Sinalizar fatores a serem considerados pelas organizações e pelas trabalhadoras no desenvolvimento de suas trajetórias profissionais, bem como sugerir políticas que promovam a diversificação e inclusão de seu capital humano.	Políticas de gestão de pessoas para atração das mulheres e retorno ao trabalho após maternidade
	Ações que busquem facilitar a conciliação com vida familiar e proximidade com os filhos
	Realização de programas com vistas a desenvolver lideranças femininas
	Atuação na cultura organizacional de forma a torná-la mais flexível, inclusiva e diversa.

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo de aspectos amplos e gerais sobre a trajetória pessoal e profissional de mulheres em cargos de alta administração, a presente pesquisa pretendeu compreender a percepção dessas mulheres sobre a caminhada no mercado de trabalho, em especial relacionada ao papel da liderança. Para tanto, buscou-se elementos de seus contextos sociais, culturais, individuais e organizacionais nos quais estas mulheres encontram-se inscritas.

Percorrendo a análise de discurso das entrevistadas, primeiramente percebe-se a presença de um modelo masculino em suas vidas familiares e sociais, que marcou suas trajetórias, de uma forma ou de outra. Isso se percebeu principalmente quando dissertavam sobre o tradicional papel das mulheres em nossa sociedade, geralmente não associado à gestão e à liderança, como também aos modelos masculinos seguidos por elas mesmas, quando alcançaram esses postos e quando realizaram algumas escolhas em sua vida profissional e formação acadêmica. Cabe destacar ainda, em relação a essa questão, o pioneirismo no ambiente masculino percebido em todas as gestoras do estudo, demonstrando os guetos e a incipiente participação da mulher no universo organizacional, especialmente no que diz respeito à ocupação de cargos de alto escalão.

As vivências que tiveram levaram essas mulheres a terem de romper os estereótipos percebidos, investir fortemente em sua qualificação e aperfeiçoamento técnico e realizar várias escolhas e renúncias para dar conta dos desafios encontrados. Em grande parte das entrevistadas pode-se perceber impactos em sua vida familiar e pessoal e a necessidade de uma organização capaz de conciliar esses dois polos. Destaca-se ainda que, apesar de, em um primeiro momento, as entrevistadas não negarem sentimentos de culpa pela exigência de uma carga horária relevante para dedicar-se às atividades profissionais, em algum momento elas acabam admitindo a ausência na vida dos filhos e as dificuldades provenientes disso, notadamente em relação à mobilidade e à dupla jornada, observados também no referencial teórico do presente estudo.

Em relação ao contexto organizacional, apesar de primeiramente apresentar uma negação em relação à discriminação de gênero, quatro das cinco entrevistadas relataram dificuldades nesse âmbito. Dentre as situações relatadas, merece destaque as que estão relacionadas à exigência de sistematicamente serem levadas a comprovar suas competências, e ao nível de cobrança sofrido, diferente dos homens. Assim, admitem que os erros das mulheres têm um peso maior no contexto organizacional, justamente por estarem em um momento de conquista de seus espaços. Assim, a cobrança e as exigências não pairam apenas

no próprio desempenho, mas no que este significa para o caminho trilhado pelas mulheres como um todo.

Como resultado, percebe-se a tendência a assumir uma postura peculiarmente masculina no ambiente de trabalho, para serem reconhecidas no papel de liderança. Esse quesito foi trabalhado amplamente no referencial teórico e foi percebido claramente nas entrevistas. Para citar algumas das expressões para ilustrar essa ideia, está a necessidade de impor limites, o foco, o não demonstrar as fraquezas, o falar de igual para igual, entre outras. Além disso, foi unânime a necessidade de se firmar pelo conhecimento e domínio técnico das áreas a serem lideradas, para sustentar a posição de liderança, o respeito e o reconhecimento no contexto a que pertencem.

Mas, apesar dessa postura por vezes “masculinizada” para dar conta dos desafios do ambiente organizacional, o que se percebe é que, na forma de liderarem, essas mulheres assumem um foco bastante marcante nas pessoas a seu redor, valorizam as individualidades, compartilham decisões e pontos de vista com flexibilidade. Esse ponto faz emergir a reflexão norteadora da presente pesquisa, levantando as percepções das líderes executivas acerca de suas trajetórias profissionais e pessoais. Esse questionamento aponta para o fato que, mesmo enfrentando barreiras sociais, culturais e organizacionais, essas mulheres estão alcançando seus espaços, sem deixar para trás suas características e o que acreditam ser importantes para exercer a posição de liderança. Mesmo em ambientes adversos, consideram a responsabilidade de seu papel em relação às outras pessoas, tanto familiares como liderados e estão buscando estratégias para enfrentar os mais diversos impasses vivenciados.

Quanto aos objetivos almejados, entende-se que eles foram alcançados, já que o referencial teórico e a pesquisa de campo trouxeram elementos para entender a compreensão das mulheres líderes a respeito de suas trajetórias pessoais e profissionais, questão norteadora da presente pesquisa. Esse entendimento se deu ao narrar sua história e perceber como as escolhas foram realizadas, quais os impactos das mesmas e os desafios encontrados ao longo de suas caminhadas. Em relação aos objetivos específicos, direcionados a entender as expectativas vivenciadas pelas mulheres em cargos de liderança, suas percepções em relação ao contexto organizacional e à empregabilidade profissional, considerando a questão do gênero e estratégias adotadas e, por último, sinalizar fatores a serem considerados pelas organizações e pelas mulheres nas suas trajetórias profissionais. Entende-se que todos foram abordados durante o referencial teórico e a análise dos resultados, pois a história pessoal e familiar das participantes foi percorrida, assim como suas escolhas profissionais, acadêmicas e de vida e demonstrou-se como têm lidado com os desafios encontrados. Também é possível

sinalizar alguns fatores a serem considerados pelas organizações que desejam diversificar seu capital humano e promover uma maior inclusão das mulheres em seus quadros de pessoal e em especial nos espaços de liderança, bem como políticas de gestão de pessoas que auxiliem esse processo. É importante que as mulheres, para além de ocupar cargos de destaque, sejam aceitas e reconhecidas como tal, de acordo com suas escolhas, características e singularidades.

Reconhece-se, ao final dessa pesquisa, que muito ainda se tem a avançar no estudo sobre a liderança feminina e da participação da mulher no mercado de trabalho. Para futuras pesquisas, sugere-se um estudo sobre as peculiaridades dos setores em relação à problemática do gênero, como também investigar eventuais parâmetros geracionais que podem influenciar essa realidade. Outra questão a ser trabalhada pode ser a percepção masculina sobre o universo feminino em relação à liderança e participação nos postos de tomada de decisão organizacional.

Assim, para finalizar as considerações discutidas, cabe citar uma frase falada por uma das entrevistadas e que engloba o universo que compreende a presente pesquisa. Ela traz a ideia de que a mulher deve ter condições de fazer suas escolhas, de acordo com seus sonhos e objetivos e não que elas sejam fruto de pressões e estereótipos de qualquer parte. “Lugar de mulher é? É onde ela quiser”.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. C. Dossiê: gênero no trabalho. **Cadernos Pagu**. Núcleo de estudos do gênero, Campinas, n.17-18, 2002. Unicamp. Disponível em: <www.pagu.unicamp.br>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- ARRUDA, A. Teorias das representações sociais e teorias de gênero. **Cadernos de Pesquisa**, [S.l.], n. 117, p. 127-147, nov. 2002.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELLE, F. A. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2012.
- BENNIS, W. et al. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.
- BERNADINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, p. 17–33, 1991.
- BETTS, J. A. Labirintos do êxito feminino. In: JERUSALINSKY, A. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Org.) **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BRASIL. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres - SEPM. Brasília, boletim n. 3, jun. 2006. Disponível em: <www.sepm.gov.br/nucleo/dados/boletim-3-pme.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.
- BRUSCHINI, C.; RICOLDI, A. M.; MERCADO, C. M. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, A. O. et al. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R. et al. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 3.
- CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 33., São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 2009a. Disponível em: <www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10967>. Acesso em: 26 mar. 2013.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. A Dimensão Coletiva da Liderança. **Caderno IHU Ideias**, São Leopoldo, ano 7, n. 120, 2009b.

CALLEGARI, A. I. A mulher no trabalho: realização – mal-estar. In: JERUSALINSKY, A. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 161-191, maio/ago. 2013.

CARNEIRO, Yuri O. **Você S/A – os livros mais lidos**. [S.l.], 25 mar. 2011. Disponível em: <<http://administracaoparticipativa.blogspot.com.br/2011/03/voce-sa-os-livros-mais-lidos.html>>.

Acesso em: 26 mar. 2013. Blog: Administração Participativa.

CARREIRA, D. et al. **Liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.

CARVALHO, T. **Comportamento**: refletindo com meus convidados. Porto Alegre: Zero Hora, 2003.

CAVALVANTI, V. L et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75. nov./dez. 1995.

COLLING, A. M. A construção histórica do feminino e do masculino. In: STREY, M.N.; CABEDA, S.L.; PREHN, D.R. (Org.). **Gênero e cultura**: questões contemporâneas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

COSTA, Lucia. **Gênero: uma questão feminina?** [S.l.], 2010. Disponível em: <www.uepg.br/nupes/Genero.htm>. Acesso em: 16 abr. 2013.

COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009.

COZBY, P. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2011.

DeRUE, D. S; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.

GODOI C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, N. T. Escutando a voz das mulheres. In: STREY, M. N et al. (Org.). **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

HANASHIRO, D. M. et al. **Diversidade na liderança**: há diferença de gênero? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 29., Brasília. **Anais...**: São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 2005.

HIRATA, H. Globalização, trabalho e gênero. In: JERUSALINSKY, A. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Séries Estatísticas & Séries Históricas. 2009. Disponível em:
<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&no=7>. Acesso em: 12 set. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. IBGE divulga informações sobre a mulher no mercado de trabalho. 2010. Disponível em:
<www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1567&id_pagina=1>. Acesso em: 06 abr. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Relatório de mulheres na administração das empresas brasileiras listadas – 2010 e 2011. [S.l.], 2011. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 15 de mar. 2013.

INSTITUTO ETHOS. **O compromisso das empresas com a valorização da mulher**. São Paulo, 2004. Disponível em: <www.ethos.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2012.

KARAM, H. Do trabalho de parto ao parto para o trabalho. In: JERUSALINSKY, A. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança nas empresas**: como o comportamento do líder afeta a cultura interna. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

LOBOS, J. **Mulheres que abrem passagem**: o que os homens têm a ver com isso. São Paulo: J. Lobos, 2002.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O. et al. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

LOUREIRO, C. et al. **Trajetórias profissionais de mulheres executivas**: qual o preço do sucesso? **RCA - Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.14, n. 33, 2012.

LUCAS, A. C. et al. **Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero**: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 34., Rio de Janeiro. **Anais...**: São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 2010.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para a existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n.1, 2011.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MOSCOVICI, F. Líder-mulher ou líder-homem? **Revista da ESPM**, [S.l.], p. 128-133, mar./abr. 2011. Disponível em: <http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2011/mar_abr/20_Fela_Moscovici.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2013.

MOSCOVICI, S. **Psicologia social I: influencia y cambio de actitudes, individuos y grupos**. Barcelona: Editora Paidós, 1991.

NASSIF, V. M. J. et al. Women entrepreneurs: discussion about their competencies. **African Journal of Business Management**, v. 6 (26), p. 7694-7704, jul. 2012.

NOGUEIRA, M. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S.l.], v. 9, n. 2, 2006.

ORLANDI, E. **A língua e seu funcionamento: as formas do discurso**. 4. ed. Campinas: Pontes, 1996.

ORLANDI, E. Do sujeito na história e no simbólico. In: E. ORLANDI; PÊCHEUX, M. **Contextos epistemológicos da análise de discurso**. Escritos n° 4. Campinas: Laboratório de Estudos Urbanos – Nudecri, 1999. p. 17-27.

ORLANDI, E. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2000.

ORLANDI, E. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2001.

ORLANDI, E. **Michel Pêcheux e a análise de discurso**. Campinas, 2005. Disponível em: <<http://www.cpelin.org/estudosdalinguagem/n1jun2005/artigos/orlandi.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2013.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Tradução Eni Pulcinelli Orlandi. Campinas: Editora UNICAMP, 1988

PRADO, A. E. F. G.; AZEVEDO, H. H. O. **A teoria das representações sociais: revisitando conceitos e sugerindo caminhos**. In: X CONGRESSO NACIONAL DA EDUCAÇÃO E I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO. Curitiba. **Anais...**: Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). 2011.

PROBST, E. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. [S.l.], [2013?]. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf> <www.icpg.com.br>. Acesso em: 21 jun. 2013.

QSR INTERNATIONAL. **NVivo**. [S.l.], [2014?]. Disponível em <www.qsrinternational.com/other-languages_portuguese.aspx>. Acesso em: 30 jan. 2014.

RIBEIRO, M. A. A trajetória de carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 203-216, 2009.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEABRA, Z.; MUSZKAT, M. **Identidade feminina**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

SILVA, R. V. **Trajetórias profissionais de executivas aos postos de alto escalão**: fatores-chave, barreiras, inibidores de ascensão e estratégias de enfrentamento. 2012. Tese (Doutorado em Administração), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

STREY, M. N. Gênero. In: STREY, M. N. (Org.). **Psicologia social contemporânea**: livro texto. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

STREY, M. N. Será o século XXI o século das mulheres? In: STREY, M. N. et al. (Org.). **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. Trajetórias de vida e liderança. **GV Executivo**, v. 6, n.1, jan./fev. 2007.

TANURE, B.; NETO, A. C.; ANDRADE, J. O. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica**, v. 9, n.1, art. 3, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol9-num1-2010>. Acesso em: 27 mar. 2013.

TZU, S. **A arte da guerra**. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2009. Originalmente publicado em 1772.

WHITE, J. **A natureza da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.



ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Adriana Silva Medeiros e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da Professora Dra. Patrícia Fagundes Cabral, que tem por objetivo identificar as relações entre trajetórias pessoais e de carreira entre mulheres que atuam em posições de gestão.

Sua participação envolve a participação em uma entrevista, que aborda questões acerca das percepções sobre a participação da mulher no mercado de trabalho, a construção de sua trajetória profissional e os principais impactos desta em sua vida pessoal e identidade. A entrevista será realizada em um momento previamente combinado a partir do seu interesse e disponibilidade. As entrevistas serão gravadas em áudio, a fim de se preservarem todos os elementos de seu discurso. A participação neste estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-la. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, fone (51) 99524406 ou pelo e-mail adrismedeiros@hotmail.com.

Atenciosamente,

Adriana Medeiros (matrícula 1272662)

Prof^a. Dr^a. Patrícia M. Fagundes Cabral
(Professora Orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data