

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FEMININA E A ARENA POLÍTICA  
-COMPORTAMENTOS TRANSFORMACIONAIS DE GESTORAS NOS ESPAÇOS DE  
PODER NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**DANIEL MAGANHA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**FABIO SANTANA REIS**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

**FERNANDA FARIAS DE LIMA SGARBI**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**NATHALIA MARIA LOPES TAMBASCO**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**JOEL SOUZA DUTRA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

## **TÍTULO**

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FEMININA E A ARENA POLÍTICA –  
COMPORTAMENTOS TRANSFORMACIONAIS DE GESTORAS NOS ESPAÇOS DE  
PODER NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

## **INTRODUÇÃO**

A ascensão das mulheres nos níveis estratégicos nas empresas (Nogueira, 2006) e sua atuação na arena política das organizações (Dutra et al., 2017) são fenômenos que têm despertado crescente interesse acadêmico e prático. À medida que mais mulheres ocupam essas posições organizacionais estratégicas, surge a necessidade de compreender como elas se comportam em seu processo de desenvolvimento como líderes e com que comportamentos enfrentam desafios políticos. A entrada das mulheres no espaço estratégico das empresas é acompanhada pelo aumento de complexidade (Dutra, 2017) e pela necessidade de aumento de agregação de valor e demonstração de comportamentos relacionais (Dalton & Thompsom, 1993). Enquanto buscam ampliar seu espaço de atuação e influência, essas líderes devem desenvolver comportamentos específicos que lhes permitam navegar com sucesso por essa complexa paisagem organizacional.

Comportamentos femininos nas organizações têm sido alvo de estudos que associam essas líderes a comportamentos como influência, encorajamento e negociação (Iata, 2020; Pazin & João, 2023), sensibilidade (Johnson et al., 2008), dedicação e determinação (Hryniewicz & Vianna, 2018), otimismo (Chawla & Sharma, 2016), paciência e raciocínio lógico (Barcelar et al., 2021), entre outros. Por mais que a literatura não resume uma lista de comportamentos de liderança femininos única, autores como Eagly et al. (2003) e Quelhas (2010) os associam àqueles trazidos pela liderança transformacional. Por esse olhar, mulheres líderes teriam a tendência de demonstrar mais comportamentos de liderança transformacional do que os homens nas organizações, ou seja, seriam capazes de fomentar o desempenho por meio da conexão emocional, comprometimento coletivo e engajamento (Burns, 1978; Bass, 1985; Stock et al., 2022).

Entretanto, líderes que assumem papéis de liderança no nível estratégico enfrentam desafios específicos relacionados a sua atuação. A literatura sugere que a ampliação do espaço organizacional implica não apenas em uma mudança de atribuições e responsabilidades, mas também em uma nova forma de perceber a realidade e ajustes a um patamar mais elevado de pressões (Dutra et al., 2017). Além disso, as habilidades políticas no nível estratégico demandam maior exposição social, construção de parcerias estratégicas com stakeholders e influência no contexto organizacional (Dutra, 2017). Isso significa que as mulheres líderes precisam desenvolver competências políticas para navegarem com sucesso nesse ambiente, especialmente em áreas organizacionais majoritariamente masculinas como a de Tecnologia da Informação (TI). E, contando com habilidades da liderança transformacional, o seu desenvolvimento como líderes pode se beneficiar de habilidades no relacionamento e na exposição a fatores internos e externos à organização, especialmente no momento de ampliação do espaço político.

O objetivo deste trabalho é identificar e descrever os comportamentos de liderança transformacional utilizados por mulheres gestoras durante momentos de transição de carreira e ampliação do espaço político na área de Tecnologia da Informação. A liderança transformacional envolve a capacidade de engajar pessoas para alcançar resultados significativos e elevar moralmente os outros. Assim, o presente artigo pretende se dedicar a entender como as mulheres líderes aplicam comportamentos transformacionais diante da arena política nas organizações.

Em termos acadêmicos, este estudo contribui para a compreensão das características comportamentais que as mulheres líderes na área de Tecnologia da Informação demonstram ao enfrentar os desafios políticos em seu processo de desenvolvimento como líderes na esfera

estratégica. Além disso, na esfera prática, as descobertas deste trabalho podem oferecer sugestões valiosas para as mulheres que buscam ascender a posições mais estratégicas na área, bem como para as empresas que desejam promover a diversidade de gênero em seus quadros de liderança. Este artigo visa fortalecer a posição das mulheres líderes e contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários na área de Tecnologia da Informação e em demais áreas reconhecidamente masculinas.

## **ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA**

### ***Arena e habilidade políticas***

Os estudos sobre a arena política nas organizações surgiram nos anos 1980 com Mintzberg (1985) como uma resposta do ambiente organizacional aos estímulos externos em uma economia mais competitiva e que exigia das empresas velocidade e flexibilidade para atender às expectativas de mercado. A arena política foi compreendida até o início dos anos 2000 como um equilíbrio de forças dentro das organizações, que dependia de coalizões, alinhamentos e realinhamentos políticos entre atores para a realização dos objetivos organizacionais. Foi apenas no século XXI que as habilidades políticas dos atores passaram a ser centrais e relacionadas à complexidade funcional, à capacidade de influência e à legitimação individual (Dutra et al., 2017).

O novo foco de atenção sobre o tema passou a compreender os diferentes níveis de atuação da liderança nas empresas como cenários de exigência política dos indivíduos. Mais do que cargos e funções, essa nova visão assumiu o conceito de espaço organizacional, que relaciona complexidade e entrega (Dutra et al., 2017). A ampliação do espaço organizacional ocorre no aumento do nível de complexidade das atribuições e responsabilidades individuais e, com isso, na maior agregação de valor ou demonstração de competências (Zarifian, 1996 *apud* Dutra, 2017), o que independe de mudanças de cargos ou função nas empresas (Dutra, 2017). Dalton e Thompson (1993) afirmam que a mudança de estágio de desenvolvimento profissional ('novação') exige experiência, formação adequadas, uma nova visão da realidade e disposição novo patamar de pressões.

Segundo Dutra et al. (2017), de acordo com essa nova concepção, ao desenvolver-se como líder, o indivíduo passa a lidar cada vez mais com diversidade, delegação e diálogo com a equipe e desenvolvimento de parcerias. Os autores afirmam que as habilidades políticas exigidas no nível tático se caracterizam pela gestão interna de recursos, prioridades, construção de parcerias internas, negociações e acordos internos. Ou seja, a mudança para um nível tático demanda do líder, pela primeira vez em sua carreira, um papel político na organização. Já as habilidades políticas no nível estratégico estariam mais próximas ao relacionamento com atores externos à organização, exigindo do indivíduo maior exposição social com foco no futuro organizacional, parcerias estratégicas com stakeholders e influência no contexto em que a organização se insere.

Na mudança para desafios mais próximos ao nível estratégico nas organizações, o trabalho de Dutra et al. (2017) traz luz a três distintas etapas que o indivíduo atravessa no seu desenvolvimento como líder. A primeira delas é a *Consolidação na posição*, momento em que o líder ainda carrega funções da sua posição anterior e em que são dele exigidas competências como delegação, foco no resultado e desenvolvimento de pessoas. A segunda é a *Ampliação do espaço político*, que implica no desenvolvimento de interfaces com pares e superiores e em que são exigidas competências como visão sistêmica e abertura e sustentação de parcerias. Já a *Ampliação da complexidade* exige espaço político já legitimado para que o líder assuma novos projetos ou processos, exigindo dele competências como visão estratégica e desenvolvimento de sucessores.

Especificamente quanto à *Ampliação do espaço político*, entende-se que essa é a etapa que demanda do líder maior habilidade política. Segundo Ferris et al. (2010), esse desafio exige um conjunto positivo de competências sociais altamente complexas e que podem ser transformadas em

resultados para a organização. Os autores apresentam quatro dimensões da habilidade política. A primeira delas é *Astúcia social*, que é a capacidade de ler e compreender as pessoas e agir com base nesse conhecimento para influenciar o comportamento de outros indivíduos (Ferris et al., 2005). Já a *Influência interpessoal* é a capacidade de influenciar uma ou mais pessoas (Diniz & Limongi-França, 2005) com flexibilidade e integridade (Dutra et al., 2017) por meio da inclusão (promover a participação), controle (orientar e tomar decisões) e afeto (identificar proximidade e abertura). A *Habilidade de networking* estabelece conexões (Dutra, 2019) como amizades, construção de redes, alianças e formação de coalizões para trânsito na arena política das organizações por meio das redes de relacionamento (Pfeffer, 1989). Por fim, a *Sinceridade aparente* está associada à autenticidade ao lidar com situações em que alguém age de forma sistemática e dissimulada, com o objetivo de se beneficiar da credibilidade de outra pessoa. Profissionais com habilidades políticas transitam na arena política das organizações a fim de usar de maneira positiva suas competências de compreensão e influência para alcançar os objetivos organizacionais. Para isso, promovem comportamentos específicos nas suas interações sociais (Ferris et al., 2005).

### ***Liderança transformacional***

Segundo Díaz-Sáenz (2011) e Stock et al. (2022), a liderança transformacional é um conceito que tem sido amplamente estudado e debatido desde a década de 1970. Ela se caracteriza pelo processo em que um líder é capaz de fomentar o desempenho de um grupo ou de uma organização para além das expectativas por meio da conexão emocional e do comprometimento coletivo com uma causa superior. O interesse pelo tema foi em parte motivado pela necessidade das empresas americanas de responderem à competição internacional durante a década de 1980, bem como pela demanda por empoderamento em um contexto de reestruturação organizacional e uma força de trabalho cada vez mais educada (Conger, 1999).

O termo 'liderança transformacional' foi cunhado por James Downton em um artigo de 1973, mas foi Burns (1978) que popularizou o termo em seu estudo clássico sobre liderança política. Burns fez distinção do conceito com o de 'liderança transacional', que ele estabelece como uma liderança com base em trocas recíprocas que satisfazem os interesses próprios do líder e do seguidor. Para o autor, 'liderança transformacional' é aquela capaz de engajar seus seguidores não apenas para alcançar algo significativo, mas também para 'elevar moralmente' os outros. Líderes transformacionais influenciam e são influenciados continuamente, o que incentiva as pessoas a alcançarem níveis mais elevados de motivação, moralidade e produtividade.

Além de Bass (Liderança de Faixa Completa, FRL; 1985) e de Kent (Inventário Comportamental do Líder, LBI; 1999), Stock et al. (2022) organizaram comportamentos que colaboram com a ampliação dos estudos em liderança transformacional. Em seu recente estudo de emergiram 6 categorias que os autores propõem como nova taxonomia em liderança transformacional.

A primeira delas é o *Questionamento crítico*, em que um líder desempenha o papel de moldar o pensamento crítico dos outros ao questionar pressupostos críticos. Em vez de aceitar informações ou ideias sem questionar, o líder transformacional faz declarações que instigam perguntas sobre os elementos fundamentais de um conceito ou argumento. Essas perguntas desafiam os outros a examinarem problemas e situações de maneira crítica, evitando fazer suposições prejudiciais.

A segunda categoria é o uso de *Palavras de afirmação*, em que o líder transformacional faz declarações que destacam as forças e habilidades do outro. Essas palavras de encorajamento aumentam a conscientização dos seguidores sobre suas próprias habilidades e como podem contribuir melhor para a equipe.

Além disso, um líder transformacional também deve *Buscar diferentes perspectivas*, o que envolve fazer declarações que incluem ideias ou argumentos que representam diferentes visões sobre um assunto. Isso ilustra como avaliar um problema a partir de múltiplas perspectivas.

A quarta categoria é o *Ensino de lições de vida*, que exige do líder fazer declarações com lições ou princípios aplicáveis no dia a dia a partir de suas próprias experiências e visão de mundo. Outra categoria é a *Criação de oportunidades de desenvolvimento dos outros*, em que o líder faz declarações que encorajam os outros a sair da zona de conforto em busca do crescimento e desenvolvimento pessoal. Essas oportunidades ajudam outras pessoas a se desenvolverem, aumentando seu potencial de contribuição.

Por fim, a sexta categoria afirma que líderes transformacionais devem *Apresentar diferentes perspectivas* por meio de declarações que promovem ideias criativas a fim de encontrar soluções. Isso desenvolve a confiança no pensamento criativo e na resolução de problemas.

### ***Liderança transformacional e gênero***

A participação crescente das mulheres em diversos setores no Brasil pode ser atribuída principalmente a fatores como a redução da taxa de natalidade, o aumento nos níveis de educação das mulheres e o aumento no número de famílias lideradas por mulheres (Kanan, 2010). No entanto, apesar das décadas de lutas feministas e das melhorias nas condições de vida de muitas mulheres, é evidente que o acesso delas a posições de liderança em várias organizações ainda não é uma realidade estabelecida (Nogueira, 2006; Ramos & Soares, 2023). Até o final dos anos 1980, defendia-se no mundo corporativo que homens seriam melhores líderes por terem mais enfoque ao trabalho, serem menos emocionais e terem mais propensão a serem diretivos (Robbins, 2005). Entretanto, segundo o autor, com a crescente presença das mulheres no ambiente organizacional, foi compreendido que elas mostravam características relevantes para a liderança, como motivação de pessoas, comunicação, alto nível de entrega, capacidade de escuta e habilidades para mentoria. A conquista de espaços de gestão pelas mulheres fez com que novas formas de liderança passassem a ser presentes nas organizações, desafiando formatos tradicionais de liderança autocrática (Do Nascimento, 2018), mesmo que com dificuldades de ascensão (Henderson et al., 2014) ou sob uma ótica que se afasta dos movimentos feministas de representação e diversidade (Nogueira, 2006). Regine e Lewin (2003) já identificaram há 20 anos, à luz da teoria da complexidade, a emergência das relações humanas na liderança das organizações com comportamentos como mutualidade, respeito, colaboração e cuidado. Os autores apontam para uma liderança feminina que carregaria em si valores masculinos (orientação à ação e à visão analítica) e valores femininos (colaboração e visão holística). Eagly e Carl (2007) corroboram com essa visão ao afirmarem que existe um duplo fardo que recai sobre as mulheres líderes: manifestar comportamento inspirador e, ao mesmo tempo, apresentar um comportamento comunitário. A avaliação de um mesmo comportamento seria percebida de forma diferente se ele fosse performado por um homem ou por uma mulher devido às expectativas sociais das performances de gênero (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Koenig, 2021). Mesmo assim, diversos autores tentaram identificar comportamentos segundo gênero. Para Johnson et al. (2008), a característica 'sensibilidade' é mais fortemente associada à liderança feminina, enquanto masculinidade, força e tirania são mais fortemente associadas à liderança masculina. Para Hryniewicz e Vianna (2018), falar de si e reafirmar seu *status* e sua competência não são comportamentos esperados das mulheres, mas aos homens é aceito que exaltem suas realizações. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), mulheres líderes possuem atributos principais como determinação, dedicação e comunicação, possuindo uma tratativa melhor junto à equipe, e os homens líderes têm ambição, força e autoconfiança como suas principais características.

Líderes mulheres possuem competências capazes de articular aspectos comportamentais com objetivos organizacionais em ambientes mutáveis e complexos, já que costumam ser mais democráticas em suas tomadas de decisão (Griffin & Moorhead, 2015). Chawla e Sharma (2016) mencionam os facilitadores comportamentais ligados a atitude positiva e otimista perante a realidade, habilidade de articulação no discurso, controle das emoções perante situações difíceis e

o foco na resolução de problemas. Barcelar et al. (2021) citam a paciência, raciocínio lógico, determinação, resiliência, facilidade em lidar com pessoas, comunicação, capacidade em resolver problemas e articulações femininas específicas para lidar com o contexto masculinizado. Iata (2020) reitera que mulheres em cargo de liderança aperfeiçoaram comportamentos ligados à negociação por meio da necessidade de conseguirem maior flexibilidade de horários e desempenharem as negociações diárias recorrentes no local de trabalho.

Mais recentemente, a pesquisa realizada por Pazin e João (2023) propõe que as mulheres apresentam qualidades específicas para influenciar pessoas sem coagi-las, com cuidado e preocupação com a equipe e seu encorajamento, mesmo em situações de pressão. Empatia e bondade também são características encontradas em líderes femininas, em oposição a comportamentos masculinos como agressividade e autonomia (Sembranel, et al., 2020).

Dessa forma, comportamentos ligados à comunicação, negociação, cuidado e preocupação com a equipe, controle das emoções, capacidade de inspirar e engajar colaboradores, entre outros, são características de líderes femininas comumente citadas em pesquisas. Mesmo que a literatura não apresente um modelo de liderança feminina único, características femininas foram conectadas diretamente a comportamentos esperados pela liderança transformacional (Eagly et al., 2003; Quelhas, 2010; Burke e Collins, 2001; Post; 2015).

## MÉTODOS DE PESQUISA

Optou-se por uma metodologia qualitativa com uma abordagem de estudo de casos indutivo (Eisenhardt, 1989) a fim de descrever e discutir comportamentos da liderança transformacional utilizados por mulheres gestoras durante momentos de ampliação do espaço político na área de Tecnologia da Informação. Da mesma forma, entende-se que a abordagem também é dedutiva porque permitiu o surgimento de códigos durante a análise de dados. Foi escolhido o método de estudo de casos múltiplos (Creswell & Poth, 2013) a fim de capturar os momentos de ampliação do espaço político, compreendê-los e compará-los e, enfim construir uma teoria a partir dos resultados (Eisenhardt & Graebner, 2007) e identificar o fenômeno (Yin, 2003).

As líderes escolhidas para a entrevista foram inicialmente selecionadas a partir do segmento em que atuam. Em seguida, foi considerado como critério o conhecimento sobre a atuação dessas líderes quanto a passarem atualmente ou já terem passado pelo momento de mudança entre liderança tática para estratégica nas organizações (Dutra et al., 2017). Esse critério foi fundamental para que pudesse ser identificado nas carreiras das líderes os momentos de ampliação do espaço político. Em seguida, foram selecionados apenas os momentos em que essa mudança aconteceu. Essa variação entre os casos, em *polar types* (Eisenhardt, 2021), possibilitou a compreensão mais precisa de cada momento de ampliação de carreira de cada líder.

<b>Categorias</b>	<b>Roteiro de perguntas</b>
Entendimento da carreira	1.Você poderia contar sobre sua trajetória de carreira? Peço que destaque as mudanças significativas na sua carreira. <p style="margin-left: 40px;">a.A líder assumiu novas responsabilidades, projetos, funções (promoção) e/ou desafios que fizeram com que ela tivesse que desenvolver e/ou aprimorar interfaces entre áreas complementares.</p> <p style="margin-left: 40px;">b.A líder passou a ser cobrada institucionalmente nas competências Visão sistêmica e Consolidação de parcerias.</p>
Questionamento crítico*	2.Nesse momento da sua transição de carreira, seus pares e gestores tinham as mesmas visões sobre o negócio (processos e estratégias) que você tinha? O que era diferente? Como você fez pra fazer o alinhamento dessas visões? O que você fez pra construir coletivamente uma visão comum?

Palavras de afirmação*	3. Nesse momento da sua transição de carreira, você teve situações em que você reconheceu a contribuição dos seus pares/gestores? Que situação foi essa (elaborar)? 4. Nesse momento da sua transição de carreira, você teve situações em que você estimulou seus pares/gestores? Que situação foi essa (elaborar)? Nesse momento da sua transição de carreira, você enfrentou alguma situação grave com prejuízo à organização por algum erro de alguém e que podia prejudicar diretamente você? Como você reagiu diante dela?
Ensino de lições de vida*	5. Nesse momento da sua transição de carreira, você tem oportunidade de compartilhar a sua experiência profissional e lições aprendidas com pares/gestores? Em quais momentos / situações você faz isso? Qual é a contribuição percebida pelos outros?
Criação de oportunidades de desenvolvimento dos outros*	6. Nesse momento da sua transição de carreira e diante de uma situação adversa com pares / gestores, você já identificou um potencial chance de desenvolvimento / mudança de comportamento de um colega? O que você fez nessa situação?
Apresentar diferentes perspectivas*	7. Nesse momento da sua transição de carreira, houve situações em que você ajudou os pares e gestores a construir coletivamente em prol de um resultado? 8. Nesse momento da sua transição de carreira, você teve que lidar com divergências entre pares e gestores? Que situação foi essa?

Tabela 1. Roteiro de perguntas para entrevista semiestruturada.

Fonte: Elaborada pelos autores; (\*) perguntas consideram as categorias de Stock et al. (2022).

Para essas entrevistas semiestruturadas, um protocolo composto por perguntas direcionadas e abertas para orientar a discussão foi criado (Eisenhardt, 2021), sendo dividido em: (I) Carreira da líder e (II) Identificação e descrição dos momentos de ampliação do espaço político segundo as dimensões de Stock et al. (2022). Foram realizadas 10 entrevistas no total, sendo 5 entrevistas com líderes em setembro de 2023 e outras 5 entrevistas entre fevereiro e março de 2024.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### *Apresentação das entrevistadas*

A entrevistada 1 (30 e 40 anos) ocupa a posição de gerência. Começou sua carreira trabalhando antes de completar 20 anos de idade na área de logística. Cresceu profissionalmente nessa área e teve oportunidade de fazer a transição de carreira para a área de TI recentemente.

A entrevistada 2 (30 e 40 anos) ocupa a posição de Diretor de TI. Foi promovida no mês de 2023 para esta posição. É formada em administração e migrou para a área de TI, atuando na parte administrativa e na gerência de projetos. Com o tempo, assumiu a liderança da área. Encara neste momento a ampliação do espaço político.

A entrevistada 3 (40 e 50 anos) ocupa a posição de gerência. Antes de atuar em TI, passou por outras áreas, mas não se identificou com as atividades. Passou a atuar como consultora de projetos de TI, em que afirma que se encontrou profissionalmente. Acredita que a sua boa reputação na área ajudou a consolidar a sua carreira.

A entrevistada 4 (50 e 60 anos) é aposentada e professora. Tem 35 anos de carreira, passando por diversas empresas, nacionais e multinacionais, atuando em diversos projetos em vários países. Formou-se em processamento de dados e enfrentou preconceitos com relação a escolha desta área até mesmo no seu meio familiar.

A entrevistada 5 (50 e 60 anos) atua como Diretora de TI de uma empresa multinacional. Tem aproximadamente 30 anos de carreira, tendo passado por diversas empresas. Escolheu atuar na área ainda adolescente. Enfrentou preconceitos relacionados a gênero, principalmente no início da carreira, por se deparar com uma área predominantemente masculina.

A entrevistada 6 (50 e 60 anos) estruturou sua carreira atuando inicialmente em posições nas quais se concentrava na área de operações de TI, assumindo a gerência em estruturas complexas em diferentes setores. Sua trajetória profissional foi marcada por constantes enfrentamentos e diálogos difíceis, buscar conhecimento e mentorias focadas em seu desenvolvimento profissional e pessoal. A entrevistada 7 (50 e 60 anos) teve sua carreira profissional dedicada a duas grandes empresas brasileiras com um período acumulado de mais de 30 anos. Iniciou sua carreira como analista de TI e, por se interessar em pessoas, em busca de um novo desafio, resolveu dedicar-se no aperfeiçoamento de habilidades de liderança até chegar ao cargo de direção de TI.

A entrevistada 8 (40 e 50 anos) é CIO de uma empresa global estadunidense. Tem 18 anos de carreira e experiência focada em multinacionais. Desde o início da carreira atuou em projetos de TI de grande dimensão e sofreu ao longo da carreira preconceitos por ser mulher.

A entrevistada 9 (50 e 60 anos) é CIO de uma empresa líder no seu segmento e com presença global. Tem mais de 30 anos de carreira com uma trajetória profissional marcada por soluções de tecnologia e uma liderança centrada em pessoas. Acumula passagens por diversas empresas renomadas em diferentes setores.

A entrevistada 10 (50 e 60 anos) ocupou até recentemente o cargo de CIO de uma empresa global do setor de eletrônicos global. Tem mais de 30 anos de carreira na área de TI, sendo a maior parte deles dedicada a empresas multinacionais. Sua trajetória é marcada por desafios relacionados ao enfrentamento de um setor majoritariamente ocupado por homens.

### ***Análise dos achados***

Inicialmente, as entrevistas com as líderes foram individualmente transcritas, o que gerou códigos de acordo com categorias teóricas previamente selecionadas. Além disso, códigos relevantes que não foram anteriormente encontrados na literatura foram identificados (Eisenhardt, 2021). Foi descrita a história de cada líder a fim de entender os fatores envolvidos em cada momento. Seguindo Eisenhardt (1989), a análise e a coleta de dados foram sobrepostas e a codificação se deu pela combinação e comparação lógica entre os casos analisados (ver Anexo I)..

As entrevistadas demonstraram um conjunto diversificado de comportamentos alinhados à liderança transformacional. Esses comportamentos não apenas parecem contribuir para a eficácia da sua atuação no momento de desenvolvimento, mas também influenciar positivamente a percepção de pares e gestores. A compreensão desses comportamentos faz crer que existem alguns comportamentos da liderança transformacional que são valorizados por essas líderes.

### ***Questionamento crítico***

No momento de ampliação de espaço político, líderes apresentaram comportamentos ativos de questionamento, especialmente entre pares. Esse comportamento parece ter sido fundamental para a tomada de decisões informadas e para o desenvolvimento de soluções. Parece também que algumas habilidades técnicas acumuladas nos anos de experiência nas funções operacionais se mostraram fundamentais para que o questionamento crítico fosse legitimado por pares e gestores. Entretanto, pode-se dizer que o questionamento crítico dessas líderes mostrou limitações quanto à exposição e ao tema. Sobre exposição, existe um receio verbalizado sobre a vulnerabilidade desse momento. Dessa forma, o questionamento crítico parece ter acontecido apenas em situações controladas e com pares e gestores com vínculos mais próximos. Assim, os assuntos alvos desses questionamentos parecem ter sido mais técnicos do que estratégicos, fazendo com que a colaboração dessas líderes se limitasse à facilitação de situações e à resolução de problemas.

Entrevistada 1: “(...) mas acho que eu apanhei muito na comunicação para cuidar da forma com que eu falo, de forma mais estratégica (...).”

Entrevistada 2: *“Então eu estou recebendo muito mais apoio deles pra questão de mudança de mindset, para pensar mais estratégico (...). E tem alguns projetos que muitas vezes eles têm muito mais conhecimento do que eu e porque o conhecimento de negócio deles é muito maior que o meu.”*

Parece que as líderes atuam, em sua maioria, como facilitadoras de processos e comunicação entre partes, agindo para que as soluções sejam construídas coletivamente. Mesmo revelando diferentes habilidades de análise crítica (leitura do ambiente e de pessoas, *storytelling*, escuta ativa, negociação etc.), parecem agir em prol da mutualidade e do consenso ou geração de resultados.

Entrevistada 1: *“Como eu estava neste momento de transição, eu era ponte entre tecnologia e a operação, eu tinha muito papel de traduzir (...) eu também tinha oportunidade de trazer muitas ideias, sabe, e nesse sentido influenciar, estimular esses pares a seguir com o desenvolvimento desse produto nesse sentido, o desenvolvimento desse aplicativo nesse outro sentido.”*

Entrevistada 4: *“Às vezes eu apresentava num formato como se fosse um sistema, num formato de um fluxo de informação, fluxo de dado, um fluxo de processo. E fazia um teste ali com eles de uma maneira que a gente chama de fazer um drama paper, tipo um teatrinho.”*

Entrevistada 8: *“Então, primeiro passo, vamos escutar o que a pessoa quer e vamos tentar abrir as portas para que ela consiga o que ela quer.”*

Entrevistada 9: *“Às vezes a gente tem um pouco mais de sensibilidade (para a comunicação).”*

Algumas das entrevistadas relataram atitudes de busca de validação externa e autoafirmação, em que comportamentos adotados devem ser respaldados por outros ou reafirmados como qualidades pessoais. A intensidade com que essa postura foi descrita indica a fuga da vulnerabilidade e o autorreconhecimento de feitos, individualizando a percepção sobre o questionamento crítico.

Entrevistada 2: *“Se fosse um homem, talvez no meu lugar, ele poderia (...) elevar o tom da voz e falar algo mais, não mal educado, mas algo mais questionador, ser mais impositivo. E ele não ia ser taxado como alguém arrogante ou como alguém histérica. O cuidado que eu sempre tenho (...), pode ser um exagero, é: eu não posso ser entendida como histérica, não posso ser entendida como emocional, mas também não posso ir muito fria.”*

Entrevistada 7: *“Eu continuei de novo achando que aquilo não era um espaço para mim e trouxe isso para minha coach (sobre um espaço aberto em reunião de comitê executivo)*

Entrevistada 9: (...) *É, e eu pensei, pensei no final, eu falei assim, eu fiquei com medo de ser julgada.”*

### *Palavras de afirmação*

O uso de palavras de afirmação foi evidenciado como uma estratégia para aumentar a autoconsciência dos pares, mas também para uma postura positiva na resolução e na busca de resultados. Isso sugere que as líderes compreendem a importância do apoio emocional e do reconhecimento e identificam que possuem habilidades para gerar esses comportamentos. Dessa forma, os relatos indicam que existem comportamentos ativos e conscientes usados para negociar e articular junto a pares: ligar e conversar individualmente, mostrar empatia, adaptar-se a forma de comunicação de cada um, explicar benefícios etc. Esses comportamentos normalmente são descritos em cenários positivos, em que a postura otimista é mais evidente.

Entrevistada 1: *“Já trabalhei em projetos de com pares focados em experiências de cliente, onde (...) eu era ali quem ia apontar o erro da área dele, sabe, ah, e aí, olha, vamos fazer isso juntos? Isso aqui, a meta de nós dois é (...), vamos priorizar, o que a gente faz primeiro?”*

Entrevistada 3: *“Eu costumo fazer muito esse reconhecimento, eu geralmente reconheço e digo: muito bem pontuado por fulano, isso aí tem uma complexidade muito grande”.*

Entrevistada 5: *“(...) tive que buscar sair dessa zona de conforto das conversas técnicas e adaptar o meu estilo de comunicação às conversas de negócio. Se eu fosse esperar que as pessoas entendessem o que eu estava falando, não ia funcionar.”*

Entrevistada 6: *“Eu tenho muito forte essa de ouvir, de colaborar, de achar que a minha opinião não é opinião final de estar disposta a mudar...”*

Isso não significa, porém, que os comportamentos sejam maduros ou mesmo que sejam todos otimistas. A tensão na relação com os pares é descrita como um esforço e entendida como necessária e inevitável. E o confronto com pares parece existir nesse momento, mesmo que velado.

Outro aspecto trazido pelas líderes é o receio da exposição nesse momento de desenvolvimento como liderança. Situações que despertam reações emocionais e autocontrole parecem ser de especial atenção a todas as entrevistadas, que revelam temer sobre a leitura dos outros com relação às suas reações e cuidado com suas 'reputações'. A razão para essas apreensões está relacionada ao ambiente organizacional masculino que, segundo elas, impõe essa postura de autovigilância.

Entrevistada 5: *"A gente é mais desafiada a demonstrar que a gente está 100% pronta (...) se a gente dá uma resposta positiva ou negativa, dependendo da situação de bate-pronto, a gente é refratária: Nossa, ela é muito nervosa! Nossa, como ela é grossa! Nossa, ela foi agressiva! Nossa, ela me humilhou. E o homem fala exatamente a mesma coisa do mesmo jeito e não é isso o que acontece."*

Entrevistada 6: *"Quando um homem incisivo numa sala e tem pesquisas e mais pesquisas que falam sobre isso, ele é pragmático, a mulher ela é interpretada mesmo como emocional."*

Entrevistada 10: *"E o cara estava sendo um grosso comigo. E eu cheguei uma hora e disse: 'Cansei'. Eu falei, fui dura: você acha que eu vou prosseguir com esse projeto? Aí eu fui assim, bem dura, mas é porque eu estava cansada, não é porque eu queria me impor como mulher, aí ele adorou, sabe?"*

### *Buscar diferentes perspectivas*

A busca por diferentes perspectivas emergiu como uma habilidade das líderes em considerar uma ampla gama de visões antes de tomar decisões. Ao fazerem isso, elas também indicam que promovem uma abordagem holística para a resolução de problemas e decisões informadas.

Foram descritas duas formas para levantarem opiniões e visões entre pares. Uma delas é busca ativa de outros líderes para articular posições. Esse comportamento parece mais relacionado com a capacidade individual de convencimento do que com uma atuação e influência política. A outra forma é o estabelecimento de ações, em que a negociação dá espaço para ganhadores e perdedores na disputa de poder político. Mesmo que descrito de forma menos intensa, é possível relacionar esse comportamento a contextos organizacionais particularmente competitivo.

Entrevistada 4: *"Então, negociar com essas pessoas, muitas vezes, é negociar no ganha-ganha mesmo: Olha, eu preciso de, sei lá, 20 horas de um analista financeiro especializado em estatutário e eu vou te entregar depois um projeto ou uma facilidade no programa tal, no sistema tal."*

Entrevistada 8: *"E aí, quando aquela área talvez não estava ajudando dentro de um contexto geral, a gente precisou encontrar uma forma de endereçar a situação e conversar com o líder e falar: cara, tem alguma coisa acontecendo na sua área?"*

Os dados também mostram que as líderes sentem que existe uma maior exigência nelas quanto ao uso de fatos e dados em suas argumentações do que com relação aos homens pares. O motivo trazido é que existe, pelos homens, certa auto legitimidade técnica que não é automaticamente atribuída às mulheres que, por sua vez, precisam provar seus argumentos com maior acuracidade técnica do que os homens. Ao mesmo tempo, a situação traz a percepção de que os homens atribuem uns aos outros maior competitividade, excluindo as entrevistadas de uma relação de combate tal como constroem na relação que têm e entre si.

Entrevistada 1: *"Numa mesa com lideranças sênior, se você falar do que você sente, dificilmente vai ser ouvida aqui. Então é muito interessante você entrar com números, você entrar com fatos e dados e a partir daí estruturar seu argumento (...). Entendendo que essa é uma realidade, apesar de ser uma realidade injusta, eu me preparava mais que todo mundo para as reuniões [para] falar a língua de quem estava me escutando (...)"*

Entrevistada 4: *"E eu sempre notei que os homens competem entre eles e felizmente, em alguns momentos, pelo menos na minha carreira, eles não me consideravam como uma competidora entre eles, deixando o campo aberto para eu atuar."*

Entrevistada 6: *"Já fui chamada de incompetente para aquele determinado assunto técnico, e muitas vezes você tem que se impor mesmo na competência. Precisei dizer: Eu sei o que eu estou falando – então assim de ter que bater, eu brigo que é o pau digital na mesa, né?"*

### *Ensinamento de lições de vida*

O compartilhamento de experiências pessoais que podem ser inspiração ou referência para comportamentos do dia a dia foi mencionado em algumas das entrevistas. Isso demonstra a

tentativa de transmitir conhecimento e sabedoria pessoal para orientar os outros, mas não de forma intensa ou como mecanismo de lidar com e desenvolver o outro. As líderes revelaram dificuldades em influenciarem seus pares com suas próprias histórias de vida, resgatando poucos casos em que isso aconteceu e reconhecendo que esses pares têm mais expertise na posição que elas (nesse momento de desenvolvimento de liderança e ampliação de espaço político). E esse comportamento parece ser muito mais relevante na liderança de suas equipes.

Mesmo assim, as entrevistadas reconhecem que existem lições de sua carreira que podem ser trazidas como habilidades na ampliação do espaço político, sendo que a autoafirmação de suas competências anteriormente desenvolvidas aparece nas entrevistas como aspecto comum entre todas as líderes. Entretanto, parte delas estabelece uma relação positiva dessas competências relacionadas à carreira a comportamentos transformacionais, como comunicação, pensamento coletivo, visão sistêmica e cuidado com o outro, e parte delas refere-se a essas competências como necessárias para a atuação na organização, ressaltando comportamentos como colaboração 'forçada' e reações pessoais agressivas, por exemplo.

Entrevistada 3: *Então eu tinha esse fórum, alguns com um pouco mais de cuidado, porque eram mais teimosos, e eu ia com jeitinho. Eu acho que eu tenho um jeito de falar com as pessoas, de tratar e tentar negociar, e é assim que eu consigo colocar meu ponto de vista.*"

Entrevista 4: *"Eu acho que um posicionamento forte faz toda a diferença em determinados momentos. E eu nunca hesitei no que eu acreditava em me posicionar de uma maneira forte, mesmo que isso custasse o meu trabalho."*

Entrevistada 8: *"(Precisei) combinar de jogo com as pessoas pra ter o alto campo favorável"*

Entrevistada 9: *"(Aos pares:) Vocês são as melhores pessoas que tem aqui para poder ajudar com esse tema, como é que a gente pode trabalhar nisso?"*

#### *Criação de oportunidades de desenvolvimento dos outros*

A criação de oportunidades de desenvolvimento personalizadas foi reconhecida como um comportamento distante da realidade das líderes. Mesmo quando apontaram que já haviam identificado necessidades de desenvolvimento de pares, parte delas revelaram que não agiram para orientar ou estimular o desenvolvimento do outro. Os motivos trazidos foram a falta de segurança psicológica, o receio de expor falhas e a dificuldade em aceitar eventuais críticas consequentes dessa ação. Da mesma forma, também foi trazida a atitude de não mostrar aos pares vulnerabilidades por meio de posturas auto afirmativas.

Entrevistada 1: *"Honestamente? Eu não falo."* (Quando questionada se dava feedbacks a pares/gestores.)

Entrevistada 3: *"Eu acho que nesse período específico que você está colocando eu não tinha tanta abertura nem maturidade para falar com as pessoas e dar conselhos sobre como agir."*

Entrevistada 5: *"Eu não fazia nada, a menos que fosse uma pessoa que eu já tivesse algum tipo de relacionamento desenvolvido."* (Quando questionada se dava feedbacks a pares/gestores.)

Entrevistada 10: *"(...) eu evitei porque eu acho que você cria um confronto e depois o trabalho em equipe fica insustentável."*

Entretanto, ao serem questionadas sobre aprendizados em conjunto com pares e gestores, as líderes revelaram que essas situações são mais comuns e apreciadas, sendo oportunas e reconhecidas no dia a dia da relação com pares nesse momento de ampliação da arena política. Além disso, parte delas afirma ter apreciado momentos em que ela foi aconselhada por pares com mais experiência no nível estratégico.

Entrevistada 2: *"Foi bem legal quando foi anunciada a minha promoção, dois deles me chamaram para jantar (...) para me apoiar, para dizer como que ia ser daqui em diante, para me permitir fazer perguntas pra eles, porque eles já estavam nessa função há um pouco mais tempo, para falar o que que eles esperavam de mim, inclusive nessa função (...)."*

Entrevistada 10: *"Mas eu sou uma pessoa que fala pouco, eu escuto mais do que falo. Não sei se isso também me ajudou (nesse momento da promoção)."*

### *Apresentar diferentes perspectivas*

A apresentação de diferentes perspectivas foi, tal como em *Buscar diferentes perspectivas*, um aspecto de liderança transformacional mais relacionado a soluções e a articulação ou negociação junto a interlocutores. Parece haver habilidades previamente aprendidas e utilizadas pelas líderes que são parte do convencimento e da influência dos pares sobre suas ideias e projetos. Mesmo sem serem trazidos com intensidade nas entrevistas, as líderes ressaltam que apresentar diferentes perspectivas aos pares é um desafio que enfrentam na ampliação da arena política, mesmo que seja evitado (algumas afirmaram evitar esse tipo de situação caso posso mudar a forma como a sua própria equipe trabalha).

Entrevistada 1: “(...) eu realmente tendo a comunicar dificuldade quando eu realmente preciso, avançar (...) quando eu consigo resolver com meu time (, eu mesma faço).”

Entrevistada 4: “E cada um tem o seu gatilho de se permitir algo novo, então tem que descobrir como atingir o gatilho dele. Como eu faço ele entender que vai ser positivo.”

Entrevistada 9: “(Por ser mulher) Acharam que eu ia correr pro banheiro e chorar no banheiro.”

Mas a atuação junto a pares para convencimento sobre algum tema parece acontecer com habilidades como a de costurar as compreensões entre as pessoas, ressaltar benefícios ou ganhos do projeto e até mesmo pelo enfrentamento resolutivo.

Entrevistada 3: “Quando há fatos, não há argumentos, então, sempre que eu tive uma ideia que eu sabia que ia ser melhor para todo o grupo, eu tentava levantar bons argumentos, defendendo a minha ideia; trazia meu líder e/ou algumas outras pessoas que eu tinha mais afinidade para dentro do grupo, com algumas pessoas a mais concordando com a ideia, a gente apresentava uma ideia para o grupo, (...) então eu ia costurando com pessoas até que eu ia atingindo o todo.”

Entrevistada 4: “(...) era negociar esses projetos e momentos e recursos com essas pessoas, geralmente meus pares, pra gente atender de melhor forma o alinhamento estratégico que a empresa requeria em determinado momento.”

Entrevistada 6: “...Eu acho que quando você traz dados e fatos é muito mais fácil você ajudar nessa convergência.”

Entrevistada 8: “Eu acho que a gente tem que falar com as pessoas que talvez tenham... que consigam influenciar naquela situação. Preciso saber quem são as pessoas que conseguem influenciar naquela situação.”

## **DISCUSSÃO**

As líderes, ao enfrentarem a transição a arena política nas áreas de Tecnologia da Informação, adotaram uma série de comportamentos adaptativos e estratégicos que contribuíram para o seu sucesso. Suas habilidades de adaptação, construção coletiva, valorização da interação, autopreservação, aproveitamento da bagagem e ampliação do olhar estratégico ilustram a complexidade e a abordagem adotada por essas líderes para prosperar no processo de desenvolvimento de liderança. Cada uma dessas habilidades parece valiosa para a compreensão e promoção da liderança feminina no nível estratégico em áreas historicamente dominadas por homens.

### ***Adaptação ao ambiente***

As habilidades de adaptação ao ambiente estratégico foram trazidas pelas líderes como uma necessidade para enfrentamento do seu desenvolvimento como líder (Dutra et al., 2017) nas suas organizações por meio de desenvolvimento de competências sociais (Dutra, 2017). A capacidade de leitura das situações e pessoas (Bass, 1985) parece ter requerido delas flexibilidade (Iata, 2020) e postura de escuta ativa (Robbins, 2005) para compreender os seus interlocutores. Além disso, elas destacaram a importância do cuidado com o outro (Kent, 1999), demonstrando preocupação em estabelecer uma comunicação baseada em valorização, respeito e reconhecimento. Outro aspecto relacionado à adaptação está na disposição demonstrada pelas líderes em mudar seus próprios comportamentos segundo as novas exigências e responsabilidades (Dalton & Thompsom,

1993). Por meio da astúcia social (Ferris et al., 2010) e da articulação do discurso (Barcelar et al., 2021), elas também agem na influência de pares e gestores (Burns, 1978). Essas habilidades parecem ter sido cruciais para influenciar positivamente o ambiente político das organizações e se relacionam com comportamentos referentes à Liderança Transformacional.

### ***Construção coletiva***

Também relacionada à liderança transformacional, a construção coletiva emergiu como uma estratégia de geração de interfaces (Dutra et al., 2017) adotada pelas líderes durante o momento de desenvolvimento de liderança estudado na presente pesquisa. Elas mostraram que lidam com a ampliação do espaço político ao buscar soluções em conjunto com os seus interlocutores, valorizando ideias e consensos (Barcelar et al., 2021) por meio de parcerias (Dutra et al., 2017) mas não necessariamente se utilizando de aprendizagem cooperativa (Post, 2015). A colaboração (Kent, 1999; Regine & Lewin, 2003; Eagly & Carl, 2007) foi uma tática central para buscar comprometimento (Burns, 1978; Stock et al., 2022) pois essas líderes compreenderam que envolver diversas partes interessadas era essencial para superar desafios com sinceridade aparente (Ferris et al., 2010), desenvolver soluções e alcançar objetivos, mesmo estes não sendo necessariamente estratégicos. Além disso, a comunicação do contexto e geradora de sentido (Kent, 1999; Robbins, 2005) e o reconhecimento público do trabalho coletivo (Kent, 1999) desempenharam um papel importante em motivar (Eagly & Carl, 2007) e engajar (Pfeffer, 1989; Griffin & Moorhead, 2015).

### ***Valorização da interação***

Outro aspecto relacionado à liderança transformacional e também à arena política (Dutra, 2017), a valorização da interação foi trazida pelas líderes ao destacarem a importância de negociação e da articulação com pares e gestores do nível estratégico. Elas reconheceram que influenciam outros (Ferris et al., 2010) por meio da capacidade de se comunicar (Ferris et al., 2005; Kent, 1999; Hryniewicz & Vianna, 2018) e de traduzir problemas em soluções convincentes, na atuação como ‘ponte técnica’ com áreas operacionais (Chawla & Sharma, 2016) e no uso de dados. Mesmo com limitações quanto à influência de gestores mais experientes (Dutra, et al. 2017), a postura de paciência (Barcelar et al., 2021) e empatia (Sembranel, Floriano & Cardoso, 2020) revelou-se na interação com pares e na articulação de posições para construção de alianças estratégicas (Ferris et al., 2010; Dutra, 2019) e convencimento sobre suas posições e decisões, contornando resistências pela flexibilidade (Iata, 2020) e inclusão (Dutra et al., 2017). Além disso, criaram parcerias com líderes homens para conquistar espaços políticos e compartilharam aprendizados a fim de fortalecer suas habilidades de influência (Burns, 1978; Bass, 1985).

### ***Autopreservação***

Mesmo que não se possa afirmar que a autopreservação no desenvolvimento de liderança nas organizações seja um fenômeno estritamente feminino, este foi um elemento comum entre as líderes revelado pelos cuidados com autocontrole (Kent, 1999; Chawla & Sharma, 2016) e reputação, especialmente em um contexto em que o gênero poderia influenciar as percepções dos outros (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Koenig, 2021). Em contraponto com a literatura, as líderes reconheceram inseguranças ao se relacionarem com pares e gestores, especialmente quando mais experientes e homens, além de uma necessidade de validação externa e fuga de riscos e conflitos nesse momento de ampliação do espaço político. Posturas como humildade e autoafirmação também foram identificadas, além de falta de abertura para dar feedbacks, o que sinaliza receio e insegurança na exposição de si no ambiente organizacional (Ferris et al., 2010).

### ***Aproveitamento da bagagem***

Em contraposição aos elementos de autopreservação, as líderes também trouxeram que o aproveitamento das suas próprias bagagens técnicas foi uma estratégia fundamental adotada no momento de ampliação da arena política. Elas reconheceram que sua competência técnica era um

ativo valioso ao assumir os cargos na esfera estratégica e conquistar espaços de poder. Isso lhes conferiu autoconfiança e legitimidade na arena política. Essas líderes também mantiveram uma atuação técnica sólida, o que segundo elas contribuiu para a sua influência e respeito dentro das organizações. É interessante notar que, mesmo com a demanda pela percepção da realidade em um novo patamar de complexidade (Dalton & Thompson, 1993; Dutra, 2017), essas líderes se amparam nas competências técnica já consolidadas para enfrentamento da arena política, o que pode sugerir que esse momento de transição se assemelha ou se confunde com aquele realizado entre os níveis operacional e tático (Dutra et al., 2017). A visão sistêmica trazida por Dutra et al. (2017), portanto, parece não fazer superar a atuação técnica dessas líderes, que permaneceram com o papel de resolução de problemas (Chawla & Sharma, 2016; Barcelar et al., 2021).

### ***Ampliação do olhar estratégico***

Por fim, a ampliação do olhar para o contexto estratégico da organização foi um aspecto trazidos pelas líderes que se relaciona com as necessidades de ampliação do espaço político segundo Dutra (2017) e Dutra et al. (2017). Elas desenvolveram a visão sistêmica e a visão analítica, o que permitiu a elas entender as complexidades do novo nível de atuação por meio da postura de aprendizagem (Dalton & Thompson, 1993) e otimismo. Mesmo assim, o foco na resolução de problemas (Chawla & Sharma, 2016; Barcelar et al., 2021) e a tendência de influenciar ‘para baixo’ (Dutra et al., 2017) demonstram alguma desconexão com pares e gestores no travamento de tratativas políticas no nível estratégico. Isso faz crer que essas profissionais permanecem com intensa atuação técnica ou tática, mesmo no nível estratégico, possivelmente devido à área de atuação (Tecnologia da Informação).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve o objetivo de identificar e descrever os comportamentos de liderança transformacional (Stock et al., 2022) adotados por mulheres gestoras durante momentos de transição de carreira, especialmente aqueles de ampliação do espaço político (Dutra et al., 2017), na área de Tecnologia da Informação. À medida que mais mulheres buscam cargos na esfera estratégica nessa área historicamente dominada por homens, torna-se essencial compreender como elas enfrentam os desafios políticos inerentes a essas posições.

Os achados revelaram que as líderes da área de Tecnologia da Informação adotam comportamentos adaptativos e estratégicos para prosperar durante seu processo de desenvolvimento de liderança. Estas habilidades incluem a adaptação ao ambiente estratégico, construção coletiva, valorização da interação, autopreservação, aproveitamento da bagagem técnica e ampliação do olhar estratégico. Cada uma dessas habilidades demonstra a complexidade da abordagem adotada por essas líderes para navegar com sucesso na arena política das organizações.

À luz da análise da liderança transformacional, as líderes destacaram a importância da adaptação ao ambiente, que envolveu flexibilidade, escuta ativa e o cuidado com as relações interpessoais. Elas também valorizaram a construção coletiva, buscando soluções em conjunto com outros stakeholders e promovendo o comprometimento por meio da colaboração e comunicação. Além disso, a valorização da interação com pares e gestores no ambiente estratégico foi crucial para influenciar os outros, demonstrando habilidades de comunicação, empatia e paciência.

Sob a lente da atuação da mulher no ambiente organizacional, a autopreservação emergiu como um elemento que indica que as líderes reconheceram a necessidade de autocontrole, reputação e validação externa, especialmente em um ambiente em que o gênero poderia influenciar percepções. Por fim, com relação ao enfrentamento da arena política (Dutra, 2017), essas líderes parecem ter aproveitado suas competências técnicas diante dos desafios estratégicos, conferindo autoconfiança e legitimidade na sua atuação na arena política. A ampliação do olhar estratégico, por sua vez,

incluiu o desenvolvimento da visão sistêmica e analítica, permitindo uma compreensão mais profunda das complexidades das relações.

A presente pesquisa apresentou limitações quanto à área no qual realizou a coleta de dados (Tecnologia da Informação), o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a amostra foi restrita a um número específico de participantes e apenas a mulheres, o que pode não representar totalmente a diversidade de experiências das mulheres líderes e limitar comparações entre gêneros, respectivamente. Os comportamentos observados pela lente teórica também foram direcionados e não se espera esgotar a análise realizada devido a essa escolha. Caso outras lentes fossem adotadas, outras características relacionadas à liderança exercida pelas mulheres poderiam ter sido consideradas nesse estudo.

Para estudos futuros, sugere-se a expansão para outras áreas do mercado, a fim de compreender como esses comportamentos de liderança transformacional podem variar em contextos diversos. Além disso, investigações adicionais podem explorar as barreiras específicas que as mulheres líderes enfrentam ao buscar cargos no nível estratégico e ao desenvolver estratégias para superá-las, além de identificar aspectos apenas relacionados à dimensão de gênero. Espera-se que este estudo contribua para a promoção da liderança feminina na arena política na área de Tecnologia da Informação e em outras áreas historicamente dominadas por homens, fortalecendo a posição das mulheres líderes e contribuindo para a construção de ambientes mais inclusivos e igualitários.

### **Referências bibliográficas**

- Barcelar, A. S., Campos, A. C., Santos, L. T., do Nascimento, T. B. P., & de Rezende, D. C. (2021). Gênero e Construcionismo Social: Os Desafios das Mulheres na Tecnologia da Informação. *Revista de Administração IMED*, 11(1), 1-23.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Burke, Sarah; Collins, Karen M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in management review*, v. 16, n. 5, p. 244-257.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Cembranel, P., Floriano, L., & Cardoso, J. (2020). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Ciências da Administração*, 22(57), 58-67.
- Chawla, S., & Sharma, R. R. (2016). How women traverse an upward journey in Indian industry: multiple case studies. *Gender in Management: An International Journal*, 31(3), 181-206.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Creswell, John W., & Poth, Cheryl N. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.
- Dalton, Gene, & Thompson, Paul (1993). *Novations: strategies for career management*. Provo, edição dos autores.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 5(1), 299-310.
- Diniz, B. V., & Limongi-França, A. C. (2005). Poder e influência interpessoal nas organizações. *Facef Pesquisa*, 8(1), 23-27.
- Do Nascimento, M. A. (2018). Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias e Inovação-Lato Sensu*, 4(2), 57-57.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros*.
- Dutra, J. S. (2019). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2017.

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H., & Koenig, & A. M. (2021). The Vicious Cycle Linking Stereotypes and Social Roles. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343-350
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen M., & Graebner, Melissa E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, Kathleen M. (2020). Theorizing from cases: A commentary. *Research methods in international business*, 221-227.
- Ferris, G. R.; Davidson, S.L., & Perrewé, P.L. (2010). *Political skills at work*. California: Davis Black.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2015). *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. Cengage Learning.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape*. BR, 16, 331-344.
- Iata, C. M. (2020). *Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216576>.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational behavior and human decision processes*, 106(1), 39-60.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17, 243-257.
- Kent Thomas, W., Crotts John, C., & Aziz, A. (2001). Four factors of Transformational Leadership Behaviour. *Leadership and Organizational development Journal*, 22(5).
- Kent, T. W. (2004). The five ingredients of leadership. *Proceedings of the 4th Annual Hawaii International Conference on Business*.
- Kent, T. W., Blair, C. A., Rudd, H. F., & Schuele, U. (2010). Gender differences and transformational leadership behavior: Do both German men and women lead in the same way. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 52-66.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Nogueira, C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72
- Pazin, L. D'Alessandro; & João, B. do Nascimento (2023). Os desafios da carreira executiva feminina. *Revista Fatec Zona Sul (REFAS)*, 9(3).
- Pfeffer, J. (1989). A political perspective on careers: interests, networks, and environments. *Handbook of career theory*, 380.
- Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, teamcohesion, and team interaction norms. *J. Organizational. Behavior*, 36, 1153–1175.

Quelhas, F. C. (2010). Mulheres Executivas no Mercado de Trabalho. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1-26.

Ramos, L., & Soares, A. L. (2023). Participação da mulher na força de trabalho e pobreza no Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy*, 15, 383-396.

Regine, B., & Lewin, R. (2003). Third possibility leaders: the invisible edge women have in complex organizations. *The Learning Organization*, 10(6), 347-352.

Ramos, L., & Soares, A. L. (2023). Participação da mulher na força de trabalho e pobreza no Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy*, 15, 383-396.

Rudd, H., Kent, T., Blair, C. A., & Schuele, U. (2009). Leader behavior inventory: a test of measure equivalence in Germany and the United States. *International Journal of Leadership Studies*, 5(1), 22-36.

Stock, G., Banks, G. C., Voss, E. N., Tonidandel, S., & Woznyj, H. (2022). Putting leader (follower) behavior back into transformational leadership: A theoretical and empirical course correction. *The Leadership Quarterly*, 101632.

YIN, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage.

## Anexo I

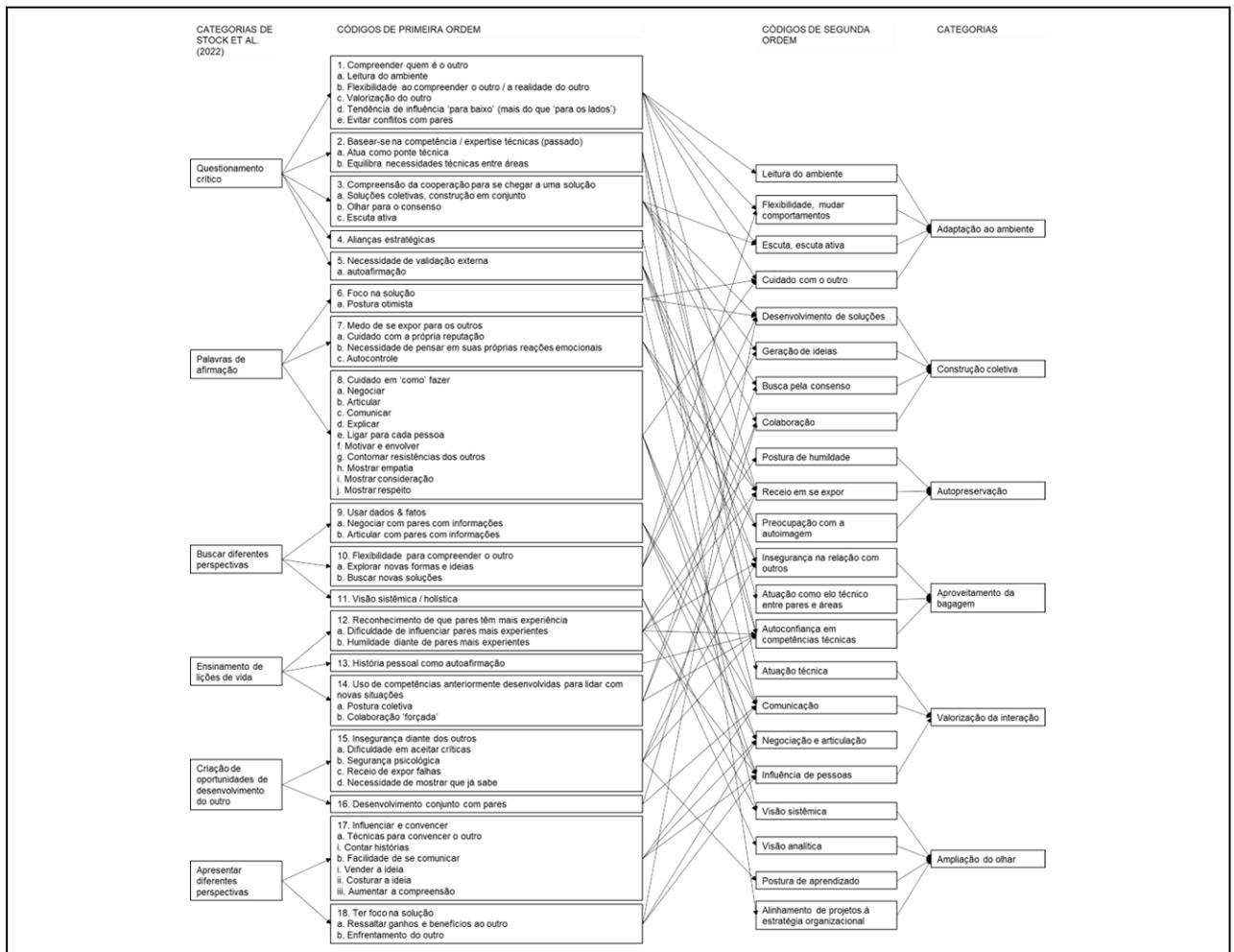


Tabela 2. Esquema de codificação das entrevistas.

Fonte: Elaborada pelos autores.