

**ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS LIDERANÇAS FEMININAS EM SUA ASCENSÃO,
VISIBILIDADE E LEGITIMIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

IZABELLA ALVES DE SOUZA MACHADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

ALEX FERNANDES MAGALHÃES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

MARIA CLARA FERRARI DE SOUZA BARROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não houve apoio de órgãos de fomento para realização desta pesquisa.

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS LIDERANÇAS FEMININAS EM SUA ASCENSÃO, VISIBILIDADE E LEGITIMIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.

1. INTRODUÇÃO

Observam-se, no decorrer dos anos, significativas mudanças nas atitudes femininas, considerando-se uma postura mais ativa da mulher na sociedade, na família, no mercado de trabalho e nos meios sociais em que vive (KANAN, 2010). Se antes a figura do homem era vista pela sociedade como forma única de provedor do lar, é notório que um novo cenário se estabelece nos últimos tempos, fazendo com que um diferente formato familiar seja reconhecido e que novos papéis sejam assumidos por mulheres, para além do cuidado da casa e dos filhos (DIAS, 2004). Mesmo que os lares, em sua maioria, ainda sejam administrados por mulheres, nota-se que casais dividem suas responsabilidades e as mulheres se tornam mais participativas economicamente, inseridas no mercado de trabalho e vistas como potenciais em empresas, chegando a cargos de liderança (BRUSCHINI, 2007).

Apesar de todos os fatores de limitação, estigmatização e desvalorização de seu papel, a mulher é figura de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento da sociedade. A indignação trazida por essa situação de desigualdade fomentou a luta para que seus direitos e deveres pudessem ser garantidos, o que se expressou em proteção em diversas áreas, inclusive na trabalhista. Em se tratando do trabalho, notamos, entretanto, que persistem assimetrias na forma como homens e mulheres encontram possibilidades de inserção e desenvolvimento (SAFIOTTI, 2011). O mercado de trabalho estabelece um perfil ideal de profissionais em sua lógica de atuação seletiva e, apesar da conquista de cargos de liderança pela mulher representar um avanço na luta feminina, entende-se que tais “lugares” nas organizações são utilizados como exploração de mão-de-obra qualificada com menor remuneração.

De qualquer forma, é notória a crescente representatividade das mulheres inseridas no mercado de trabalho atual, inclusive com a conquista de cargos de liderança e de outros até então inimagináveis, sob o ponto de vista de um contexto histórico, de que pudessem ser confiados às mulheres, como é o caso das gerentes de banco, engenheiras, motoristas, entre outros. Mas os desafios às mulheres permanecem, especialmente na trajetória profissional. Enquanto a maioria dos homens pode focar na carreira, muitas mulheres precisam lidar com a dupla jornada, profissional e familiar, dificultando-lhes possibilidades e equidade nas relações.

Assim, em relação às possibilidades de inserção, ascensão e visibilidade profissional, há dificuldades expressivas às mulheres, pelo fato de se manterem representações sociais que marcam papéis e cargos às performances de gênero. No senso comum, os estereótipos são expressivos: enquanto aos homens são possíveis associações aos cargos de gestão, por exemplo, caracterizados por assertividade, postura incisiva, racional e por vezes combativa em contextos de negociação, às mulheres são associados cargos de menor complexidade e voltados ao cuidado, ao apoio e suporte à gestão, mantendo-se as relações de subordinação e assimetria de poder (SAFIOTTI, 2010; 2011).

A partir do cenário descrito, estabeleceu-se, pois, como questionamento central neste trabalho: *Que estratégias são usadas pelas mulheres para ascenderem na estrutura organizacional e se legitimarem como líderes?*

Como possibilidade de resposta ao questionamento, delimitou-se como principal objetivo de pesquisa: *refletir e compreender o percurso e as estratégias utilizadas pelas lideranças femininas em sua ascensão, visibilidade e legitimidade nas organizações de trabalho.*

Embora não alcancemos uma resposta singular, uma vez que as histórias de vida e a produção de sentidos em suas trajetórias têm aspectos específicos, esperamos compreender as micropolíticas estabelecidas por mulheres quando do exercício de cargos de liderança a fim de obtermos parâmetros para pensar propostas de mudança social, o caracteriza o viés crítico deste trabalho (PAES DE PAULA, 2008). Reconhecemos a amplitude de interpretações possíveis no campo das ciências humanas e sociais em se tratando de construção do conhecimento em relação aos dados apreendidos junto às pesquisadas e optamos por uma “composição” do fenômeno a partir de abordagens sócio-históricas e psicossociais. Para o alcance do objetivo geral, exploraremos os seguintes objetivos específicos na pesquisa:

- a) Apresentar um panorama sobre a questão social da mulher e sua relação com a masculinidade hegemônica no contexto das organizações;
- b) Descrever sobre o fenômeno da liderança nas organizações;
- c) Identificar o percurso da mulher gestora nas organizações para se legitimar como líder;
- d) Identificar as estratégias utilizadas pela liderança feminina.

O intuito é oferecer diferentes pontos de vista a respeito do assunto, por meio da literatura e das entrevistas realizadas, de forma a complementar as linhas de conhecimento encontradas na Administração na realidade das organizações. Caracteriza-se como desafio “a estreita aproximação dos dados, de fazê-los falar da forma mais completa possível, abrindo-se à realidade social para melhor aprendê-la e compreendê-la” (MARTINS, 2004, p. 292).

Considera-se assim que, a partir do conhecimento produzido através das trajetórias que tomamos como dados e das experiências divulgadas nesta pesquisa, abrir-se-ão possibilidades para que outros sujeitos sociais, principalmente tomados como minorias sociais em organizações, reflitam sobre os desafios enfrentados pela liderança feminina e atuem como agentes para a superação de toda e qualquer forma de opressão e discriminação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A questão social da mulher e sua relação com a masculinidade hegemônica

A mulher, durante muito tempo, foi considerada invisível na maioria dos setores da sociedade: escolas, universidades, trabalho, relações sociais e, segundo Louro (2003, p.17), foram invisibilizadas, inclusive, como sujeitos da Ciência. O centro das relações políticas, sociais e trabalhistas era o homem, e tudo que se via ao seu redor era considerado inferior, portanto, ainda de acordo com Louro (2003), as mulheres estavam, de certa maneira, subordinadas a eles.

Nesse viés, as mulheres eram vistas majoritariamente no ambiente doméstico, e historicamente atreladas ao trabalho reprodutivo, como cuidar da casa, dos filhos e maridos, tarefas essas atribuídas somente a elas (GOLDMAN, 2014). Tais atividades são consideradas como femininas e legitimadas pela sociedade capitalista e machista que, apesar de reconhecê-las como essenciais para a sociedade, quase sempre tais atividades não são remuneradas nem valorizadas. Historicamente o papel e atividades femininas foram entendidos como “naturais” e inerentes à mulher, de maneira que parecia que ela teria sido gerada para esse fim, enquanto

que ao papel e atividades masculinas foram tomadas como mais relevantes (DEL PRIORE, 2007), uma vez que representavam o provimento de recursos nas relações de produção material. Instituiu-se, assim, o contexto de discriminação e opressão às mulheres, levando a construção de um estereótipo de dependência da figura masculina.

Segundo Federici (2017), a relação de desigualdade entre homens e mulheres iniciou-se antes mesmo do capitalismo. Entretanto, foi neste novo regime que o trabalho das mulheres foi excluído do ambiente mercadológico. Sob esse viés, a autora analisa a Divisão Sexual do Trabalho (DST) como um conceito chave para entender a dinâmica de inserção feminina no trabalho. Portanto, a condição da mulher pode ser vista como movimento social que herdou e foi escrita por diversos momentos históricos, com destaque para os contextos posteriores à Segunda Guerra Mundial, quando mulheres começaram a lutar mais incisivamente e organizadamente por seus direitos. Com o acontecimento das guerras, muitas mulheres, ao se tornarem viúvas, passaram a exercer a função dos maridos: como provedoras, precisavam realizar funções fora de casa.

A introdução da força de trabalho feminino no mercado se deve a vários fatores, como por exemplo, a organização do trabalho no capitalismo, já que havia necessidade de compor a renda da casa. Ademais, o controle e decisão de números de filhos, promulgação de leis trabalhistas, acesso aos estudos, entre outros, foram condições que colaboraram para que mais mulheres trabalhassem. Com isso, pode-se afirmar que “o ingresso da mulher no mercado de trabalho foi estimulado, principalmente, pela expansão do capitalismo e das necessidades do capital” (FONSECA, 2015, p. 95).

A partir do ano de 1969 despontou a segunda onda do feminismo, período em que as mulheres questionaram, por meio de livros e publicações em periódicos, questões relacionadas às relações sociais e políticas no mundo. Já em 1975, a Organização das Nações Unidas criou o Ano Internacional das Mulheres, por conseguinte, diversos países passaram a dar mais visibilidade à temática. Assim as mulheres foram ganhando mais espaço no mercado de trabalho, de forma que se qualificaram e conquistaram visibilidade: cerca de 60% das mulheres ocupadas cursaram, pelo menos, o ensino médio (KANAN, 2010). Ademais, outros acontecimentos ajudaram a acelerar a emancipação feminina: como o fato de, em 2012, o Brasil ter elegido a primeira presidente mulher.

Apesar dessas mudanças, os estereótipos construídos historicamente ainda influenciam a forma como a sociedade enxerga a atuação da mulher no mercado de trabalho e na maneira como ela escolhe viver. O trabalho doméstico continua atrelado à figura feminina, o que contribui para que homens assumam posições de destaque sem se preocupar ou gastar tempo com afazeres domésticos, o que corrobora para que o ingresso das mulheres na vida política e no mercado de trabalho seja desigual, quando comparados com o dos homens. Isso pode ser ilustrado pela pesquisa realizada pelo IBGE (2019): mulheres estudam mais, trabalham mais e ganham menos que homens. Com isso pode-se observar que a desigualdade dos afazeres de casa permite com que homens dediquem - se mais ao trabalho formal, enquanto as mulheres sofrem com a pressão do trabalho reprodutivo não remunerado, enquanto assistem seu valor no mercado de trabalho diminuir, já que são vistas como menos produtivas. Nesse contexto, a mulher trabalha cerca de 54,4 horas semanais, contando horas de trabalho remunerado com afazeres domésticos, enquanto homens trabalham 51,4 horas (IBGE 2019).

Ainda há a questão de que enquanto mulheres com menos escolaridade assumem, na grande maioria das vezes, o trabalho informal ou doméstico, segundo Hirata e Kergoat (2007; 2008), mulheres com maior escolaridade ingressam cada vez mais nas carreiras profissionais de liderança, mas com salários inferiores aos dos homens. Além disso, essas mulheres que possuem renda mais elevada empregam as com baixa escolaridade para o desenvolvimento do

trabalho doméstico. Portanto, o capitalismo favorece, mais uma vez, a condição feminina ligada a esse tipo de função e, conseqüentemente, a expropriação.

Existem muitos desafios a serem enfrentados em relação à mulher no mercado de trabalho: desigualdade salarial, dupla jornada de trabalho, condições insalubres de trabalho, entre outros. E o combate a essas adversidades se dá a partir da mudança de discursos machistas reverberados na sociedade, que legitimam as formas de opressão em sujeitos minoritários e aumenta a exclusão social.

2.2. Noção de liderança e ramificações

O conceito de liderança é uma das temáticas mais estudadas no âmbito das ciências administrativas, com diálogo constante com áreas tais como sociologia, história, psicologia e política (FARIA; MENEGHETTI, 2011). De maneira geral, a liderança é entendida como competência de motivar, influenciar, inspirar e comandar um grupo de pessoas com a finalidade de atingir objetivos. E o conceito pode ser determinado de acordo com a linha de estudo de cada autor, em outras palavras, apresenta diversas interpretações diante de diferentes contextos.

Diante disso, o conceito é dinâmico e de delimitação variável e é necessária a utilização de classificações, atributos, características e atitudes do líder para classificá-lo como tal. Portanto, a liderança é “um processo de influência intencional do líder sobre seus seguidores com vistas ao alcance de objetivos comuns a ambos e alinhados com a cultura organizacional vigente” (NEVES; SANNA, 2016, p. 734). Dessa maneira, pode-se entender que, de modo geral, a liderança se baseia em motivar, conduzir, agregar pessoas e ideias, auxiliar, direcionar os liderados. Esse conceito vem sendo pauta de estudos de diversas áreas, que ultrapassa o contexto organizacional, já que, historicamente, segundo Fiedler (1967), a liderança é tratada desde a época da república de Platão, em que líderes políticos preocupavam - se com sua educação e treinamento.

Além disso, a história da administração contou com a contribuição de grandes pensadores. Pode-se perceber, então, que existe uma evolução na história da liderança: no passado, as organizações preocupavam-se com que seus líderes fossem mais autoritários, de forma a exercer poder e controle sobre o grupo. A principal preocupação de um líder com esse tipo de perfil é fazer com que a equipe entregue o que lhe foi solicitado dentro do prazo e padrão de qualidade previamente determinados. Logo, trata-se de uma liderança voltada para realização de tarefas. Durante a Revolução Industrial, período marcado pelo surgimento em massa de grandes fábricas, surgiram os estudos da Administração Clássica, pensada por Taylor, e da Administração Científica, pensada por Fayol. Durante esse período, a gestão era baseada na execução, controle do tempo e aumento da produção (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Com o passar dos anos e com as mudanças nas teorias da administração, características como motivação, boa comunicação e dinamismo foram sendo valorizadas. Uma liderança baseada em empatia, confiança e preocupação com os liderados começou a ganhar força. Em outras palavras: instituições começaram a considerar que a liderança baseada na gestão de pessoas e preocupação com os membros da equipe era importante. Isso começou a acontecer a partir da teoria de Relações Humanas, já que o homem passou a ser visto e analisado como ser social, portanto, diferentes tipos de lideranças foram sendo consideradas, já que se acreditava que não havia um único modelo organizacional que era adequado para todas as empresas (MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Portanto, era necessário que o líder se adaptasse ao contexto. Diante disso, diversos autores contribuíram para engrandecer o conceito de liderança: segundo Schlickmann e Pizarro (2013), nem toda autoridade é um líder, e que “não

é uma qualidade nata e sim adquirida pela posição que se ocupa” (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013, p. 81). Outro ponto relevante é que liderar envolve escuta e estudo, além de se considerar que cada indivíduo é único e possui singularidades, portanto, quem lidera deve levar em consideração, além do ambiente de atuação, os diferentes tipos de pessoas com que irá se envolver.

Logo, atualmente empresas buscam lideranças que atendam às necessidades da organização, ao mesmo tempo em que acompanhem a exigência do mercado competitivo. E um perfil versátil, preparado para se adaptar às mudanças é bastante valorizado, considerando-se pessoas que motivem a equipe e tenham a capacidade de alinhar os objetivos pessoais com os da empresa (BENDASSOLLI; MAGALHAES; MALVEZZI, 2014). Dessa forma, o líder se torna um gestor de pessoas, já que liderar “é o processo, a maneira de lidar com as pessoas, a capacidade de enfrentar obstáculos para defender os interesses do grupo ou a capacidade de correr riscos para cumprir metas” (PUENTE-PALACIOS; ALBUQUERQUE, 2014, p. 397).

De acordo com Lewin, Lippitt e White (1938), os principais estilos de liderança seriam: liderança autocrática, que se refere ao perfil que impõe seu estilo e opiniões e podem desenvolver em seus liderados comportamento tenso, frustrante e agressivo; liderança liberal, considerada aberta e flexível, com grupos executando tarefas com mais autonomia; por fim, a liderança democrática, baseada em processos mais participativos, diálogos francos e mais permissividade.

Não cabe dizer qual perfil de liderança é a correta, já que cada organização possui suas demandas, valores, cultura e princípios. A liderança é um processo, e como tal, envolve diferentes fatores, considerando-se ainda o perfil dos liderados, o contexto, a natureza do que se toma como tarefa e aspectos psicossociais inerentes aos processos grupais, tais como identificação, projeção, legitimação. Todavia, a liderança democrática se destaca em meio à outras por proporcionar expressivo desenvolvimento às organizações e às as pessoas envolvidas na equipe (PUENTE-PALACIOS; ALBUQUERQUE, 2014). Atualmente torna-se, então, um grande desafio das organizações encontrar profissionais dinâmicos, proativos, ecléticos, empáticos e com capacidade de resolver problemas, para além das estereotípias que marcam as relações de gênero e que geram as assimetrias de possibilidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

2.3. Liderança feminina, estratégias e feminilidade

A introdução da mulher no mercado de trabalho colaborou para que novas formas de liderança surgissem. A diversidade de gênero foi benéfica para quebrar paradigmas e barreiras, criando um ambiente mais saudável e plural aos diferentes sujeitos sociais, em especial, aos minoritários.

A introdução da força de trabalho feminino corroborou a valorização da diversidade possibilitando a emergência de novos pensamentos e novas formas de gestão em um ambiente que era dominado majoritariamente pelo homem. As mulheres passaram a ocupar cargos cada vez mais importantes, a partir de estratégias como dinamismo, flexibilidade, adaptabilidade, e inovação para exercerem seus papéis, qualidades que, atualmente, são muito valorizadas pelo mercado. Essas características, além de estarem atreladas à personalidade do sujeito, podem ter sido desenvolvidas por conta do contexto social e histórico em que a mulher foi formada e qualificada.

A feminilidade, segundo Santos (2010) é construída culturalmente e se reproduz, de forma com que não pode ser definida fora do contexto que o indivíduo se constitui. Esse conceito transforma-se constantemente e possui multiplicidades na forma de se ser mulher na

sociedade e, de acordo com Louro (2003), é importante analisar as relações de gênero a partir de uma perspectiva social.

Entretanto, existem perspectivas naturalistas que consideram que existem características naturais advindas do sexo. Fisher (2001) revela que sensibilidade emocional, empatia, trabalho em equipe são talentos “naturais” femininos e que conferem vantagens às mulheres no mundo dos negócios. Essas teorias contribuem para a reprodução da ideologia de gênero, bem como para o sexismo. Entendemos aqui que feminilidade e masculinidade são possibilidades de existência aos sujeitos nos contextos que se inserem, e essas características consideradas “femininas” são estratégias criadas por mulheres para alcançar seus objetivos e metas. Essas estratégias possuem familiaridade com a liderança democrática e transformacional, e valorizam a participação da equipe na tomada de decisão, a comunicação e a empatia. Entretanto, por serem características consideradas pertencentes ao gênero, muitas vezes, as mulheres podem ser consideradas líderes fracas, haja vista a supremacia da masculinidade em espaços de socialização.

A riqueza emocional é outra característica que é identificada na liderança caracterizada como feminina (FRANKEL, 2007). Apesar de ser um ponto importante para o exercício de liderar, por trazer aproximação entre a equipe e fortalecer a empatia no ambiente de trabalho, mulheres, ao serem estereotipadas como emocionais, podem ser excluídas de posições de poder que exijam maior diretividade, dinamismo e combatividade em grandes negociações.

Por conta disso, é necessário que a mulher supere barreiras internas, principalmente de ordem psicológica, para que venha a ser protagonista em sua própria trajetória, demonstrando assim que cada mulher pode atuar como líder por diferentes métodos e mecanismos, segundo cada percurso em sua história.

Mesmo com essas dificuldades, quando conseguem chegar a posições de lideranças, as mulheres recebem menos que homens realizando a mesma função. Segundo Fonseca (2015), no contexto brasileiro, mulheres apresentam mais tempo de estudos quando comparadas aos homens, mas ocupam posições menos privilegiadas e ganham salários inferiores. Sabe-se que as organizações buscam líderes que dão bons resultados. Portanto, vê-se que, apesar de ser explícito que mulheres se qualificam mais, alcançam resultados eficazes e buscam ser líderes dinâmicas, empáticas e participativas, existem muitos desafios que elas precisam enfrentar para se consolidarem no mercado de trabalho. Estereótipos culturais, opressão, barreiras organizacionais, machismo, preconceito são barreiras que mulheres têm que quebrar para se entrar, se manter e se legitimar como líderes nas organizações.

3. METODOLOGIA

A abordagem utilizada neste trabalho é de natureza crítica. A epistemologia crítica “busca fazer dialogar abordagens distintas e romper com as delimitações e com a incomensurabilidade paradigmática” (MAGALHÃES, 2018, p. 133). Devido à variedade de interpretações acerca dos conceitos definidos como objetos desta pesquisa, fez-se necessário trabalhar com uma abordagem qualitativa de pesquisa.

A pesquisa qualitativa tem como característica a busca por compreensão de fenômenos sociais não reduzíveis a um dado numérico e descritivo da realidade. Trata-se de um trabalho de composição do conhecimento a partir das interpretações possíveis ao pesquisador quando de seu encontro com a realidade estudada.

Para o alcance dos objetivos descritos no trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (método de coleta de dados) com seis mulheres em cargos de liderança em

diferentes empresas, a fim de se conhecer sua trajetória pessoal e profissional, compreender sua visão sobre a liderança, bem como suas estratégias para ascenderem na organização e serem legitimadas como líderes. O acesso a tais sujeitos de pesquisa se deu por sua abertura aos intuitos do trabalho e considerando-se a acessibilidade e conveniência por meio dos contatos dos pesquisadores. Por questões de ética de pesquisa e necessidade de preservação de suas identidades e contextos de trabalho, elas estão representadas como P1, P2, P3, P4, P5 e P6. As informações de cada entrevistada estão exibidas na tabela abaixo:

Tabela 1 – Informações sobre os sujeitos de Pesquisa

SUJEITO	IDADE	FORMAÇÃO	CARGO	ÁREA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA	TEMPO COMO LIDERANÇA
P1	49	ENSINO MÉDIO COMPLETO	GERENTE DE VENDAS	COMÉRCIO	13 ANOS
P2	38	BACHAREL	COORDENADORA	SEGURANÇA PÚBLICA	1,5 ANOS
P3	32	BACHAREL	SUPERVISORA	TELECOMUNICAÇÕES	2,5 ANOS
P4	39	MESTRADO	DIRETORA OPERACIONAL	TELECOMUNICAÇÕES	2,5 ANOS
P5	61	MBA	DIRETORA EXECUTIVA	JUDICIÁRIO	3 ANOS
P6	43	MBA	GERENTE DE PROJETOS	SAÚDE	7 ANOS

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após o trabalho de coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas, seguiu-se o trabalho de análise dos dados. Baseando-se em Bardin (2011) e em Minayo (1998), utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. Delimitou-se a proposta de análise temática, segundo Bardin (2011) como forma de organização do material, ou seja, o conteúdo fora avaliado segundo temáticas voltadas aos interesses deste trabalho de pesquisa. Nesse processo, seguiu-se o seguinte roteiro para o tratamento dos dados:

- Transcrição das falas das entrevistadas e organização do corpus de análise;
- Identificação de unidades de sentido: trechos de falas relacionados aos objetivos da pesquisa segundo palavras ou temas centrais;
- Agrupamento das unidades de sentido em categorias, organizadas a partir do material captado (a posteriori);
- Agrupamento das categorias de base em eixos temáticos maiores que pudessem trazer maior fidedignidade ao fenômeno estudado;
- Trabalho de inferências e interpretações a partir da organização e categorização do material.

Para exemplificar o trabalho de análise e categorização do conteúdo, segue-se a tabela abaixo:

Tabela 2 – Eixos Temáticos e Categorias da Pesquisa

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
EIXO TEMÁTICO	CATEGORIAS
ASPECTO SOCIAL	Dificuldades Pessoais Machismo

	Referências Pessoais Relevância Educacional
LIDERANÇA	Concepção Desafios Facilitadores Cultura Organizacional
FEMINILIDADE	Visão Naturalista Visão Estrategista

Fonte: Elaborada pelos autores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentar-se-ão a seguir as considerações referentes ao trabalho de inferências e interpretações em cada eixo temático, a saber:

a) Aspecto Social

O aspecto social retrata aquilo que acontece no campo da socialização pessoal e profissional, considerando a história de vida dos sujeitos de pesquisa. Observou-se nas entrevistas realizadas que as participantes deram ênfase nas categorias que foram definidas para esse eixo temático: Dificuldades pessoais, Machismo e Relevância Educacional. Essas categorias estão envoltas no contexto social descrito na infância/adolescência, bem como a importância que esse contexto teve para que muitas procurassem por educação e melhor qualidade de vida.

Constatou-se que a frequência da categoria *Dificuldades Pessoais* atingiu expressão máxima (6), pois todas as entrevistadas relataram ao longo de sua vida acontecimentos que marcaram sua jornada. Esses acontecimentos se caracterizaram como falta de incentivo, dificuldades financeiras, problemas familiares, entre outros. No entanto é perceptível que essa categoria demonstra grande valor para as entrevistadas, pois foi por meio desses acontecimentos que todas elas buscaram empoderamento via educação, como forma de se obter recursos para uma melhor qualidade de vida e da quebra de estigmas e paradigmas existentes na sociedade. Nos relatos, percebe-se que as adversidades proporcionaram aprendizagem e o desenvolvimento do perfil estratégico, valorizado nas organizações, apesar da existência do *glass ceiling* [telhado de vidro – as barreiras invisíveis que impedem a mulher de desenvolver sua carreira profissional (DAVIDSON; COOPER, 1993)]. Isso comprova que o contexto em que o sujeito é formado, bem como suas esferas sociais e históricas devem ser levados em consideração em se tratando de análises dos percursos e micropolíticas dos sujeitos em dinâmica sócio-organizacional (MAGALHÃES, 2018).

A categoria *Machismo* está vinculada à sua relação de possibilidades das entrevistadas, em suas trajetórias, com a masculinidade hegemônica existente nas relações sociais e nas organizações que a cercam. A frequência nessa categoria atingiu expressividade, apesar de algumas mulheres não perceberem e não reconhecerem que passaram por situações machistas ao longo da sua trajetória. Talvez, por naturalizar a forma como o masculino, o homem se coloca no centro das relações sociais e serve de parâmetro para que se crie uma noção de feminilidade subordinada e naturalizada (LOURO, 2000). Aspectos como classe social, raça e etnia, por exemplo, são elementos que devem também ser considerados nessa naturalização, pois quanto mais próxima a performatividade da mulher em relação à categorização hegemônica de feminilidade (branca, abastada, conservadora em valores), maiores as chances de não se atentar para o exercício de formas de dominação e opressão. Noutras palavras: As entrevistadas podem não perceber situações de machismo tão claramente em suas trajetórias

por performatizar o modelo hegemônico de feminilidade, que legitima a supremacia masculino, nas práticas cotidianas. Poder-se-ia afirmar a existência de um estado de alienação em relação à desigualdade de gênero inscrita na realidade, processando-se no cotidiano e na forma de se constituir a subjetividade, o que impacta na forma de se perceberem enquanto sujeitos sociais.

Já no tocante às *Referências Pessoais*, com frequência menos expressiva entre as entrevistadas, percebe-se que as algumas trajetórias de mulheres de seu contexto social e histórico foram imprescindíveis em sua formação, em sentido pessoal e profissional. Infere-se aqui que as entrevistadas foram inspiradas por alguém ao longo do seu percurso, seja esse alguém advindo do contexto familiar ou do contexto profissional, tais como mãe, pai, avós, mulheres executivas do cinema, bem como líderes que elas vivenciaram em seu caminho. Ou seja: a performatividade de alguns sujeitos é base e referência, a partir da identificação e vínculo, para a maneira como alguns sujeitos traçam os rumos de sua trajetória pessoal e profissional. Daí a importância dos movimentos sociais e da abertura a espaços democráticos no tocante à mudança social. A expressividade e as formas de afirmação de identidades diversas auxiliam no processo de constituir-se como mulher, não segundo um modelo hegemônico e específico, mas a partir da pluralidade de possibilidades de se *estar sendo* no mundo (MAGALHÃES, 2018).

A categoria *Relevância Educacional* obteve destaque, considerando-se algumas falas. Todas as entrevistadas auferiram grande valor à questão e demonstraram que vislumbram no estudo, uma grande ferramenta para a mudança social. Notou-se também que elas demonstraram que a educação é ferramenta de auxílio não apenas para elas, em sua carreira, mas também para a sociedade como um todo. A obtenção de títulos e a graduação foram classificadas como uma grande conquista. Fonseca *et al.* (2015) corroboram com os achados junto às unidades de significação dessa categoria quando dizem que as mulheres, em média, apresentam mais tempo de estudo, comparativamente aos homens, e dão grande importância ao mesmo. Faria e Meneghetti (2011) também afirmam que os estudos indicam uma relação positiva entre liderança e a esfera organizacional. As entrevistadas expressaram nas entrevistas que a qualificação é um fator essencial na construção de uma boa liderança, pois possibilitam aprendizagem sobre vários aspectos que são fundamentais no dia a dia do trabalho. Entende-se, aqui, que o conhecimento é o principal recurso, é ferramenta estratégica fundamental para se inserir e garantir possibilidades de ascensão no mercado.

b) Liderança

Nesse eixo temático foi percebida a visão das entrevistadas sobre o tema central da pesquisa, sendo dividido em quatro categorias. Na categoria *Concepção*, as entrevistadas apontaram, com suas palavras, o sentido do papel ou ação de liderar: presenciaram-se palavras como respeito, empatia, reconhecimento, feedback, motivação, proatividade e atitude. Nesse sentido, infere-se que as entrevistadas têm consciência crítica sobre o aspecto relacional da liderança, voltando-se para uma compreensão mais fortemente embasada nas proposições atuais nas organizações, que enfatizam a complexidade e a necessidade de mediação e abertura dos líderes aos demais agentes com quem atuam no universo do trabalho. Entendem-se, portanto, como pessoas que desempenham o papel em suas práticas, apesar de marcarem as dificuldades quanto ao exercício.

Tal aspecto fica mais evidente junto à categoria *Desafios*. Nesse ponto, as entrevistadas relataram que a gestão de pessoas é um dos principais desafios ao liderar. Conhecer e lidar com aspectos pessoais e subjetivos é necessário para que possam se legitimar junto aos demais sujeitos num grupo de trabalho, o que acreditam conseguir em suas práticas, muito

embora exista certa vagueza e incerteza nesse sentido. Infere-se, a partir do agrupamento das unidades de significação nessa categoria, que apesar dos jogos de poder e interesses que são inerentes às práticas grupais numa organização, é a partir do acolhimento e da valorização do membro da equipe que as mulheres encontram maiores chances de se legitimarem como lideranças, diferentemente de posturas ou performances tidas como masculinas. Autoridade e imposição são posturas questionadas e comparadas ao opressor, o que tornaria sua conduta ilegítima e incoerente. Pela via da flexibilidade e da empatia, as mulheres podem se tornarem expressivas em relação aos homens, garantindo-lhes a expressividade no grupo como figura em que se deposita credibilidade e deferência.

Seguindo-se as inferências e interpretações junto ao eixo temático, as entrevistadas narraram situações, pessoas ou elementos que se tornaram *Facilitadores* em sua trajetória e legitimação enquanto líder, com destaque para elementos como o conhecimento dos processos com que atuam, cursos, indicações, apoio e incentivo organizacional, equipe de trabalho e a qualificação. Mais uma vez, fica explícita a relevância do conhecimento enquanto recurso estratégico fundamental, além de aspectos inerentes à socialização, como vínculos afetivos e identificações com os demais sujeitos das equipes de trabalho.

Em relação à categoria *Cultura Organizacional*, as entrevistadas a consideraram um fator importante em sua jornada e legitimação enquanto líderes. Em algumas falas, expressa-se a cultura inclusiva, incentivadora, com valores éticos e morais, bem como a valorização da diversidade de gênero como base para a inserção e visibilidade às mulheres, muito embora não seja a realidade geral. Aspectos também marcados machistas são percebidos, gerando, inclusive, situações de descontentamento quanto à valorização e o incentivo ao funcionário. De acordo com Chiavenato (2004), a cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Assim, as organizações enfatizam certos valores que constituem aspectos prioritários e importantes no comportamento de seus colaboradores, refletindo a mentalidade que predomina no trabalho, cabendo a valorização ou não do funcionário, a valorização ou não da diversidade sexual entre outros. Infere-se, pois, que para as mulheres obterem legitimidade e visibilidade enquanto líderes, deve-se levar em conta a cultura da organização (CUNHA; SPANHOL, 2014).

Nesse sentido, a performatividade depende do universo simbólico que baliza e orienta os sujeitos em suas percepções e concepções acerca de si e de seu mundo. Para as mulheres, organizações cuja cultura seja inclusiva e pouco conservadora são espaços em que a expressão da liderança se torna possível, em contrapartida a espaços conservadores e de reprodução das ideologias de gênero. Seus percursos e estratégias, então, devem ser mais cautelosos, dadas as representações e estereótipos presentes.

c) **Feminilidade**

O conceito de feminilidade expressa que existem múltiplas formas de se ser mulher na nossa sociedade, bem como em cargos de liderança (LOURO, 2003), conforme foi demonstrado na fundamentação teórica desta pesquisa. Esse eixo temático é dividido em duas categorias: Na *Visão Naturalista*, algumas entrevistadas manifestaram sua perspectiva de que a mulher possui algumas características naturais e acreditam aplicá-las à liderança que exercem. Para a maioria delas, a mulher é mais sensível que o homem, é receptiva maternal, entre outras características que contribuem para esse olhar natural. Ao enfatizarem uma visão naturalística de características e atributos relacionados ao gênero, entretanto, contribui-se cada vez mais a estigmatização, uma vez que a mulher não pode fugir do rótulo previamente estabelecido (SAFIOTTI, 2010; 2011).

Nesse sentido, chamamos à atenção o fato de que o machismo não está arraigado apenas junto aos homens numa sociedade. Ele é elemento presente nas várias formas de socialização, de modo estrutural, orientando, inclusive, a maneira como muitas mulheres se constituem em suas trocas com o meio que as cercam. Ao defenderem perspectivas naturalistas de performance de lideranças, muitas mulheres podem corroborar com a lógica hegemônica, o que aponta falta de criticismo e reflexividade sobre seu ser no mundo. Na medida em que se desconstroem perspectivas naturalistas e sexistas, criam-se possibilidades para outras performatividades, incluindo e valorizando a diversidade de gênero (SAFIOTTI, 2011).

Já no tocante à *Visão Estrategista*, ao invés de atribuir as características da liderança ao gênero, algumas entrevistadas marcam aspectos e competências como ter empatia, “jogo de cintura”, entregar feedback e reconhecer a equipe. Para além do determinismo do naturalismo, as entrevistadas entendem que essas posturas são estratégias da mulher que fazem parte da sua performance ao atuar em cargos de expressividade. Aqui, as estratégias ultrapassam o âmbito do gênero, cabendo aos sujeitos, em sentido generalizado, a percepção de recursos que possam ser utilizados em favor de seus interesses,

Ao final, importante mencionar que não são propriamente as características sexuais e físicas do sujeito, mas a forma como essas características são representadas ou valorizadas, o que vai constituir, efetivamente, o que é feminino ou masculino em uma dada sociedade e em um dado momento histórico. Para que se compreenda o lugar e as relações de homens e mulheres numa sociedade, importa observar não exatamente seus sexos, mas, sobretudo, o que socialmente se construiu sobre os sexos (LOURO, 2003). Infere-se, pois, que a liderança feminina é caracterizada não por características naturais, mas sim por estratégias que as mulheres desenvolvem para crescerem na organização em que atuam, chegando a cargos de liderança. Muito embora o discurso sobre os atributos da liderança tenda a ser generalizável, nota-se que há maior esforço, por parte das mulheres, para objetivarem e expressarem tais atributos em seu dia a dia, por conta das representações e estereótipos que são inerentes à dinâmica das organizações, especialmente as mais conservadoras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todos os eixos pode-se inferir que as líderes se importam com sua equipe e com as pessoas que as cercam. A gestão de equipes não depende da adoção de estratégias isoladas. Demanda a implementação de ações estratégicas diversas que, focando no indivíduo e no grupo, disponibilizam a estrutura necessária para que a equipe tenha maior probabilidade de ser efetiva (PUENTE-PALÁCIOS; ALBUQUERQUE, 2014, p.407). As estratégias das entrevistadas levam em consideração ao liderar a importância que o outro possui no alcance dos resultados e na relevância das pessoas da sua equipe na organização, pois elas sabem que o grupo exerce grande poder sobre as pessoas e sobre os resultados que elas trarão para si e para a organização. Os grupos têm a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas (PUENTE-PALÁCIOS; ALBUQUERQUE, 2014).

As entrevistadas, embora se utilizem de estratégias diversas, nem sempre têm ciência de que suas expressões sejam relacionadas à própria história e constituição enquanto sujeitos sociais. O comportamento, portanto, não reflete só a individualidade do sujeito; ele resulta da conjunção de atributos do indivíduo, das circunstâncias e de seus grupos de referência (PUENTE-PALÁCIOS; ALBUQUERQUE, 2014, p.388). As diferentes formas envolvidas em ser uma mulher ou um homem só podem ser entendidas dentro de um contexto e em uma área de interação que engloba categorias importantes para a construção da subjetividade

(CARRIERI *et al*, 2013). O sistema capitalista desconsidera os aspectos sociais, culturais, históricos e econômicos do sujeito, além de estimular um cenário altamente competitivo e seletivo mantendo a exclusão dos minoritários e a supremacia de uma base já privilegiada.

A realização da pesquisa permitiu identificar algumas barreiras e desafios que as mulheres enfrentam para serem reconhecidas na liderança. Como líder, a mulher se cerca de estratégias para desempenhar esse papel, considerando-se as barreiras inerentes ao processo de mudança social, expressão e empoderamento. A área de recursos humanos, por exemplo, deve ser considerada uma grande aliada na capacitação e no reconhecimento de líderes para desenvolverem organizações e pessoas, independente do gênero.

A feminilidade é uma construção cultural (SANTOS, 2010) em que a mulher pode ser representada por múltiplas formas de ser ao atuar em algum cargo. Não é sua personalidade, ou suas características que definem e delimitam um estilo de liderança feminina, mas sim os seus métodos e habilidades que fazem com que essa liderança obtenha êxito. Essa temática deve ser levada em consideração para que o estigma não seja propagado ao relacionar as características da mulher com um tipo de liderança. O estudo foi restrito à realidade das entrevistadas, mas espera-se que a pesquisa também abra caminho para novos estudos e novas discussões de como os conceitos aqui tratados, produzindo-se, então, respostas satisfatórias e relevantes em relação à complexidade de fenômenos presentes na dinâmica sócio-organizacional.

REFERÊNCIAS

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

BENDASSOLLI, Pedro F.; MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; MALVEZZI, Sigmar. Liderança nas organizações. In ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, AB. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

CARRIERI, Alexandre de Pádua *et. al*. Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women Brazilian executives. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 3, p. 281-303, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmem I. D'Agostini. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S.l.], v. 4, n. 5, p. 91 - 114, abr. 2014.

DAVIDSON, Marilyn J.; COOPER, Cary L. **Estilhaçando o teto de vidro: a gerente**. Publicação Paul Chapman, 1993.

DEL PRIORE, Mary. **História das mulheres no Brasil**. Unesp, 1997.

DIAS, Maria Berenice. **Conversando sobre a mulher e seus direitos**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2004.

FARIA, José Henrique de; MENEGETTI, Francis Kanashiro. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 93-119. 2011.

- FEDERICI, Silvia. **Calibã e a bruxa: Mulheres, o corpo e a acumulação primitiva**. São Paulo: Elefante Editora, 2017.
- FIEDLER, Fred E. **Uma teoria da eficácia de liderança**. Série McGraw-hill em gestão. 1967.
- FISHER, Helen. **O primeiro sexo – Como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Lisboa: Editorial de Presença, 2001.
- FONSECA, Maria. A inserção das mulheres no mercado de trabalho como uma exigência do capital e a divisão sexual do trabalho. **Revista Extraprensa**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 90-101, 2015.
- FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. 2ª. ed. São Paulo. Editora Gente, 2007.
- GOLDMAN, Wendy. Mulher, Estado e Revolução: política familiar e vida social soviéticas, 1917-1936. **Tradução de Natália Angyalossy Alfonso**, v. 1, 2014.
- HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In: COSTA, Albertina; SORJ, Bila; BRUSCHINI, Cristina; HIRATA, Helena (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 263-278.
- HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cafajeste Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 132, pág. 595-609, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Mulheres dedicam mais horas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas, mesmo em situações ocupacionais iguais a dos homens. **Estatísticas Sociais**. Atualizado em 26/04/2019 15h57. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-deimprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24266-mulheres-dedicam-mais-horas-aosafazeres-domesticos-e-cuidado-de-pessoas-mesmo-em-situacoes-ocupacionais-iguais-ados-homens>. Acessado em 22/02/2021.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.
- LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, Washington, v. 10, n. 2, p. 271-301, Mayo, 1939.
- LOURO, Guacira Lopes. **Currículo, gênero e sexualidade**. Porto/Portugal: Porto editora, 2000.
- LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- MAGALHÃES, Alex Fernandes. **Poder, autonomia e seus avessos: reflexões sobre o empoderamento de gays em organizações de trabalho privadas**. Tese de Doutorado – Centro de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018.
- MARTINS, Heloísa Helena T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3ª. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NEVES, Vanessa Ribeiro; SANNA, Maria Cristina. Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.** Brasília, v. 69, n. 4, p. 733-740, 2016.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PUENTE-PALACIOS, Katia; ALBUQUERQUE, José Batista de. Grupos e equipes de trabalho nas organizações, In ZANELLI, José Carlos; BORGESANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 385-412.

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, Patriarcado e Violência**. Editora Fundação Perseu Abramo. São Paulo, 2011.

SAFFIOTI, Heleieth. **O poder do macho**. Editora Moderna. São Paulo, 2010.

SANTOS, Silvana Mara de Moraes dos; OLIVEIRA, Leidiane. Igualdade nas relações de gênero na sociedade do capital: limites, contradições e avanços. **katálysis**, Florianópolis, v. 13, n. 1, 2010.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D.; A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges de Mendonça**. Florianópolis, v. 3, n 1, 2013.