

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Ana Teresa Fernandez Bittar
Fernanda Barbosa Eleutério

GÊNERO E LIDERANÇA: As motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança

Florianópolis

2018

Ana Teresa Fernandez Bittar
Fernanda Barbosa Eleutério

GÊNERO E LIDERANÇA: As motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Monográfico
Área de concentração: Recursos Humanos
Orientador(a): Prof. Dra. Helena Kuerten de Salles Uglione

Florianópolis

2018

Bittar, Ana Teresa Fernandez; Eleutério, Fernanda Barbosa
GÊNERO E LIDERANÇA: As motivações de mulheres que
declinaram de cargos de liderança / Ana Teresa Fernandez
Bittar; Fernanda Barbosa Eleutério ; orientadora, Helena Kuerten
de Salles Uglione,
2018.
89 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1.Administração. 2. Gênero. 3. Liderança. 4. Estereótipos
de Gênero. 5. Carreira. I. Uglione, Helena Kuerten de
Salles . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

GÊNERO E LIDERANÇA: As motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de Junho de 2018.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Helena Kuersten de Salles Uglione, Dra.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Clênia de Mattia, Me.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer a nossa orientadora Dra. Helena Salles não apenas por ter compartilhado conosco seu conhecimento, seu tempo e sua atenção, mas também por ser um exemplo de mulher e profissional. Finalizar a graduação ao lado de uma professora que nos inspira não tem preço e, com certeza, influenciará nas profissionais que seremos a partir daqui.

Agradecemos também nossos pais por nos darem todo o suporte do mundo para alcançarmos voos cada vez mais altos: nos permitir vivenciar uma faculdade fora de nossas cidades e confiar em nossas escolhas só prova o quanto nossa independência e coragem vêm de dentro de casa. Aos nossos irmãos, por serem nossos melhores amigos e nos acompanhar nesse processo de amadurecimento. Este trabalho é tão de vocês quanto é nosso. Amamos vocês.

Aos nossos amigos, tanto da UFSC quanto fora dela, por nos proporcionarem fazer de Florianópolis a nossa casa, vivenciarem conosco todas as alegrias e dificuldades de um adulto em construção, e nos influenciarem a sermos pessoas melhores sempre. Nem nas nossas melhores projeções de como seria a experiência universitária longe de casa imaginamos o quão acolhedor e extraordinário seria.

À AIESEC, Ação Júnior e Atlética, somos extremamente gratas por terem nos ensinado que a faculdade vai muito além da sala de aula. Se hoje nosso conhecimento ultrapassa os limites dos livros e abrange também vivência prática, o mérito é todo de vocês, e esperamos que cada vez mais jovens se interessem por essas iniciativas.

Às seis mulheres entrevistadas que compartilharam conosco suas histórias, tempo, frustrações, medos e percepções. Foi ótimo poder aprender com suas experiências, entender suas individualidades e enxergar um pouco sobre o que podemos enfrentar futuramente no mercado de trabalho e na vida pessoal. Esperamos que seus relatos sirvam de reflexão para muitas pessoas, assim como serviu para nós duas.

Por fim, agradecemos também à UFSC, seu corpo docente e à Florianópolis por nos acolherem durante cinco anos (e quem sabe ainda mais no futuro), nos proporcionarem tantas oportunidades e aprendizados, além de tornar a experiência universitária inesquecível.

I am angry. Gender as it functions today is a grave injustice. We should all be angry. Anger has a long history of bringing about positive change. But, in addition to being angry, I am also hopeful, because I believe deeply in the ability of human beings to make and remake themselves for the better.

(Chimamanda Ngozi Adichie, 2014)

RESUMO

A pesquisa em questão buscou compreender as motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança. Para tanto, foram entrevistadas seis mulheres de diferentes faixas etárias, profissões e estilos de vida a fim de identificar suas motivações em comum, principalmente as relacionadas ao gênero. As análises qualitativas demonstraram que as principais causas dos declínios foram papéis sociais, dupla jornada e horas de trabalho, remuneração, cuidados com terceiros, suporte familiar ou comunitário, necessidade de se provar como profissional e medo. Todas elas estão de alguma forma relacionadas com estereótipos de gênero, demonstrando a existência de barreiras para as mulheres avançarem em suas carreiras e a necessidade de colocar essa problemática em discussão.

Palavras-chave: Gênero. Carreira. Liderança. Estereótipos de gênero. Papéis sociais. Declínio. Cargos de alta hierarquia.

ABSTRACT

This research sought to understand the motivation of women who declined from leading positions. Therefore, six women with different ages, occupations and lifestyles were interviewed with the purpose of identifying their common motivations, mainly the ones related to gender. The qualitative analysis showed that the main decline causes were social roles, double burden and working hours, salary, third-party care, family or community support, need to prove themselves as professionals and fear. All of these are somehow related to gender stereotypes, proving the existence of barriers for women to go forward in their careers and the need to discuss this problematic.

Keywords: Gender. Leadership. Career. Gender Stereotypes. Social roles. Decline. Senior positions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases da Carreira.....	28
Figura 2: Os Quatro Estilos Básicos de Liderança.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução das Teorias de Liderança.....	34
Tabela 2: Diferenças entre Gerentes e Líderes.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 GÊNERO	17
2.1.1 Estereótipos de gênero	19
2.1.2 Movimento Feminista	21
2.1.3 Gênero nas relações contemporâneas de trabalho.....	23
2.2 CARREIRA	28
2.3. LIDERANÇA	31
2.3.1. Evolução Histórica de Liderança	33
2.3.2. O papel e as características do líder	38
2.2.3 Liderança Feminina.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2. PROCEDIMENTO DE PESQUISA	44
3.3. ANÁLISE DE DADOS	45
4 ENTREVISTAS	47
4.1 ANTÔNIA.....	47
4.2 LUIZA	49
4.3 PAULA.....	51
4.4 MARIA	54
4.5 JANE	56
4.6 MARGARET	58
5 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS.....	60
5.1 PAPÉIS SOCIAIS.....	60
5.2 DUPLA JORNADA E HORAS DE TRABALHO.....	63
5.3 REMUNERAÇÃO	66
5.4 CUIDADO COM TERCEIROS.....	67

5.5 SUPORTE FAMILIAR OU COMUNITÁRIO.....	69
5.6 NECESSIDADE DE SE PROVAR	70
5.7 MEDO	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	78
GLOSSÁRIO	88
ANEXOS	89

1 INTRODUÇÃO

“Se a natureza não tivesse criado as mulheres e os escravos teria dado ao tear a propriedade de fiar sozinho”. Essa frase foi dita por Platão, retirada do livro *O que é o Feminismo* de Alves e Pitanguy (1985), que reflete o quanto a história feminina é reflexo de submissão e desvalorização social.

A marginalização feminina e o menosprezo de sua mão de obra ocorre desde a Idade Média. Enquanto aos homens era designado o sustento da família e a gestão da vida pública, às mulheres ficava a responsabilidade do trabalho doméstico e cuidado do lar (ALVES e GUIMARÃES, 2009).

A atribuição das tarefas domésticas exclusivamente às mulheres começou a solidificar-se como um aspecto decorrente da natureza do sexo feminino e como base para a rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres. O resultado dessa divisão antiga do trabalho resumiu-se numa diferenciação de papéis entre o homem e a mulher (GOMES, 2005, p. 3).

O período de ascensão do nazi-fascismo entre os anos 1930 e 1940 concedeu espaço para que as mulheres entrassem no mercado de trabalho no lugar dos homens que iam para os campos de batalha. Essa necessidade econômica retirou temporariamente a função exclusiva feminina de renda complementar (ALVES e PITANGUY, 1985), iniciando gradualmente a transferência do espaço doméstico para o mercado de trabalho.

A diminuição da taxa de fecundidade e o aumento de famílias chefiadas por mulheres foram mudanças muito relevantes para o avanço feminino no mercado, visto que os padrões culturais e os valores sociais das mesmas se voltaram ao trabalho remunerado. Consequentemente, aumentaram também as buscas por melhores condições escolares e o leque para mais oportunidades de trabalho se abriu (BRUSCHINI, 2007).

Gomes (2005) afirma que quatro elementos principais foram necessários para a transformação da mulher na inserção profissional. Ainda sobre as taxas de fecundação, as mudanças tecnológicas deram suporte para um melhor controle de gravidez e, consequentemente, controle reprodutivo. A globalização, por sua vez, foi responsável por disseminar ideias de maneira mais ágil ao redor do planeta. O movimento feminista também trouxe modificações sociais, visto que após significativas mudanças econômicas e tecnológicas as mulheres começaram a reivindicar seus direitos. O quarto elemento seria o crescimento da

economia informacional global, responsável por proporcionar às mulheres uma melhor educação.

Segundo os dados demonstrados pelo Censo Demográfico do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgados pela BBC (2014), a participação feminina no mercado de trabalho no Brasil passou de 13,6% para 49,9% nos períodos entre 1950 e 2010. Além disso, atualmente a taxa de analfabetismo entre as mulheres de 18 a 24 anos diminuiu, e deu espaço para que a quantidade delas no ensino superior chegasse a 15,1%.

Entretanto, mesmo mais escolarizadas e com mais oportunidades para suas carreiras profissionais, as mulheres ainda sofrem pelo fenômeno chamado teto de vidro. Gontijo e Melo (2017, p. 128) o definem como “uma barreira sutil, quase invisível, mas suficientemente forte para impedir as mulheres de ascenderem socialmente (...), e manifesta-se em ações negativas contra as mulheres, impedindo-as de se alavancarem profissionalmente”. Essas barreiras existem não apenas para alcançar certos patamares, mas também para mantê-los (DIEESE, 2013).

Diversas são as razões pelas quais a desigualdade de gênero limita as mulheres profissionalmente. Segundo dados do IBGE de 2013, a dupla jornada interfere na possibilidade da mulher trabalhar mais horas em um trabalho remunerado, já que os afazeres domésticos tomam em média 21 horas semanais (IBGE, 2013). A Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD, 2013) demonstrou que 88% das mulheres possuem tanto trabalho remunerado quanto afazeres domésticos, enquanto que para os homens esse número cai para 46%. Além disso, há a dificuldade dos acessos a creches por parte de quem possui filhos pequenos devido à carência de políticas públicas, dificultando que mulheres que vivenciem a dupla jornada consigam permanecer no mercado de trabalho. “[...] A disponibilidade de vagas em creches é um importante indicador da autonomia econômica das mulheres e sua ausência é um dos principais problemas a serem enfrentados [...]” (ANDRADE, 2016, p. 29). Por fim, mulheres também têm chances menores de se capacitarem em áreas majoritariamente masculinas (GOMES, 2005).

Quanto mais alto e relevante for o cargo da mulher, mais estreitas se tornam suas oportunidades, até atingir um ponto em que não conseguem ir além (MELO e GONTIJO, 2017).

A desigualdade entre trabalhadores homens e mulheres ainda é grande no país. No quadro funcional há uma diferença menor - a presença feminina representa 33,1% dos postos de trabalho. No entanto, conforme o nível hierárquico se eleva, há um declínio da participação das mulheres: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo (MELO e GONTIJO, 2017, p. 134).

Esses desafios se tornam ainda maiores para cargos de alta hierarquia, em que Hultin (2003) chama de escada rolante de vidro. Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2013 analisou 73.901 cargos de diretoria e membros de conselhos administrativos no período de 1997 a 2012, resultando em um total de 7,7% ocupados pelo público feminino ao longo do período analisado. No mesmo ano, o IBGE (2013) constatou que a faixa média brasileira de mulheres em cargos de alta liderança era de apenas 5%. No ano de 2016, após uma pesquisa realizada pela Grant Thornton, o Brasil se posicionou como o terceiro país em que mulheres eram menos promovidas (CERIBELI et al., 2016).

Sabendo que a quantidade de personalidades femininas em cargos de alta liderança é significativamente menor que as masculinas, e das dificuldades da mulher de entrar e se manter no mercado de trabalho, torna-se relevante pesquisar mulheres que tiveram a oportunidade de ocupar cargos hierárquicos superiores e recusaram, buscando aprofundar a discussão sobre as causas que interferem na ascensão profissional. Sendo assim, o presente trabalho visa justamente adentrar neste gargalo: as motivações de mulheres que encontraram em suas carreiras possibilidades de ascensão, mas não o fizeram.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é compreender as motivações que levam mulheres a declinarem de cargos de liderança.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De modo a contemplar o objetivo geral definiu-se os objetivos específicos a seguir:

- a) Mapear mulheres que tenham declinado de cargos de liderança;
- b) Identificar as causas ou motivações que fazem as mulheres declinarem de postos de liderança.
- c) Estabelecer relação entre elementos comuns na fala dessas mulheres.

1.4 JUSTIFICATIVA

O crescimento da temática de gênero dentro das organizações nos últimos anos produziu uma base rica em conteúdos na medida em que se popularizou. Especificamente no estudo de mulheres em cargos de alta hierarquia, os trabalhos disponibilizados abrangem desde o enfoque teórico até o prático, dentro dos mais diversos setores econômicos em organizações maiores e menores. Entretanto, dentro das pesquisas já citadas sobre a desigualdade entre homens e mulheres em cargos de liderança, existe uma lacuna no que tange mulheres que não possuem oportunidades para ascender em suas carreiras, e mulheres que não ascendem por opção individual.

Além disso, existe uma forte cultura dentro da sociedade que relaciona mulheres à fragilidade, principalmente em relação à vida pública e ao trabalho (GLICK E FISKE, 1996). Um estudo da OIT Brasil (Organização Internacional do Trabalho) trouxe um conceito chamado “força de trabalho secundária”, definido como

[...] a inserção da mulher no trabalho é vista como um aspecto secundário do seu projeto de vida, da constituição de sua identidade e de suas possibilidades reais. Ocorreria, basicamente, em duas situações: quando o homem, por definição o provedor principal ou exclusivo não pode cumprir esse papel, devido a uma situação de crise econômica, desemprego, diminuição de suas remunerações, doença, incapacidade temporária ou definitiva ou outro tipo de infortúnio, ou quando se trata de uma família na qual a figura masculina está ausente (por morte ou separação) e a mulher assume o papel de provedora por falta de outra alternativa (ABRAMO, 2010, p. 22).

Uma das maneiras em que essa força secundária se expressa abrange a maternidade e alguns comportamentos que a autora traz como “pouco adequados”, como altas taxas de rotatividade, impossibilidade de realizar algumas atividades (como hora extra e viagens), que como consequência trazem a exclusão da mulher em cargos superiores hierarquicamente (ABRAMO, 2010). Na esfera em que o presente trabalho se aplica, o olhar será invertido: a investigação se dará em torno de situações em que as mulheres não foram consideradas como força secundária, visto que estiveram em posição para atuar em cargos de alto escalão.

Sendo assim, a presente pesquisa teórico empírica busca através de entrevistas com mulheres que renunciaram cargos hierárquicos altos, visando prover maior aporte para o tema. A coleta dessas informações poderá abrir caminhos para que mais pessoas se interessem em estudar o outro lado da carreira de mulheres: se suas motivações podem ultrapassar barreiras

personais e advirem também de barreiras sociais, na medida em que forem comuns entre as entrevistadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo descreve o aporte teórico utilizado no desenvolvimento da monografia de modo servir como insumo para a compreensão dos assuntos: Gênero; Liderança e Carreira.

2.1 GÊNERO

Antes de conceituar o termo gênero, é preciso entender que todo conceito possui contexto histórico (GUEDES, 1995), e que há diferenças entre gênero e sexo. Enquanto o segundo está fadado a seguir predisposições biológicas, o primeiro se caracteriza por construções sociais (BUTLER, 2003). Se antes o termo servia para se referir a traços sexuais, hoje gênero é amplamente usado “como uma maneira de referir-se à organização social da relação entre os sexos” (SCOTT, 1989, p.2).

O seu uso rejeita explicitamente as justificativas biológicas, como aquelas que encontram um denominador comum para várias formas de subordinação no fato de que as mulheres têm filhos e que os homens têm uma força muscular superior. O gênero se torna, aliás, uma maneira de indicar as “construções sociais” – a criação inteiramente social das ideias sobre os papéis próprios aos homens e às mulheres. É uma maneira de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas dos homens e das mulheres. O gênero é, segundo essa definição, uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado (SCOTT, 1989, p.7)

A concepção de gênero começou a ser tratada durante a ascensão dos movimentos feministas, que buscavam diferenciar as relações sociais do feminino e masculino e evidenciar a dominação patriarcal (AMARAL, 2005). Gramaticalmente, “gênero é compreendido como um meio de classificar fenômenos, um sistema de distinções socialmente acordado mais do que uma descrição objetiva de traços inerentes” (SCOTT, 1989, p. 3). Sendo assim, Amaral (2005) cita gênero como categorização de atitudes e comportamentos sociais adquiridos de herança cultural, valores e experiências.

Louro (2007, p. 206) enfatiza que “todos os significados feministas modernos de gênero partem de Simone de Beauvoir e de sua afirmação de que ‘não se nasce mulher’”. Sendo assim, os conceitos de gênero que vieram do movimento feminista rompem com a premissa de que nascer com determinadas características biológicas automaticamente impõe um papel social (ARRUDA, 2000).

Scott (1989) defende que a mudança do conceito de gênero traria muita relevância ao trabalho científico com o desenvolvimento de categorias de análise sobre o tema, trazendo a visibilidade feminina para a história conforme o feminismo avançasse nas pesquisas. Arruda (2000), por outro lado, mostra que

[...] mesmo reconhecida pela academia, a história das mulheres passou a ser entendida muitas vezes como um assunto de mulheres, mais especificamente de feministas, ou como uma história que diz respeito aos aspectos privados da casa, da família, da reprodução e do sexo, em oposição ao que realmente importaria à história, que é o domínio público da existência. A guerra, a economia, a política e outros temas nobres não teriam assim nenhuma relação com as questões de gênero (ARRUDA, 2010, p. 131).

Sendo assim, “o ‘gênero’ é um novo tema, [...] mas ele não tem a força de análise suficiente para interrogar (e mudar) os paradigmas históricos existentes” (SCOTT, 1989, p. 8), porque os historiadores não dão importância aos motivos pelos quais o gênero assume certos papéis sociais. Além disso, as fontes da história das mulheres são carentes de conteúdo; e quando há alguma escritura sobre, são feitas de forma a reforçar estereótipos (FILHO, 2005).

Os(as) historiadores(as) feministas abordaram gênero em três vertentes principais. A primeira busca entender as origens do patriarcado e da “necessidade” do macho de dominar as mulheres (SCOTT, 1989), que seria a única forma de libertação total das mulheres sob a opressão masculina, principalmente relacionada ao corpo e à sexualidade (LUCENA, 2012). A segunda, com viés marxista, buscava identificar as motivações para a discriminação feminina perante a sociedade e igualar homens e mulheres principalmente nos direitos civis e políticos (LUCENA, 2012). A terceira, por sua vez, “inspira-se nas várias escolas de psicanálise para explicar a produção e a reprodução da identidade de gênero do sujeito” (SCOTT, 1989, p. 9).

As feministas da segunda onda (movimento que será tratado no tópico seguinte) mantiveram o posicionamento de que a construção social é imposta sobre um corpo. Isso significa que um corpo já é nomeado e identificado pela cultura e pelos valores em que se encontra. O construcionismo social se opõe à ideia de que há a existência de uma matriz biológica relacionada a impulsos da sexualidade humana e ao determinismo biológico, perspectivas voltadas ao essencialismo e ao determinismo (LOURO, 2007).

Além disso, Lucena (2012) traz as ideias de condicionamento psicológico feminino como apêndice ao homem, que por sua vez se autoafirma como sujeito através da oposição à mulher. Ou seja, a mulher é vista como o “outro” (ou segundo sexo, como descreve Simone de Beauvoir em seu livro com o mesmo nome).

Em um parâmetro geral, os estudos de gênero na área da psicologia buscam compreender a mulher perante a dominação patriarcal, sua constituição como sujeito e as predisposições advindas de ser mulher (ARRUDA, 2000). As escolas psicanalíticas buscam entender as etapas do desenvolvimento da criança como formadoras da identidade de gênero; de formas distintas, as diferentes vertentes da psicanálise trabalham acerca das experiências concretas, comunicação, interpretação e representação de gênero (SCOTT, 1989, p. 14).

Todas as definições de gênero convergem ao dizer que o conceito se baseia nas diferenças entre ser homem e ser mulher. Os corpos vêm como primeira disparidade, seguidos das imposições sociais - ambos desencadeiam outras diversas diferenças, colocando cada um dos sexos em desvantagens distintas (AMARAL, 2005). Entretanto, como citado no começo do tópico, os conceitos das palavras são mutáveis de acordo com os contextos históricos - é possível que, no decorrer do desenvolvimento dos movimentos sociais, gênero sofra mutações para se adequar ao período em que se encontra.

2.1.1 Estereótipos de gênero

Como visto anteriormente, os conceitos de gênero se intersectam à medida que representam as distâncias entre ser do gênero masculino e feminino. Assim, a medida em que os acontecimentos históricos aconteceram e acontecem há a construção dos estereótipos de gênero.

Partindo da ideia de que os estereótipos de gêneros são formados a partir do que é ser homem e do que é ser mulher, Miranda (2008) esclarece a definição de estereótipos de gênero:

Os estereótipos são crenças partilhadas sobre os atributos de uma pessoa, frequentemente sobre os traços de personalidade, mas também sobre os comportamentos de um grupo de pessoas. Os estereótipos de gênero configuram-se então como crenças partilhadas sobre determinadas qualidades que se reconhecem como características de indivíduos, em função da sua inclusão num dos grupos de gênero, portanto, feminino ou masculino. (MIRANDA, 2008, p.6)

. Essas crenças são desenvolvidas a partir de uma construção sociocultural que são perpetuadas por meio da adequação do comportamento de um indivíduo ao estereótipo de gênero, uma vez que os estereótipos de gênero, segundo Neto et al (1999, p.11): “funcionam como esquemas cognitivos que controlam o tratamento da informação recebida e a sua organização, a interpretação que se faz dela e os comportamentos a adotar” . Ashmore e Del Boca (1986) explicam que essas crenças fazem parte do conjunto de valores do indivíduo que

são sustentadas pela teoria implícita da personalidade desenvolvida que é guardada na memória, havendo a replicação de comportamentos adequados aos estereótipos feminino ou masculino.

A perpetuação dos comportamentos referentes aos estereótipos de gênero pode ser identificada, na visão patriarcal das atribuições dos papéis sociais das mulheres e dos homens que ainda se faz presente desde o industrialismo capitalista. Segundo Perrot (1995), o industrialismo capitalista foi um período marcante na delimitação da esfera privada atribuída a mulher e a pública ao homem. Assim, ficou atribuído a mulher os cuidados da esfera privada, a qual se estabeleceu a ideia de “dona de casa”, focada na intimidade, afetividade, cuidados domésticos e reprodução. Enquanto isso, ao homem lhe foi atribuída a esfera pública, responsabilizando-o pelo trabalho e pelas questões políticas. Complementando, Almeida (1997) explica que as fronteiras sexuais estabelecidas entre essas duas esferas, tornaram homens e mulheres socialmente assimétricos.

Os resquícios da história, podem ser identificados ao delimitar as características e comportamentos que delineiam os estereótipos:

[...] em dois grandes grupos segundo a similaridade do traço com a construção sociocultural dos conceitos de masculinidade e feminilidade. Assim, traços individualistas ou instrumentais (por exemplo: independente, agressivo, racional) caracterizam-se como sendo pertinentes à masculinidade e traços coletivistas ou expressivos (por exemplo: amorosa, sensível, delicada) como pertinentes à feminilidade (Melo et al, 2004, p. 252).

Corroborando, os estudos de Raiser (1985) também trazem características dos estereótipos de gênero provenientes desse contexto histórico. O estereótipo de gênero feminino é dado por quatro aspectos: casa (realização das tarefas domésticas), marido (procriação e suporte), filhos (cuidado e criação) e corpo (aspectos eróticos da nudez feminina). Já o estereótipo de gênero masculino é pautado nas dimensões: trabalho (sustento da família), poder (autoridade e proteção) e liberdade. Logo, Raiser (1985) afirma que o papel social da mulher é estabelecido em função do homem e de seu relacionamento com este.

Apesar dos papéis sociais frutos da construção história ainda estarem vívidos, Faria e Nobre (2003, p.29) alertam que:

A naturalização dos papéis e das relações de gênero faz parte de uma ideologia que tenta fazer crer que esta realidade é fruto da biologia, de uma essência masculina e feminina, como se homens e mulheres já nascessem assim. Ora, o que é ser mulher e ser homem não é fruto da natureza, mas da forma como as pessoas vão aprendendo a ser, em uma determinada sociedade, em um determinado momento histórico. Por isso, desnaturalizar e explicar os mecanismos que conformam esses papéis é fundamental

para compreender as relações entre homens e mulheres, e também seu papel na construção do conjunto das relações sociais” (FARIA E NOBRE, 2003, P.29)

Logo, os estereótipos de gênero socioculturalmente impostos alimentam a assimetria entre homens e mulheres, ainda que isso ocorra de maneira velada ou despercebida. Entretanto, movimentos motivados a promover a ruptura desses mecanismos, a fim de viabilizar um espaço de relações simétricas entre os gêneros vem ganhando força. O movimento feminista é um deles, debatendo questões relacionadas as mulheres e buscando reconstruir o papel social atribuído a estas.

2.1.2 Movimento Feminista

O movimento feminista surgiu após a Revolução Francesa, a partir da necessidade da mulher de adquirir direitos igualitários trabalhistas e de cidadania, assim como já haviam os homens na época. Suas lutas eram pautadas principalmente no que se relacionava ao trabalho operário, visto que seus direitos diferiam dos direitos masculinos. Entretanto, ganhou visibilidade somente durante os movimentos sufragistas no início do século XX, que buscavam reivindicações de direito feminino ao voto (LUCENA, 2012).

A ascensão do feminismo é chamada de primeira onda, que posteriormente progrediu para a segunda e a terceira onda nos anos seguintes. Durante a transição da primeira para a segunda, a autora Simone de Beauvoir lança o livro *O Segundo Sexo*, em 1949, que trazia perspectivas históricas como provas de que o jeito de pensar da mulher era baseado em imposições sociais e culturais (SANTOS, 2010).

Houve uma lacuna no movimento feminista entre o pós direito ao voto das mulheres e a década de 60, ano em que se iniciou a segunda onda. Isso porque “as mulheres poderiam votar e ser votadas, frequentar universidades e escolas e ingressar no mercado de trabalho: direitos adquiridos pelo período de grandes guerras mundiais e pelos postos vagos dos homens operários que foram impelidos aos campos de batalha” (BITTENCOURT, 2015, p. 200).

O término das batalhas da Segunda Guerra Mundial trouxe consigo o retorno dos homens aos lares, assim como seu espaço no mercado de trabalho e novamente a divisão de papéis - sendo assim, as mulheres poderiam retornar às suas atividades domésticas como faziam anteriormente (ALVES; PITANGUY, 1985).

No século XIX, a querela do feminismo torna-se novamente uma querela de sectários; uma das consequências da revolução industrial é a participação da mulher no trabalho produtor: nesse momento as reivindicações feministas saem do terreno teórico, encontram fundamentos econômicos; seus adversários fazem-se mais agressivos.

Embora os bens de raiz se achem em parte abalados, a burguesia apega-se à velha moral que vê, na solidez da família, a garantia da propriedade privada: exige a presença da mulher no lar tanto mais vigorosamente quanto sua emancipação torna-se uma verdadeira ameaça; mesmo dentro da classe operária os homens tentaram frear essa libertação, porque as mulheres são encaradas como perigosas concorrentes, habituadas que estavam a trabalhar por salários mais baixos (BEAUVOIR, 1970, p. 17)

Pinto (2010) afirma que foi a partir da década de 60 que as mulheres se uniram novamente para discutir noções de dominação do homem sobre a mulher, para que a última passasse a ter liberdade e autonomia sobre suas decisões e seu corpo. Esse viés libertário não mais se encontrava apenas nas relações de trabalho, mas também em relacionamentos, vida pública e educação. No Brasil, o movimento feminista “trouxe uma nova versão da mulher brasileira, que vai às ruas em defesa de seus direitos e necessidades e que realiza enormes manifestações de denúncia das desigualdades”, durante o Regime Militar (SOARES, 1998, p. 36).

Durante a segunda onda surge também a necessidade de informação sexual e controle reprodutivo. Foram nos anos de 1960 que foram lançadas no mercado as primeiras pílulas anticoncepcionais (PINTO, 2010) e os primeiros informativos sobre a anatomia e fisionomia da mulher, distribuído em formato de livro e com conteúdo de controle de natalidade, aborto, gravidez e demais assuntos relacionados ao corpo feminino (ALVES; PITANGUY, 1985, p. 62).

Foi nessa época também que o próprio feminismo começou a se dividir em vertentes, como o lésbico e o negro, servindo como base para o surgimento da terceira onda.

A partir de então, o próprio movimento feminista, também influenciado por outras organizações políticas e movimentos sociais, critica seu caráter burguês-liberal de outrora, fazendo recortes de classe e raça, relações de poder e transversalidade de opressões estruturais para além do gênero. Assim, elevam-se as vozes das mulheres negras e pobres subjulgadas dentro do movimento (BITTENCOURT, 2015, p. 202)

A terceira onda, por sua vez, possui caráter menos generalista e singular, que reconhece as diferenças e nega a hegemonia do movimento feminista, desconstruindo a rigidez do termo gênero (MACEDO, 2006). No Brasil, o movimento ascende em lutas de diversos grupos e coletivos em diversas regiões, com temáticas que abrangem tanto violência, trabalho e direitos, até racismo e orientações sexuais (PINTO, 2010). Sendo assim, ele avança para além das mulheres brancas, se estendendo também em raça e classe econômica.

Esquece-se que a libertação jamais ocorre de maneira individual e fechada, mas prescinde da organização e da superação de qualquer forma de violência e inferiorização de todas as mulheres e não apenas àquelas que “decidem” ou “querem” ser livres no plano estritamente pessoal (BITTENCOURT, 2015, p. 203).

2.1.3 Gênero nas relações contemporâneas de trabalho

Durante a primeira onda do feminismo no Brasil, descrita no tópico anterior, houve um movimento das operárias em 1917 que buscava chamar a atenção para a dolorosa situação de trabalho das mulheres em fábricas, indústrias e oficinas (PINTO, 2010). Quase cem anos depois, com a inserção massiva das mulheres no mercado de trabalho, a situação ainda demonstra carência na igualdade de tratamento entre os gêneros feminino e masculino. CAVAZOTE e OLIVEIRA (2016) mostram que cargos de maior qualificação ou que possuem mais possibilidades de crescimento ainda são preferencialmente de homens.

Antes de entender as relações de trabalho atuais, é preciso obter contexto histórico. Os mecanismos que facilitaram a entrada da mulher no mercado de trabalho foram, principalmente, os métodos contraceptivos, por proporcionarem às mulheres a tomada de decisão de quanto (e se) teriam filhos; as inovações tecnológicas; e a globalização do mercado, que facilitou o acesso a especializações profissionais (CERIBELI e SILVA, 2017).

A partir de então, a inserção feminina no mercado deixou de significar apenas renda familiar complementar para se tornar “uma mudança social de grandes proporções, pois envolve transformações na expectativa de vida pessoal, nas relações familiares, nas demandas por serviços públicos” (GOMES, 2005, p. 2).

Galeazzi et al. (2002) indica um aumento dos índices de mulheres no nível de escolaridade, envelhecimento da população e aumento de lares chefiados por elas. Além disso, as autoras também enfatizam que durante o movimento de expansão feminina no trabalho houve também a luta por equidade entre homens e mulheres, questionamento de estereótipos e reivindicação de espaços e direitos. Se socialmente as mulheres ainda enfrentam dificuldades para de igualar, perante a lei já vigoram seus direitos.

Os dados das PNADs (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 1990 e 1995 mostram que o comércio de mercadorias, funções domésticas (como prestação de serviço), trabalhos públicos em atividades sociais (como enfermagem, cozinha e educação) e a área de administração pública foram responsáveis pelo aumento de mulheres no mercado. Os trabalhos de prestação de serviço e de conta própria antes eram mão-de-obra inativa ou desempregada, enquanto que as funções públicas se enquadravam no setor formal da economia (SCORZAFATE e MENEZES-FILHO, 2001).

Como dito anteriormente, a educação foi um dos pontos chave para que a mulher pudesse adquirir espaço no trabalho. Considerando que ainda há desafios a serem enfrentados, ela segue, portanto, como fator fundamental para o alcance da equidade entre homem e mulher. Gomes (2005) traz a educação como “via pela qual a mulher pode abreviar seu ingresso, com segurança, nas carreiras profissionais” (p. 5). Entretanto, mesmo estudando cada vez mais, engravidando mais tarde e ocupando mais cargos - em posições consideradas masculinas ou não - ainda existe um problema latente: a diferença salarial entre homens e mulheres (PUFF, 2014).

O histórico de remuneração feminina mais baixa veio da época em que a Revolução Industrial precisava de trabalhadores que possuíssem força física, dando às mulheres a opção de trabalhar, mas com a condição de ganhar menos (GOMES, 2005). Por outro lado, o que ocorre hoje em dia na diferença salarial são as oportunidades de empregos bem remunerados: “diante da supremacia do masculino, a maioria das mulheres trabalhadoras situa-se em atividades de baixa remuneração, sem ascensão aos cargos de chefia ou direção” (ANDRADE, 2016, p. 35 e 36).

Como reflexo, o Brasil vive em uma realidade em que a renda média dos homens é de R\$1.522 por mês, enquanto a da mulher é de R\$1.123 (PUFF, 2014). Até mesmo em funções idênticas os salários ainda se mostram desiguais (CAVAZOTTE e OLIVEIRA, 2016). Uma matéria recente na revista Exame (2018) trouxe dados de muitos casos de mulheres que não ganham mais do que homens atualmente devido ao assédio sexual no trabalho, cada mais maior na medida em que elas ocupam cargos mais elevados.

A diferença salarial traz consigo também a problemática do “teto de vidro”, já mencionado anteriormente. Segundo Gontijo e Melo (2017), ela “manifesta-se em ações negativas contra as mulheres, impedindo-as de se alavancarem profissionalmente. Isso ocorre pela estereotipagem que a sociedade apresenta com relação à mulher estar em cargos de comando” (p. 135). Ela permite que as mulheres alcancem um limite em suas carreiras, sem conseguir avançar devido às barreiras sociais (GONTIJO e MELO, 2017). Na prática, o “teto de vidro” não deixa as mulheres ocuparem cargos executivos e de alta gerência.

O Instituto Ethos (2013) exemplifica a limitação de cargos disponíveis para as mulheres como a síndrome da secretária.

As práticas de discriminação podem ser diretas e claras, como o assédio sexual, ou mais veladas e estruturais, como o que poderíamos chamar de síndrome da secretária. A síndrome da secretária refere-se ao fato de que a mulher, por sua relação com a maternidade e por seu papel social construído, tem sido associada a alguém com maior generosidade e talento para cuidar. Muitas vezes, por consequência, ela acaba

engessada nas posições de servidão, sendo esquecida quando, por exemplo, abrem-se vagas para cargos gerenciais e executivos (ETHOS, 2013).

Silva et al. (2016) mostra uma pesquisa em que os gestores revelam dificuldades em aceitar mulheres em cargos que exijam força física e tomada de decisão, e preferem as deixar em trabalhos relacionados a habilidades manuais; enquanto mulheres ocupam cargos que necessitam de zelo, homens são delegados a funções de gerência organizacional. Em muitos casos, as funções relacionadas a atividades femininas são pouco valorizadas socialmente, acarretando em uma “subvalorização da capacidade feminina” (SILVA et al., 2016, p. 288). A vulnerabilidade e a precariedade são associadas ao gênero, que culminam em desproteção no trabalho, já que as mulheres se tornam sub-representadas entre os assalariados na esfera privada (Galeazzi et al., 2002).

No Brasil, as trabalhadoras do setor público sofrem menos desigualdades salariais, possivelmente devido aos meios de entrada para os cargos, realizados através do concurso público, embora durante a carreira as oportunidades de ascensão também esbarrem em importantes limitações (ENAP, 2015). O setor privado, por outro lado, além de remunerar menos as mulheres, também as aloca em postos considerados “femininos” (ANDRADE, 2016).

As diferenças salariais e a dificuldade de adentrar nas áreas de alto escalão nas empresas são ainda mais relevantes no que tange a relação da mulher com os afazeres domésticos e à maternidade. Mesmo tendo conquistado espaço no mercado de trabalho, as mulheres continuam sendo responsáveis por realizar as atividades do lar e criar os filhos (CERIBELI e SILVA, 2017). “Ou seja, a mulher pós-moderna tende a enfrentar uma sobrecarga descomunal de tarefas na busca de conciliar sua carreira e atribuições domésticas, tendo cada vez menos tempo para si mesma, menos saúde e tudo isso sem o devido apoio de seu companheiro” (CERIBELI e SILVA, 2017, p. 118).

A entrada da mulher no mercado de trabalho no século XX não foi proporcional à divisão de tarefas domiciliares, e não foi acompanhada por políticas públicas ou mudanças organizacionais para a adequação do trabalho à conciliação das atividades de casa e da profissão (ABRAMO, 2010).

Sabendo que a renda feminina equivale a aproximadamente 76% da masculina (ÉPOCA, 2016), a dupla jornada pode afastar as mulheres do mercado de trabalho. Conflitos familiares e profissionais podem acarretar em estresse e ansiedade por estas duvidarem de seu desempenho como mães e por haver desequilíbrio nas atividades domésticas, alcançando níveis

em que para elas é preferível encerrar as atividades remuneradas do que se manterem em suas funções (CERIBELI e SILVA, 2017).

Dados do IBGE relatam que a jornada doméstica feminina é maior que o dobro da masculina; os números de trabalho geral - tanto doméstico quanto remunerado - também são maiores para as mulheres, com aproximadamente quatro horas a mais na semana (ANDRADE, 2016). Ou seja, elas trabalham mais em todas as atividades, são as principais responsáveis pela criação dos filhos, e possuem salários menores.

As organizações têm predominantemente a ideia de que o trabalhador ideal é o que possui dedicação exclusiva à empresa, integralmente à disposição, e que há um outro alguém responsável por cuidar dos demais afazeres, como a casa e os filhos (que, por definição, é a mulher). Esta, por outro lado, não consegue atender a essa idealização devido justamente à dupla jornada, podendo ser muitas vezes considerada inadequada ou menos produtiva, afetando suas possibilidades de crescimento dentro do lugar em que trabalha. Esse é um dos motivos dos quais as mulheres muitas vezes ganham menos que os homens em cargos idênticos: o valor dado a elas é frequentemente menor (ABRAMO, 2010).

Além disso, também há o fato de que o impacto que a carreira tem no mundo feminino é diferente na do masculino em relação à sociedade: enquanto o segundo pode colocar família e profissão como igualmente complementares, ao primeiro os papéis são dados separadamente. É como se a mulher não conseguisse conciliar ser mãe e ser profissional sem haver conflito. Os desafios a serem enfrentados por elas para ascender na carreira variam de acordo com a quantidade e a idade dos filhos, enquanto que para o homem não há esse problema (CERIBELI e SILVA, 2017).

O impacto da maternidade no trabalho e do trabalho na maternidade, que podem levar ao abandono do mercado laboral e interrupção da carreira, é um assunto complexo, à medida que envolve diversos fatores, tais como o contexto pessoal e social da mulher, a idade dos filhos e seu grau de dependência dos cuidados maternos, o tempo de afastamento necessário do mercado de trabalho, as expectativas e satisfação pessoal com o papel de mãe, os valores sociais da mulher e de sua família e a satisfação pessoal ligada à profissão e carreira (CERIBELI e SILVA, 2017, p. 119 e 120).

Para mulheres que decidem não entrar no mercado de trabalho como empregadas, mas sim como empregadoras, também há barreiras a serem enfrentadas. Além das questões relacionadas à rotina e ao tempo despendido para manter um negócio funcionando, a falta de apoio familiar é um fator muito importante para que elas consigam manter suas empresas funcionando. Mulheres empreendedoras recebem mais pressão da família, menos aprovação social e menos incentivos financeiros (MACHADO et al., 2016).

No caso do apoio financeiro, os autores levantam dados de que mesmo que uma mulher queira empreender apesar de todas as barreiras citadas, ela encontra mais dificuldade de obtenção de crédito para investimentos em seus negócios, além de ser considerada dócil, fraca e sem a capacidade necessária para enfrentar o trabalho em uma sociedade comercial (MACHADO et al., 2016).

Conforme avançam os estudos de gênero nas organizações e o mundo corporativo traz o assunto à tona, alguns dados surgem a respeito da satisfação da mulher no trabalho e suas relações com assédio e com políticas de diminuição da desigualdade. Um trabalho realizado por Cavazotte e Oliveira (2010) buscou entender os reflexos causados nas mulheres em empresas que vivenciam situações de desigualdade, e como resultado levantou que quanto mais significativo é o trabalho para essas pessoas, mais negativas serão suas percepções de desigualdade de gênero das organizações em que trabalham.

“Comparativamente aos homens, as mulheres apresentam maior queda no nível de satisfação quando observam discriminação de gênero no ambiente de trabalho” (CAVAZOTTE e OLIVEIRA, 2010, p. 72). A maioria das mulheres não esteve presente na criação e implementação dos ambientes corporativos atuais; é de se esperar, portanto, que mesmo que elas tenham mais oportunidades do que antes, os valores encontrados nas empresas ainda são majoritariamente masculinos (GOMES, 2005).

Para pessoas que encaram o trabalho como vocação e com significado, a tendência é que seu tempo despendido em trabalho seja maior, assim como sua participação em processos decisórios. Entretanto, também é mais relevante a sua frustração perante experiências negativas, como supervisores abusivos, que são responsáveis pelas quedas de desempenho desses trabalhadores que antes possuíam alta performance (CAVAZOTTE e OLIVEIRA, 2010).

Por fim, as mulheres enfrentam maior desproteção social relacionada ao emprego se comparadas aos homens. As dificuldades de acesso ao mercado de trabalho fizeram com que elas possuíssem índices mais baixos de remuneração formal e de emprego assalariado, além de um número menor de horas e de anos no emprego com proteção social. Esses fatores cooperam para que as mulheres contribuam menos na previdência e, conseqüentemente, para que exista uma grande disparidade de proteção social global entre homens e mulheres (ANDRADE, 2016).

2.2 CARREIRA

A carreira profissional é tida como o percurso de determinado indivíduo no trabalho durante sua vida de modo a produzir alguma coisa, ou seja, uma sucessão de participações de um colaborador em experiências profissionais e suas vivências (MACEDO, 1998). Partilhando a mesma ideia, Hall (2002, p. 12) define carreira como “a individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”.

Já na visão de Savioli (1991), a definição de carreira está pautada na relação do indivíduo com seu ambiente profissional ao longo do tempo. A carreira é fruto das vivências tanto profissionais quanto pessoais alinhadas ao trabalho atual e planos futuros de modo a potencializar as competências, habilidades e atitudes para o alcance dos objetivos de vida.

Segundo os autores London e Stumph (1982 apud Dutra, 2008, p.17):

Carreiras são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

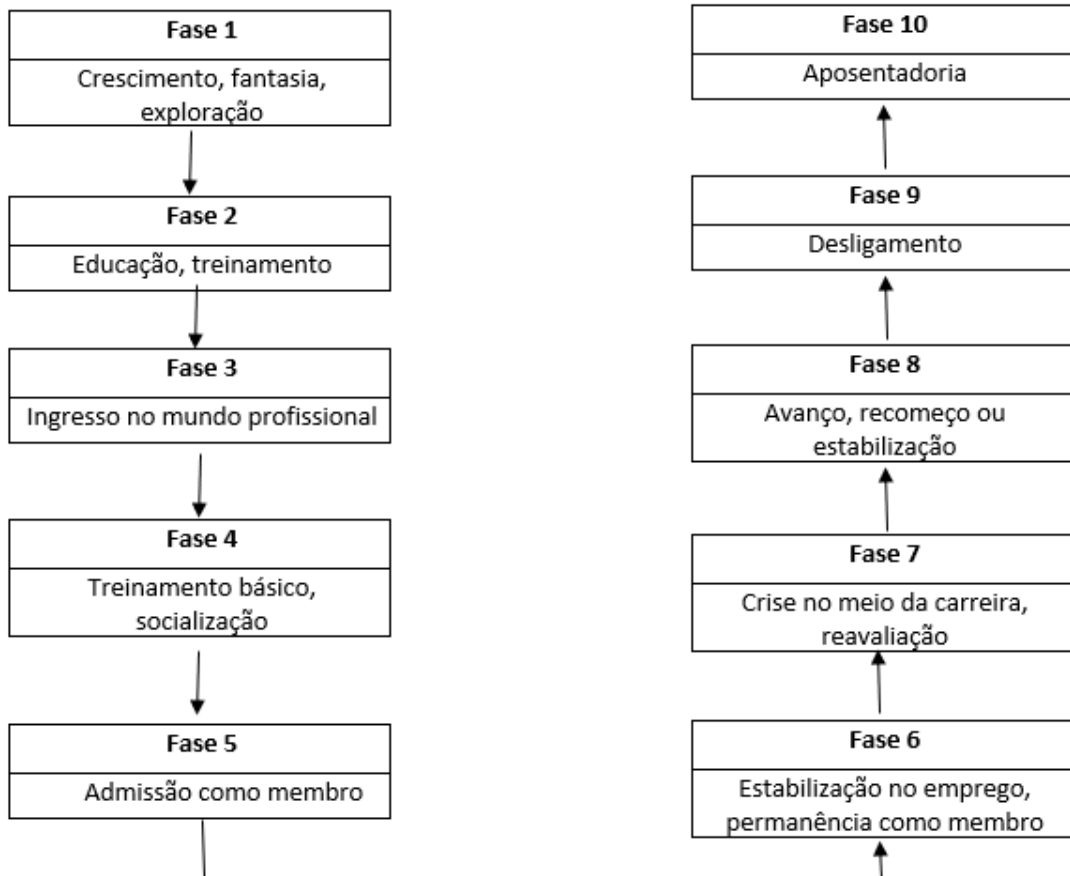
Dutra (2008) alega que a carreira profissional pode ser dividida em trajetórias, sendo entendidas como a cronologia das posições ocupadas pelos indivíduos durante a vida. Entretanto, essas trajetórias não estão pautadas no cargo ocupado em si, mas sim em função das responsabilidades atribuídas. As trajetórias são divididas em três momentos marcantes, de acordo Dutra (2008):

- 1: Início da carreira- acesso à carreira com requisitos e condições estabelecidos;
- 2: Crescimento na carreira- período de ascensão até o teto da carreira;
- 3: Final da carreira: alcance do teto da carreira até a estabilização ou aposentadoria.

Seguindo a mesma perspectiva de divisão da carreira em momentos, Schein (1996) identificou diferentes momentos do percurso profissional, dividindo a carreira em dez fases distintas. O autor também esclarece que não necessariamente todos os indivíduos passam por todas as fases por ele identificadas. Pode haver diferentes combinações dessas fases de trajetória

profissional, dependendo das características do colaborador em questão e sua profissão. A imagem a seguir, demonstra o trajeto de fases elaborado por Schein (1996, p.21):

Figura 1: Fases da Carreira



Fonte: Schein, 1996, p.21.

Além de compreender que um indivíduo, durante sua carreira, passa por diversas trajetórias e fases, cabe conceituar diversas terminologias estudadas sobre carreira, sendo: carreira tradicional; carreiras sem fronteiras; carreiras inteligentes; âncoras de carreira; carreira proteana e carreira multidirecional.

A carreira tradicional é delineada pela busca do topo da pirâmide corporativa, isto é, sucesso vertical atrelado à remuneração (HALL, 2002). Chanlat (1995) acrescenta que uma característica forte desse tipo de carreira é a estabilidade. Para McDonald, Brown & Bradley (2004), esse modelo é caracterizado pelo profissional trabalhar para a mesma empresa ao longo

de toda sua carreira, em tempo integral, visando avançar na pirâmide corporativa em troca de recompensas externas.

Diferentemente da anterior, a carreira sem fronteiras aborda uma relação mais flexível entre o profissional e a organização, sendo fruto da alta competitividade vivenciada atualmente. A carreira sem fronteiras é pautada na relação empresa e profissional, na qual ambas as partes se comprometem a desenvolver conhecimentos, habilidades e competências. Além disso, o profissional busca dar uma razão ao trabalho exercido, tendo suas ideias e planos profissionais e pessoais, os quais devem casar com os valores da organização (ARTHUR, 1994; DEFILLIPI e ARTHUR, 1994).

Condizente com o modelo anterior, a carreira inteligente defende que o profissional deve acumular o *knowing-how* (conhecimentos, competências e habilidades), *knowing why* (Identidade e motivação individual), *knowing-whom* (rede de contatos) para avançar dentro de uma organização. É importante que o profissional esteja sempre se atualizando sobre esses aspectos, pois a boa administração desses pode proporcionar segurança no cargo. (ARTHUR ET AL, 1999)

De acordo com Schein (1996), as âncoras de carreira podem ser entendidas como um grupo de fatores que fazem o profissional perceber o que é essencial para suas escolhas profissionais, levando em consideração quais são as suas capacidades, necessidades e valores particulares. A medida em que o profissional se torna mais experiente, fica mais fácil identificar a âncora norteadora de sua carreira. As âncoras de carreira são: competência técnica, competência gerencial, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, puro desafio e estilo de vida.

Segundo Neves et al (2013), a carreira proteana propõe que é responsabilidade do profissional se aprimorar constantemente, de modo a procurar novos conhecimentos e ter a capacidade de adaptação a mudanças. Esse modelo também propõe que é dever da organização ter uma gestão humanizada e flexível, levando em consideração as demandas particulares de cada colaborador. Além de proporcionar oportunidades profissionais, as empresas devem se preocupar com um ambiente organizacional saudável, satisfatório e que proporcione o desenvolvimento (MALVEZZI, 2000)

Por fim, na concepção de Baruch (2004), a carreira multidirecional desconstrói a ideia de carreira tradicional, propondo que a carreira não é refém da estrutura de crescimento vertical, mas sim que a carreira é flexível, mutante e adaptável, podendo percorrer as mais variadas trajetórias, direções e oportunidades. De acordo com Evans (1996), essas trajetórias podem ser espirais, de modo que o profissional tenha tanto uma visão de especialista quanto de generalista.

Bendassoli (2009) ressalta que nesse tipo de carreira, ser bem-sucedido não é necessariamente alcançar o topo da pirâmide corporativa, mas sim que o indivíduo adeque sua trajetória profissional, ocupando cargos que atendam e estejam de encontro às suas metas e objetivos de carreira e de vida.

Independentemente do tipo de carreira mencionadas anteriormente, verifica-se a importância do planejamento de carreira. Refletindo o que foi abordado nos tipos de carreira, Dutra (2008) afirma que planejar a carreira envolve questões de reflexão sobre o real cenário pessoal e profissional, bem como uma avaliação das medidas comportamentais a serem tomadas em relação a carreira para que as metas e objetivos sejam implementados e alcançados.

2.3. LIDERANÇA

De acordo com Bergamini (1994), conceituar liderança é difícil, pois mesmo depois de múltiplos estudos sobre o tema ainda existe confusão e perplexidade entre os estudiosos da área, visto que o conceito de liderança envolve elementos contraditórios. Afinal, o que é utilizado como explicação de determinado evento no presente, pode já não ser mais válido para explicá-lo no futuro.

Embora para Bergamini (1994) a liderança seja um fenômeno inerente à natureza humana, cabe à presente pesquisa fazer um levantamento de conceitos sobre o termo “liderança”. Na opinião dos autores Posner e Kouzes (1997, p. 3):

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

Já para Hersey e Blanchard (1986) a liderança acontece à medida que alguém exerce influência sobre o comportamento de outro indivíduo ou grupo, desde que haja uma finalidade, seja ela objetivos pessoais, de terceiros, convergentes ou não aos objetivos organizacionais. Corroborando a ideia de Hersey e Blanchard, Tannenbaum et al (1972) também definem liderança como um ato de influência interpessoal para o alcance de um objetivo e acrescentam

que a influência ocorre por intermédio do processo de comunicação, no qual há a tentativa do influenciador de afetar o comportamento de um influenciado numa determinada situação.

Na visão de Kotter (1997), a liderança consiste na produção de mudança, a qual está baseada em três dimensões: proporcionar direção estratégica à empresa; comunicar metas estabelecidas aos colaboradores da organização e, por fim, motivar os colaboradores para que as metas sejam atingidas. Stogdill (1974) exemplifica que a liderança envolve a participação ativa de um líder, de modo a motivar seus liderados a cooperar e trabalhar a bom termo de trabalho. O autor também acredita que a liderança é uma posse de status advinda de um conjunto de características combinado à aceitação e legitimação do líder por parte dos liderados.

Bergamini (1994) complementa que a liderança é um processo de interação que envolve trocas sociais. Assim, o líder traz algum benefício para os indivíduos pertencentes a um grupo, de modo que, em contrapartida, os indivíduos conferem ao líder o reconhecimento e aceitação representados pelo exercício da autoridade. Apoiando a relação de trocas sociais, Smith e Peterson (1994) apontam que a liderança contempla duas dimensões: a da organização do trabalho e a da manutenção das boas relações de trabalho com outras pessoas.

Bennis e Naus (1988) enxergam a liderança como algo que dá a organização sua visão e os artifícios para a concretização da visão em realidade. Na mesma linha, Bateman e Snell (1998) afirmam que por trás da liderança há um ser visionário que sabe orientar sua equipe no alcance de resultados organizacionais. Além disso, “O líder é visto como um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em ambiente extremamente competitivo e globalizado como o de hoje” (Limongi-França e Arellano, 2002, p. 56)

Apesar das diversas conceituações de liderança, Yukl (1998, p.3) elucida que “Se, por um lado, as definições diferem em alguns aspectos tais como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência, por outro, complementam-se mutuamente”. (YUKL1998, p.3)

Acerca das definições apresentadas a liderança, de modo geral, pode-se dizer que todas tem em comum ênfase na tarefa e nas pessoas. Assim, o ato de liderar envolve coordenar, orientar, acompanhar e direcionar os colaboradores dando as condições necessárias para que desempenhem as tarefas que lhe foram atribuídas da melhor maneira possível visando o alcance de resultados.

2.3.1. Evolução Histórica de Liderança

Ao longo dos anos, múltiplos estudos procuraram revelar características particulares de um líder. Houve estudiosos que focaram seus estudos nos traços e habilidades, outros voltaram seus estudos para os estilos de liderança e há ainda pesquisadores que investiram seus esforços no estudo das motivações, eficácia dos líderes, influência do líder sob os liderados, entre outros estudos (BERGAMINI, 1994). Sabido isso, descreve-se a seguir alguns estudos que contribuíram para o entendimento da evolução da concepção e prática de liderança nas organizações.

Tabela 1: Evolução das Teorias de Liderança

Teoria de Liderança	Período
Teoria dos Traços	1930 – 1940
Teorias Comportamentais	1940-1960
Teorias Contingenciais	1960 -1980
Nova Liderança	A partir de 1980

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os primeiros estudos que abordaram o tema de liderança culminaram na atualmente conhecida Teoria dos Traços. Esta dirigiu-se para as qualidades pessoais que um líder possui, acreditando que tais qualidades seriam as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Não o bastante, os traços de personalidade eram responsáveis não só pelo alcance de papéis de líder, como também por manter os líderes em suas posições de destaque (BERGAMINI, 1994).

A Teoria dos Traços defende que há três tipos de traços de personalidade, sendo os atributos físicos (estatura, topografia, cara de líder), habilidades características (criatividade, comunicação, poder de persuasão, organização) e aspectos da personalidade (ambição, carisma, (BRYMAN, 1996).

Reconhecia-se nesta teoria que os traços que revelam um líder são inerentes ao indivíduo, de modo que a liderança surge de um processo natural (DELFINO, SILVA E ROHDE, 2010). Sendo assim, os teóricos não se preocuparam em estabelecer relações dos traços com outros aspectos, como eficácia do processo de liderança, apenas se preocuparam em definir quais os traços de um bom líder (BERGAMINI, 1994).

Os autores Smith e Peterson (1994) reforçam que, além da liderança ser uma característica inerente a pessoas especiais, os traços de personalidade (qualidades distintivas da personalidade do líder) eram responsáveis por proporcionar a essas pessoas especiais papéis na sociedade que autenticavam o exercício da influência sobre os demais eficazmente.

Discordando da Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais pautam-se na ideia de que os comportamentos característicos que definiam um líder não são obrigatoriamente inerentes do indivíduo, entretanto podem ser circunscritos como habilidades de liderança (SMITH E PETERSON, 1994).

Como descrito por Carvalho Neto e Lima (2011), esta teoria defende que o líder não nasce com as características necessárias a liderança mas que os indivíduos podem ser capacitados para desenvolver características comportamentais fundamentais de um líder, sendo assim possível a formação e aperfeiçoamento de líderes.

Em meio a diversos estudos da época, em busca de características comportamentais, pode-se citar o estudo de Lewin, Lipitt e White, o qual consistiu em analisar três clubes de meninos sob três estilos de liderança diferentes: autocrática, democrática e laissez-faire (SMITH E PETERSON, 1994). Este experimento abriu caminho para novas pesquisas sobre a contribuição de três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal.

O estilo autocrático, segundo Fachada (2003), é caracterizado por um líder que estabelece diretrizes por si só, ou seja, não leva em consideração a participação do grupo ou liderados. Assim, o líder autocrático também é responsável pela alocação das tarefas e grupos de trabalho, apresentando também postura diretiva com instruções precisas (FACHADA, 2003). Araújo (2006) afirma que o estilo autocrático de liderança detém uma alta intervenção pelo líder sob as decisões, tarefas e modo de realiza-las.

O estilo democrático, para Lewin, Lippitt e White (1939), tem um nível moderado de controle, isto é o líder democrático permite a participação do grupo de liderados em decisões, incentivando e assistindo-os com conhecimento técnico. Araújo (2006) descreve o líder democrático como participativo, pois divide sua responsabilidade de liderança ao envolver os liderados na contribuição para tomada de decisão, criando um ambiente no qual há liberdade

para opinar e fazer escolhas, como por exemplo, como realizar suas tarefas ou, às vezes, escolher o grupo de trabalho (LEWIN, LIPPITT E WHITE, 1939).

O estilo de liderança liberal tem como filosofia a liberdade aos colaboradores, deste modo, o líder tem baixo nível de interferência perante ao grupo, assim o grupo subordinado é responsável por discutir problemas e soluções, tendo autonomia na alocação de tarefas e como executá-las. Logo, o líder passa a ser um elemento do grupo, apenas intermediando situações em que é solicitado (ARAUJO, 2006).

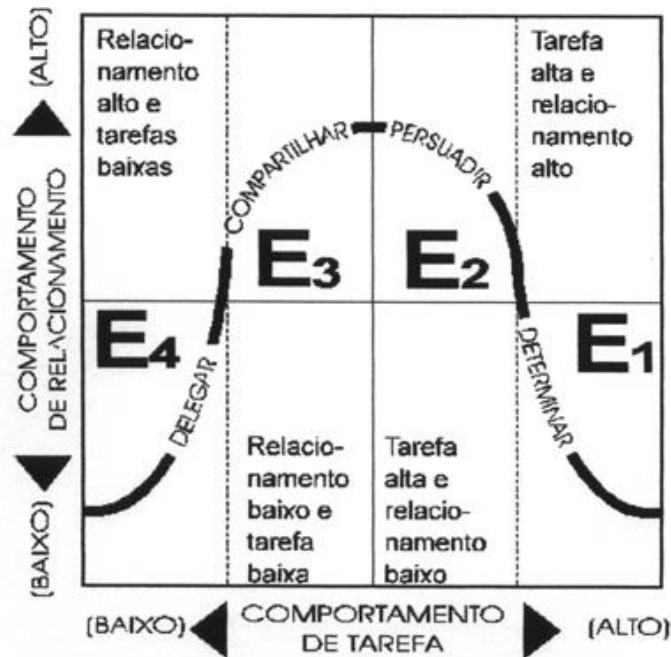
A teoria subsequente denominada como Teorias Contingenciais, segundo os autores Smith e Peterson (1994) foram estudos que propõem a emergência ou a eficácia de qualquer estilo de liderança como contingencial ao ambiente organizacional em que o líder atua. Assim, para McEwen e Wills (2009), o líder contingencial tem a capacidade de se adaptar a diferentes tipos de liderança, uma vez que sua liderança se pauta na demanda que os liderados e o ambiente apresentam.

Bergamini (1994) conceitua a Teoria Contingencial como uma teoria que explora as variáveis que participam do processo de liderança, mas também que relaciona os diversos perfis de comportamento que um líder pode imprimir. Ainda, segundo a autora, “o objetivo a atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado” (BERGAMINI, 1994).

Importante contribuição para a Teoria Contingencial foi o estudo de Hersey e Blanchard, na década de 70, o qual relacionou o padrão de comportamento que um líder demonstra ao tentar influenciar um grupo de indivíduos. O trabalho desses estudiosos sugeriu um modelo baseado na triangulação do: nível de maturidade dos liderados perante as tarefas que lhes atribuíram, direção do líder e apoio emocional oferecido. (MCEWEN; WILLS, 2009).

O modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard está pautado em quatro estilos básicos de liderança. Como mostra a imagem a seguir:

Figura 2: Os Quatro Estilos Básicos de Liderança



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Estilo 1 - Determinar: Os subordinados não tem a capacidade e competência esperadas e não são proativos, logo é necessário que o líder adote um comportamento de liderança de fornecimento de orientações específicas, forte supervisão no cumprimento de tarefas e necessidade de determinação de que tarefas, como, quando, onde devem ser realizadas. Assim, o nível de maturidade dos liderados é baixa. (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Estilo 2- Persuadir: Os liderados ainda não possuem capacidade e competências necessárias, entretanto conseguem assumir maior responsabilidade e tem interesse. Neste estilo, o líder tem a função de dirigir e supervisionar o cumprimento de tarefas, mas também desempenha a parte motivacional e fomenta o desenvolvimento de sua equipe, conseguindo convencer os subordinados a se comportarem de acordo com o que lhe é determinado com ajuda da comunicação bilateral. (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Estilo 3-Compartilhar: Os colaboradores são capacitados, entretanto não apresentam inclinação a seguir as instruções do líder. Assim, é necessário que neste estilo de liderança, o líder realize um trabalho de motivação e compartilhe com os colaboradores a tomada de decisão, criando um ambiente participativo.

Estilo 4- Delegar: Considerando que a maturidade dos funcionários é alta neste estilo de liderança, o líder passa a identificar os problemas organizacionais e delega a resolução de problemas para os colaboradores, já que estes são competentes para decidir como, quando e

onde suas atividades devem ser executadas de modo a sanar os problemas e alcançar os resultados da empresa.

Dentro das Teorias da Nova Liderança, as quais surgiram a partir da década de oitenta, estão incluídas as teorias carismática, a transformacional e a transacional. A Teoria Carismática é pautada sobre o grau de influência que um líder possui sob seus liderados combinada ao estilo de relacionamento estabelecido entre líder e liderado (YUKL,1998). House (1976) explica o líder carismático como alguém capaz de extrair do liderado o melhor de si, fazendo-o enxergar propósito e ser um agente de transformação. Isto se dá devido ao líder carismático ser capaz de promover o encantamento, segundo Robbins (2009, p. 164): “os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam seus comportamentos”. Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2009) concluem que a teoria carismática tem como finalidade estabelecer quais atributos faz um líder se destacar dentre um grupo e como sua visão do ambiente que está inserido o possibilita apresentar comportamentos incomuns quando comparados aos demais.

Do ponto de vista de Brant (2012), a teoria transformacional tem como propósito o engajamento para o aumento da motivação, de modo que o líder se importa com o desenvolvimento e melhoria de sua equipe, criando uma cultura fértil para tal, como também um ambiente de confiança. Bento (2008) ratifica as características de um líder transformacional:

- O líder é visto como modelo a ser seguido;
- Nutre o espírito de equipe e o otimismo;
- Motiva e dissemina propósito;
- Incentiva novas ideias;
- Preocupa-se com satisfação pessoal e profissional de sua equipe.

House (1976) e Daft (2006) utilizam-se da argumentação de que há semelhanças entre os estilos de liderança carismática e transformacional, uma vez que orientam e inspiram equipes para serem agentes de mudança. Entretanto, se diferem visto que a liderança transformacional busca inovação e busca promover mudanças em todos os aspectos da organização.

Bass e Avolio (1993) observam que as características da liderança transformacional são melhor aplicáveis em ambientes voláteis e com mudanças recorrentes, diferentemente da liderança transacional, a qual é melhor utilizada em cenários com comportamento estável. Cabe-se então, descrever a liderança transacional. Essa se vale da capacidade do líder em estabelecer uma relação de troca entre ele e seu liderado, seja a troca de cunho político, econômico ou psicológico (BURNS,1978). Robbins (2009) esclarece que na liderança

transformacional usa-se a motivação para guiar o alcance das metas estabelecidas de modo que os papéis e tarefas fiquem claras aos liderados. As particularidades do líder transacional são identificadas por Barreto (2013):

- Recompensa contingente a resultado;
- Correção do trabalho seja na prevenção de erros ou na solução destes.

2.3.2. O papel e as características do líder

É necessário distinguir o papel e características de um líder, já que muitas vezes sua atuação é confundida com de um gerente ou administrador. Kotter (1997) elucida que apesar de as organizações precisarem desses dois tipos de profissional, estes atuam de maneira diferente e trazem contribuições e soluções distintas.

Para Nez (2008) cabe a um gerente atuar em questões administrativas, exercendo funções de gerência e envolvendo também atividades de um administrador, sendo estas planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar (NEZ, 2008). Já o papel do líder, na visão de Stoner e Freeman (1999), é de empregar seus esforços rumo ao alcance dos objetivos e metas da empresa, levando em conta critérios de desempenho, influenciando seus liderados.

Santos (1997) elaborou uma tabela apontando as diferenças entre gerentes e líderes, apresentada a seguir:

Tabela 2: Diferenças entre Gerentes e Líderes

Gerentes	Líderes
Administra	Inova
Cópia	Original
Foco: sistemas e estruturas	Foco: pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo

Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Tem olhos sempre nos limites	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o status quo	Desafia
É o clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz certas as coisas	Faz a coisa certa

Fonte: Santos (1997)

Complementando as características descritas por Santos sobre líderes, Lacombe (2005) diz que:

além de motivar, deve possuir as seguintes características: Confiança em si; Crença no que faz; Visão clara de onde quer chegar; Boa capacidade de comunicação; Tomar decisões e ter calma em momentos de crise; Visualizar o sistema como um todo; Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos; Motivar os seus liderados (LACOMBE, 2005, P.214).

Barracho e Martins (2010) acrescentam que um líder é capaz de definir e transmitir os objetivos aos liderados, controlando e acompanhando o processo de execução das atividades, além de propagar um ambiente saudável ao trabalho em conjunto e garantir que haja disponível as ferramentas necessárias ao trabalho dos liderados.

Um líder pode exercer influência sobre um grupo por meio de habilidades críticas. Segundo Kelley (1999):

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta (KELLEY, 1999, P.177)

Candeloro (2013) e Rossi (2013) citam características particulares que os líderes deveriam possuir habilidade de: desenvolver pessoas; orientar sua equipe aos objetivos e resultados; adaptabilidade; promover interação e comunicação entre os colaboradores; criatividade; gerir processos; resiliência; visualizar novas oportunidades; empatia e consciência de trabalho em grupo.

2.2.3 Liderança Feminina

A conquista de espaço da mulher dentre os cargos de liderança ainda é muito recente, visto que ocorreu com mais força somente na década de noventa (CARLI e EAGLY apud CORSINI, 2004). Sendo assim, as referências e os padrões de liderança foram criados a partir da supremacia masculina, e ainda hoje a sociedade associa características masculinas com as de um líder, fazendo com que a temática de liderança feminina ainda seja polêmica (KANAN, 2010).

[...] as líderes femininas constroem sua identidade a partir das características culturais de seu ambiente profissional, tendo igualmente de fazer essa dimensão suplementar que constitui o fato de ser mulher em um universo de trabalho antes de tudo definido e, sobretudo, ocupado por homens (MULLER, 2008, p. 103)

Kanan (2010) elucida que o processo de criação das mulheres não as prepara para liderar, e os estereótipos de gênero reforçam a falácia de que as características atribuídas aos homens, como agressividade e assertividade, estão atreladas ao perfil gerencial ideal. Esses modelos de liderança masculinos somados com valores culturais percebidos na infância das mulheres influenciam fortemente na maneira com que estas exercem suas lideranças futuramente (CHANDLER, 2008). Conseqüentemente, os indivíduos tendem a ter um olhar de desconfiança ao serem liderados por mulheres, porque acreditam que elas são menos qualificadas para supervisionar e que esses seriam afetados negativamente.

Essas crenças levantam questões a respeito da capacidade feminina de liderar e das competências e potencial das mulheres, fato que não ocorre frequentemente com pessoas do sexo masculino (EAGLY e JOHNSON, 1990). Fontenele-Mourão (2006) realizou uma pesquisa sobre a percepção de mulheres em cargos de gerência, e identificou que as entrevistadas procuravam mostrar competência e comprovar seu desempenho, além de frequentemente precisarem se esforçar mais que os homens para obterem respeito e serem reconhecidas como adequadas ao cargo que ocupam. Em determinados casos, por medo de serem julgadas fracas, utilizam formas agressivas de lidar com os erros (MULLER, 2008).

Eagly e Johnson (1990) demonstram que existem certas limitações que fazem com que homens e mulheres adotem estilos de liderança semelhantes, e que esse padrão tende a se aproximar das características de liderança masculinas. As organizações costumam dar preferência ao estilo masculino, barrando as mulheres de adotar a forma feminina de liderar. As autoras consideram que as mulheres possuem características transformacionais, enquanto os homens são mais transacionais (as explicações de cada um estão no tópico 2.2.2.4 deste trabalho). A competitividade é um dos fatores mais relevantes da conduta masculina, e está entre as características que fazem os homens serem classificados como mais eficientes (KANAN, 2010).

Os perfis feminino e masculino de liderança possuem um perfil padrão. Geralmente as mulheres são descritas como afetivas, auxiliadoras, bondosas, simpáticas, sensíveis ao lidar com relações interpessoais, carinhosas e gentis, enquanto homens estão associados com assertividade, controle, independência, agressividade, confiança e autossuficiência. Embora outros atributos também sejam relacionados diferencialmente entre homens e mulheres, esses são os que melhor retratam a questão do preconceito e do estereótipo (EAGLY e KARAU, 2002).

Ironicamente, as mudanças de gestão e as alterações dos ambientes organizacionais carecem de líderes com habilidades e características consideradas femininas, pois são atribuições relacionadas com o sucesso organizacional. A paciência para desenvolver relacionamentos, além da comunicação e da sensibilidade social para lidar com diferentes culturas, se fazem necessários no novo modelo de administração, assim como flexibilidade, intuição, interconexão e empatia (KANAN, 2010).

Eagly e Johnson (1990) complementam a autora caracterizando a liderança feminina como cooperativa, colaborativa dentre gerentes e subordinados, menos controladora, além de reforçarem a empatia e a tomada de decisão baseada na intuição. Muller (2008) afirma que homens possuem tanta intuição quanto mulheres, mas não possuem tanta confiança em seus sentimentos, e por isso não baseiam neles as suas decisões. Esse fator dá vantagem às mulheres porque elas muitas vezes conseguem lidar com situações complexas sem tantos dados quantitativos, formulando caminhos inovadores.

O âmbito doméstico proporcionou às mulheres a flexibilidade, já que é preciso conciliar as demandas profissionais e as da família, refletindo também na maneira com que elas lidam com gerência e equipes (FONTENELE-MOURÃO, 2006); e a capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente enquanto prestam atenção em seus colaboradores (MULLER, 2008). Fleury (2013) identifica nas mulheres a capacidade de processar informações e situações que

ajudam a ter uma visão sistêmica da realidade, possibilitando-as de enxergar as pessoas além da esfera profissional. Essa capacidade emocional as permite criar empatia, confiança e lealdade, além de proporcionar as outras pessoas a serem emocionais também, fazendo com que os outros se sintam compreendidos (NOLENHOEKSEMAN apud GONÇALVES, 2012). NolenHorkseman também destaca que a não rigidez ao gerir é um dos principais motivos de ascensão feminina dentre os cargos hierárquicos, pois o dinamismo global necessita de novas soluções de acordo com os recursos disponíveis.

A relação com o poder, fortemente presente no perfil masculino, aparece de maneira mais delicada no perfil feminino de liderança. Em vez disso, as mulheres permitem que as outras pessoas tenham poder também, gerindo de uma forma mais democrática, participativa e focada nos interesses da equipe para atingir os resultados almejados. Elas conseguem combinar fatores internos e externos, como intuição, lógica, emoção e inteligência, para gerir a equipe e tomar decisões (MULLER, 2008). Essa “feminilização” da maneira de gerenciar busca unir as características tradicionalmente femininas com as masculinas (FONTENELE-MOURÃO, 2006).

A McKinsey realizou em 2007 um estudo em 101 empresas de diferentes áreas em diferentes países para pesquisar se empresas de alta performance possuíam melhores resultados com mulheres nos cargos de alto escalão. Eles compararam as 58.240 respostas obtidas através do questionário com as equipes diretoras de acordo com a quantidade de mulheres presentes nestas. O resultado demonstrou que as companhias que possuíam três ou mais mulheres nos cargos de direção tiveram pontuações mais altas nos critérios utilizados se comparadas com as companhias sem nenhuma mulher na liderança. Um(a) Vice Presidente (anônimo(a)) de uma das empresas que obteve uma pontuação alta relatou que a diversidade nas equipes de diretoria é positiva porque permite que a organização tenha um maior conjunto de ideias.

Sendo assim, apesar de a liderança feminina estar longe de ser equilibrada com a masculina, é possível notar que as relações atuais de trabalho passam por um momento de mudança, e que a inserção da mulher é um fator extremamente relevante e positivo. Os estilos de liderar de homens e mulheres acabam por ser complementares, e por isso há a importância de se preocupar com a presença de mulheres em cargos gerenciais. “Se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. E um não é superior ao outro para a continuidade do ser humano” (FLEURY, 2013, p. 48).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a escolha dos procedimentos metodológicos que devem estar de acordo com as necessidades da pesquisa, de modo que os processos nela utilizados são o alicerce para resolução do problema de pesquisa e alcance dos objetivos propostos. Segundo Gil (2007), as pesquisas científicas apresentam quatro tipos diferentes de classificação, sendo essas: natureza da pesquisa; forma de abordagem do problema, perspectiva dos objetivos do estudo e procedimentos técnicos a serem adotados.

Abordando essas classificações, este capítulo está dividido em duas sessões: a Caracterização da Pesquisa, que objetiva identificar a natureza da pesquisa; abordagem da mesma e as perspectiva dos objetivos do estudo; e os Procedimentos Metodológicos que detalham os procedimentos técnicos de coleta de dados e como será feita a análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2004) definem a pesquisa como um processo formal, o qual apresenta um tratamento científico acerca de um método de pensamento reflexivo de modo a verificar a realidade ou verdades parciais. Para Gil (2007, p. 17), a pesquisa é um:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Esta pesquisa foi feita por meio da pesquisa bibliográfica que, segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Logo, a pesquisa bibliográfica teve o intuito de promover um melhor entendimento sobre os temas gênero” e “liderança” abordados nesta monografia, servindo de embasamento para o estudo realizado com mulheres que declinaram de cargos da alta administração.

Ainda de acordo com os objetivos traçados no trabalho, optou-se por uma pesquisa descritiva, a qual é definida por Cervo, Bervian e Silva (2007, p.61) como aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Gil (2007) afirma que a pesquisa descritiva tem o intuito de descrever as características de uma população,

um fenômeno ou, ainda, uma relação entre essas duas variáveis. Marconi e Lakatos (2004, p.77) apontam que além de estudar uma população ou fenômeno, também é estudado o que constitui tal e os processos que fazem parte desses. Portanto, a pesquisa descritiva procurou descrever quais as motivações que levam as mulheres a declinarem de cargos na alta administração, sob a ótica das mulheres participantes.

Quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, escolheu-se a abordagem qualitativa pois busca-se entender um fenômeno de gênero e liderança sob a perspectiva das mulheres entrevistadas, entendendo suas motivações e atitudes ao declínio do cargo de liderança. Sob a ótica de Marconi e Lakatos (2004), a pesquisa qualitativa tem como fim analisar e interpretar aspectos profundos e detalhados, os quais não podem ser mensuráveis. Esse tipo de abordagem possibilita uma análise mais específica e é recomendada para estudar grupos sociais ou indivíduos (MARCONI; LAKATOS, 2004). Complementando, Minayo (1995, p.21-22) afirma que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1995, p.21-22)

3.2. PROCEDIMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados se deu a partir da definição dos sujeitos da pesquisa a serem entrevistados, de modo contemplar os objetivos específicos estabelecidos ao início deste trabalho de conclusão de curso, lembrando estes: mapear mulheres que tenham declinado de cargo de liderança; identificar as causas ou motivações que fazem as mulheres não assumirem postos de liderança e estabelecer relação entre elementos comuns na fala dessas mulheres. Com o intuito de responder os objetivos citados, estabeleceu-se que os sujeitos da pesquisa são mulheres que rejeitaram a oferta de cargos na alta administração.

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi feita a partir do método “bola de neve” que Biernacki e Waldorf (1981) definem como uma cadeia de informantes, ou seja, um indivíduo da amostra indica outro até atingir o ponto de saturação da pesquisa (objetivo proposto). Assim, a seleção dos sujeitos foi realizada em consonância com a representatividade frente ao fenômeno investigado, ou seja, foi feita a escolha de uma mulher por conveniência e proximidade, a qual indicou a próxima entrevistada e assim por diante, até que foram alcançadas

seis mulheres que vivenciaram a experiência de declínio a algum cargo de liderança, ainda que tenham características socioeconômicas e culturais diferentes.

O procedimento técnico utilizado para a realização da coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Marconi e Lakatos (2004) elucidam que uma entrevista objetiva a coleta de informações do entrevistado sobre um assunto determinado por meio de uma conversação de natureza profissional, a qual pode ser, dentre três tipos, semiestruturada, que consiste em um roteiro com liberdade de desenvolvimento de perguntas.

De acordo com Minayo (1995), a entrevista semiestruturada é capaz de relacionar a teoria sobre o tema discutido com os fatos acontecidos na realidade, aproximando ambos. Boni e Quaresma (2005) enunciam que esse tipo de entrevista permite ao pesquisado discorrer sobre o assunto em pauta à medida que o pesquisador indaga e conduz esse, guiando-se por questões abertas previamente elaboradas, remetendo a uma conversa casual. Foi feita a utilização de questões abertas (vide Anexo A) com o propósito de extrair respostas espontâneas, o que, segundo Fachin (2002), viabiliza identificar melhor a atitude, opinião, motivação e significação do pesquisado. As entrevistas foram realizadas pessoal ou virtualmente, dependendo da disponibilidade da entrevistada e das pesquisadoras.

Visto que foram realizadas entrevistas semiestruturadas, esta pesquisa valeu-se de fontes primárias que, para Mascarenhas (2012), são aquelas coletadas direto da fonte original. Cunha (2001) define as fontes primárias como informações inéditas sobre fatos passados.

3.3. ANÁLISE DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2004), a análise dos dados é a tentativa de estabelecer relações entre o fenômeno estudado e outros aspectos que nos proporcionam respostas relacionadas ao mesmo. A análise de dados também permite o aprofundamento sobre os dados originários do trabalho, visando criar relações entre os dados obtidos e os objetivos propostos. Segundo André (1983), a análise de dados qualitativa tem o propósito de apreensão do fenômeno multidimensionalmente em sua manifestação natural, ajudando a compreender a experiência particular vivida pelo indivíduo estudado em determinado contexto.

Na presente monografia, foi utilizada a análise interpretativa que, segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), consiste no entendimento do significado de um texto ou discurso frente a uma área de conhecimento, identificando os pressupostos para estabelecer relações entre esses dois elementos. Logo, a partir dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com as seis mulheres que declinaram de cargos de liderança, realizou-se a interpretação de suas falas acerca

do referencial teórico levantado, de modo a promover intersecção entre os dois, emergindo as categorias apresentadas na análise de dados.

Bardin (2006) apresenta que para efetuar a análise de conteúdo, é necessário organizar-se em três etapas:

- 1- Pré análise: sistematização das ideias iniciais a partir da organização do material que deverá ser analisado;
- 2- Exploração do material: codificação, a classificação e a categorização orientadas pelas hipóteses e pelos referenciais teóricos;
- 3- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: etapa de intuição, da análise reflexiva e crítica.

Baseando-se por essa literatura, a partir da concepção da ideia desta monografia, realizou-se o levantamento do material suporte para o estudo do fenômeno, compreendido na seção de fundamentação teórica e, por fim, a análise dos dados a partir dos dados provenientes das entrevistas, culminando nos resultados expressados pelas análises reflexiva e crítica expostos nas considerações

4 ENTREVISTAS

Nesse tópico serão descritas as entrevistas. Elas foram adaptadas para a terceira pessoa e escritas com as palavras das autoras da monografia, para que fique de mais fácil entendimento. Os nomes das mulheres foram alterados para que os relatos se mantenham anônimos.

4.1 ANTÔNIA

Antônia é natural de Santa Catarina, tem 44 anos, é formada em Gestão de Tecnologia da Informação (TI) e atualmente trabalha em uma empresa de tecnologia como líder de uma área. Sua carreira começou quando tinha apenas 15 anos em um banco privado, o qual ela relata que a experiência foi como uma escola. Embora muito jovem, passou rapidamente de atendente para caixa porque a empresa proporcionava muitas oportunidades de ascensão, e alguns anos depois foi transferida para Florianópolis para ocupar um cargo de diretoria. Nessa organização, adquiriu principalmente conhecimentos financeiros, comerciais e de investimentos. Antônia conta que enquanto trabalhava na unidade anterior sofria muitos assédios tanto por parte de alguns gerentes (em relação às metas) como por clientes, chegando ao ponto de precisar sair do banco enquanto um desses clientes estava para não sofrer constrangimentos.

Após seis anos Antônia saiu do banco e passou a ter contato com a área de tecnologia em duas empresas distintas. Mesmo sem uma graduação ou especializações, ela acredita que a experiência e o *knowhow* fizeram muita diferença, e enquanto trabalhava nessas empresas aprendeu sobre redação, coordenação de equipes e um pouco sobre programação. Durante esse tempo, a entrevistada engravidou do namorado, e assim que teve o filho acabou se separando.

Alguns anos depois entrou como vendedora em uma loja de cosméticos, empresa em que declinaria do cargo de liderança em questão. Ela conta que foi a última a entrar na equipe de vendedores, mas com a saída da gerente anterior rapidamente foi alocada para ocupar a gerência, já que possuía o perfil que os donos estavam buscando.

No início já precisou enfrentar problemas de relacionamento porque uma das vendedoras achava injusto que a última a entrar na empresa ocupasse um cargo superior. Questionada se acreditava que a vendedora em questão queria a gerência pra si, Antônia negou, mas disse que ela talvez pensasse possuir mais habilidades por estar há mais tempo na empresa. As dificuldades entre as duas acabavam transmitindo um clima desconfortável também ao

restante da equipe, até um ponto em que Antônia precisou se impor perante a vendedora e lhe dar duas opções: se adequar à nova liderança ou buscar um novo trabalho. Depois desse episódio a situação se tranquilizou, e a entrevistada pôde gerir a loja de acordo com a sua própria maneira.

Além da questão dos relacionamentos, houveram também outros dois grandes problemas. Um deles compreende a esfera dos horários de trabalho, porque a loja em questão se localizava em um shopping e possuía horários comerciais diferentes do usual. Antônia trabalhava durante os finais de semana e por vezes precisava ultrapassar os horários estabelecidos devido à grande quantidade de demanda, dificultando estar presente com seu filho pequeno. O segundo fator estava relacionado ao salário, que no momento da contratação para o cargo foi acordado um valor, mas este não foi cumprido durante todo o período de sua ocupação. Essa situação foi ajustada e os valores devidos foram pagos corretamente; entretanto, as relações de trabalho se tornaram frágeis e causaram desconfiança.

Perguntada sobre as dificuldades pessoais que possuía enquanto ocupava o cargo de liderança, a entrevistada cita que teve sorte de não estar casada e não ter as responsabilidades de um relacionamento, além de ter pessoas ao seu redor que a davam apoio, possibilitando seu filho a frequentar uma escola particular e de boa qualidade. Seus maiores obstáculos se pautavam nos propósitos, porque se comprometeu a ser mãe a partir do momento em que decidiu ter um filho: ela sentia que seus compromissos profissionais estavam demandando muita atenção, e que o seu papel na vida pessoal (maternidade e dona de casa, segundo suas próprias palavras) não estava sendo cumprido. Apesar de mencionar a sorte de não ser casada, comentou posteriormente que o fato de não ter um companheiro para lhe dar suporte culminou nesse desequilíbrio entre o pessoal e o profissional devido à falta de tempo.

As condições ideais para que continuasse no cargo de gerência seriam o cumprimento do acordo salarial e o recebimento de salário equivalente ao mercado, que era mais baixo devido à sua falta de experiência como gerente. Na esperança de o empregador cumprir com a sua palavra inicial, acabou ficando mais tempo no cargo do que deveria. Além de não receber a quantia equivalente ao seu cargo, fazia também funções de vendas, tornando seu salário ainda mais divergente.

Conforme a conversa foi prosseguindo, Antônia comentou sobre a necessidade da inclusão nas empresas e que, segundo ela mesma, “nós como mulheres temos uma sensibilidade maior e um papel muito importante em fazer as pessoas verem isso [essa necessidade]”. Ela acredita que é possível demonstrar através de atitudes brandas, mas que às vezes é preciso que as mulheres sejam um pouco agressivas para conseguirem se impor - algumas pessoas podem

não ver essa atitude com bons olhos, mas em algum momento alguém verá, e os frutos serão colhidos. Antônia entende que as mulheres precisam de um esforço maior, e que é preciso buscar habilidades e ir atrás do que realmente ambicionam.

Questionada sobre a sua opinião do que é ser agressiva, a entrevistada explicou que ser agressiva é se impor, porque muitas vezes as mulheres são silenciadas se estão em minoria: “num ambiente masculino, se você não veste calças simplesmente não chega lá”. Mesmo que as mulheres estejam certas, ainda assim é preciso buscar conhecimento e saber argumentar, e mesmo assim ainda são encontradas barreiras.

As mulheres têm muito boas ideias, mas têm problemas de comunicação por causa de receio e medo. Elas precisam se unir, discutir sobre isso, mas precisam de ação também. A mudança começa na gente mesmo, e tem que fazer as coisas de uma maneira que consiga atingir resultados. (Antônia)

Antônia afirma que o fato de ser mulher, no caso específico do seu cargo de liderança, não interferiu em nada porque atuava em um setor muito mais feminino do que masculino. Talvez se ela fosse um homem não haveria o problema de os donos não cumprirem com o acordo salarial, mas não é possível saber.

Já em relação ao fato de ser mãe, a entrevistada conta que as pessoas a viam como alguém mais responsável, que seria fiel e trabalharia em prol da empresa. O maior problema estaria no sistema familiar, que não deu apoio presencial suficiente para a criação do filho na época. Mesmo que a criança frequente uma escola e tenha uma babá, sem o apoio familiar é difícil contornar certos problemas financeiros. Ter ou não um marido não é um fator tão importante.

4.2 LUIZA

Nascida há cinquenta e quatro anos na Baixada Santista, Luiza começou a construir sua trajetória profissional desde muito nova. Aos dezesseis anos, iniciou sua carreira como auxiliar de sala de aula, o que despertou nela o interesse em ser professora. Visto isso, cursou o magistério a fim de viabilizar sua vontade e a partir de sua formatura, atuou por sete anos como professora de primeiro a quinto ano do ensino fundamental.

Dentro desses sete anos de docência, Luiza também fez graduação em Matemática, pois tinha interesse e afinidade com a disciplina, entretanto nunca atuou como matemática. Após catorze anos lecionando, Luiza resolveu empreender. Fundou sua própria escola, na qual também era diretora e mantenedora. Primeiramente, abriu turmas de berçário e educação infantil e, posteriormente, introduziu turmas do ensino fundamental um.

Durante treze anos tocou seu negócio, até que resolveu vender sua escola em busca de reciclagem profissional e novos desafios. Então, voltou às salas de aula como professora e fez o curso de Pedagogia. Pelo fato de se identificar bastante com a graduação escolhida, logo após sua formatura emendou duas pós-graduações e o mestrado, sempre atuando como professora paralelamente, agora não só como professora escolar, mas também universitária.

Concluída suas especializações e mestrado, Luiza tinha três empregos: lecionava em pós-graduação, atendia como psicopedagoga clínica e recebeu o convite para assumir o cargo de coordenação pedagógica da faculdade em que trabalhava durante sete anos, devido ao seu destaque profissional. Atuou no cargo durante dois anos até declinar a permanência no cargo. Atualmente, Luiza ainda dá aula em pós-graduação, trabalha como psicopedagoga e neuropsicóloga, além de prestar serviços de assessoria em escolas e instituições.

Ao ser questionada sobre o cenário e as razões de ter declinado ao cargo de coordenação pedagógica, Luiza elucidou que um conjunto de fatores foi motivador para que ela tomasse a decisão. O fator mais marcante foi sua discordância com as políticas praticadas pelo novo diretor, o qual exercia uma gestão muito centralizadora e impositiva que acabava sobrepondo as tarefas e decisões dos demais, além de dar direcionamentos restritos que enrijeciam a atuação da coordenação. Havia também uma sobrecarga de atividades a serem desempenhadas pela coordenação que não a competiam. Também percebeu uma postura da direção que a desagradava em relação às oportunidades de ascensão de carreira. Os cargos passaram a ser mais por indicação, levando em consideração a rede de contatos do que o tempo de trabalho e as titulações que os profissionais tinham.

Além disso, outros fatores pessoais pesaram em sua decisão: a carga horária do trabalho estava muito puxada, demorava muito tempo em deslocamento, pois morava em uma cidade e trabalhava em outra. Houve vezes em que teve que dormir na cidade que trabalhava, pois acontecia da balsa que faz a travessia entre as cidades estar interditada e, outras vezes, até por motivos de segurança, saía muito tarde do trabalho e era perigoso voltar para sua cidade sozinha. Apesar de ter um bom salário, ela acreditava que o mesmo não justificava a sobrecarga e todo o esforço que o envolvia.

Ademais, nessa época sua mãe estava com a saúde bastante fragilizada, precisava de cuidados médicos e assistência. Apesar de ter a ajuda de seus irmãos, era algo que demandava esforço e tempo, pois havia consultas médicas, queria dar assistência à sua mãe, além de ser um fator psicológico forte, pois tinha forte relação com sua mãe e estava sempre preocupada com o que poderia acontecer.

Apesar desses fatores, Luiza disse que aceitaria o cargo se alguns aspectos da gestão fossem diferentes. Ela gostaria que a gestão fosse menos centralizadora e possibilitasse a ela maior autonomia de trabalho, pois não concordava em assumir as responsabilidades resultantes de uma decisão imposta a ela, na qual as funções do seu cargo de coordenadora não eram respeitadas. Acredita que a gestão compartilhada seria a solução para muitos gargalos e melhoraria a comunicação dentro da faculdade, diminuindo a sobrecarga e trazendo soluções efetivas. Entretanto, não acredita que as diretrizes deveriam ser deixadas de lado, apenas deveriam ser mais maleáveis, afinal é necessário haver confiança nas pessoas que assumem os cargos de liderança, pois pressupõe-se que estas são as mais qualificadas e possuem a competência e responsabilidade para exercer suas funções. Assim, não haveria a necessidade de ficar se provando constantemente, já que as relações de trabalho seriam baseadas também em confiança.

Ainda, acredita que a política de horas extras deveria ser diferente, pois muitas vezes excedia seu horário de trabalho para resolver problemas da gestão, pois queria desempenhar sua função da melhor maneira possível, já que se ela não despendesse horário extra as demandas não seriam supridas e os alunos e faculdade seriam prejudicados.

Quando questionada sobre a influência do gênero em sua decisão de declinar ao cargo, Luiza afirma não acreditar ser um elemento influenciador. Ela acredita que a área que ela trabalha, a educação, é predominantemente feminina, então há naturalmente uma sensibilidade. Apesar de seu superior no cargo de coordenação ser um homem, ela acredita ser uma fator irrelevante. Já teve chefes homens e mulheres e não percebe nenhuma influência na sua decisão, acredita ser essencialmente discordância de práticas referentes ao trabalho que influenciaram sua decisão.

4.3 PAULA

Paula possui 52 anos, é formada em Direito, trabalha na Caixa Econômica Federal há quase trinta anos e é mãe de dois filhos. Diferentemente do usual, antes de ingressar na vida profissional ela se casou com apenas 19 anos e logo depois ficou grávida de sua primeira filha. Começou a cursar Ciências Contábeis, mas desistiu porque não se identificava com o curso. Na época toda a renda da família vinha de seu marido, mas com a percepção de que seu casamento não duraria muito mais tempo, Paula decidiu que queria ganhar independência financeira para não precisar retornar à casa dos pais e passou em um concurso concorridíssimo da Caixa.

No final dos anos 80 a Caixa Econômica possuía muitas oportunidades de crescimento porque estava buscando expansão no mercado, fazendo com que a entrevistada conseguisse um cargo superior apenas um ano depois de ingressar na organização. Ela conta que para subir de função os requisitos eram apenas ter as habilidades requisitadas, e por isso o processo acabava sendo bem justo e igual para todos. Com exceção da sua vida antes do casamento, toda a sua trajetória profissional foi pautada nessa organização, passando por diversos cargos diferentes. Primeiro Paula começou como assistente operacional, subindo para caixa executiva, depois agente empresarial (realizando análises de empréstimos), gerente júnior, e finalmente chegando ao cargo de gerente de relacionamento, função em que houve o declínio.

Questionada sobre como funcionavam as relações de liderança da empresa e quais habilidades eles visavam para alguém que estava em um cargo superior, Paula conta o mais importante era respeitar a equipe, ser um agente agregador para fazer com que as pessoas da equipe realmente sentissem que faziam parte dela, além de saber lidar com a pressão de ter metas, que são muito cobradas por parte da organização. Seu maior desafio durante todo esse tempo foi lidar com a sua própria personalidade, porque ter a característica de ser muito sincera, dependendo da situação sinceridade pode se tornar indelicadeza. Em um ambiente de trabalho muitas vezes as pessoas podem levar isso para o lado pessoal, criando problemas de relacionamento com os colegas.

Três anos depois de começar a trabalhar na Caixa, a entrevistada se separou do marido e no ano seguinte passou a morar com seu marido atual, que trabalhava na mesma empresa que ela. Algum tempo depois os dois tiveram um filho juntos. Em 2000 Paula decidiu que iria cursar Direito porque possuía muita vontade de ser auditora, e acreditava que um diploma nessa área seria o caminho ideal para alcançar seu objetivo. Ela conta que o apoio do marido foi crucial para que conseguisse terminar a sua graduação, já que criar dois filhos sem suporte e fazendo faculdade seria uma tarefa muito difícil.

O ano de 2003 trouxe muitas adversidades para Paula. Ela precisava fazer seu papel de mãe, estava se preparando para sair de gerente júnior para se tornar gerente de relacionamento,

frequentava a universidade, e no período de apenas vinte e um dias seu irmão, sua irmã e seu marido foram diagnosticados com câncer. Sua expectativa dentro da empresa era alcançar os cargos mais altos, chegando até a superintendência, mas devido a essas adversidades ela precisou estabilizar a sua carreira para suprir suas demandas pessoais. Na época seu marido fez tratamento e conseguiu superar a doença.

Esse ritmo desacelerado de trabalho se manteve até 2009, quando o câncer retornou. Paula ainda atuava como gerente de relacionamento, e precisar fazer o papel de enfermeira novamente, como ela mesma diz, acabou a tornando uma pessoa viciada em trabalho. Para fugir de seus problemas ela despendia muito tempo em sua função profissional, trabalhava até tarde e se dedicava muito, ao ponto de viver uma crise no seu casamento e quase se divorciar. Mesmo vivendo esses transtornos ainda se manteve no cargo de gerência.

O declínio de sua função aconteceu somente em 2016, por vontade própria, quando Paula sentiu que já estava no momento de diminuir sua carga horária e suas responsabilidades. A doença de seu marido se tornou crônica, ela teve um neto, contraiu uma doença autoimune, e já estava trabalhando na gerência de relacionamento há bastante tempo. Ela conta que não foi uma decisão fácil, mas sentia que era necessário viver uma mudança e focar em outras coisas que fossem além do profissional.

Para conseguir sair do cargo não foi fácil. Seu chefe foi contra a sua saída porque precisava de alguém ocupando o cargo, e as habilidades de Paula eram o que a função precisava. Ela foi pressionada para se manter na gerência, precisou fazer acordos e cumprir metas, além de atrasar mais a sua saída porque seu chefe se recusava a assinar os papéis. Paula precisou lidar também com a pressão dentro de casa, porque seu marido estava na expectativa de sua redução de carga de trabalho, mas como os papéis demoraram a ser assinados ele também ficou impaciente.

Questionada se houve algum desafio enquanto gerente por ser mulher, ela conta que de dentro da empresa nunca sofreu nenhum tipo de preconceito. Por parte dos clientes, por outro lado, houveram algumas adversidades, principalmente porque ela atuava em um cargo superior, é mulher, carioca e advogada. Diversas vezes os clientes não sabiam ouvir um “não”, especialmente quando atuava na área de análises de investimentos. Entretanto, nunca precisou pedir ajuda masculina, e inclusive às vezes era ela quem resolvia os problemas dos homens que trabalhavam ali por ser formada em direito e ter mais conhecimento na área.

Já em relação à maternidade, ela menciona que ser mãe nunca foi um problema para a Caixa, mas houveram alguns respaldos. Diversas vezes ela não pôde estar presente em festinhas da escola, por exemplo, porque precisava trabalhar. Várias vezes foi frisado o importantíssimo

papel de seu marido, que esteve sempre presente e dividia muito bem os papéis para que ela pudesse assumir compromissos além da maternidade, como seu cargo e sua faculdade.

4.4 MARIA

Aos vinte e seis anos, Maria é formada em Design Gráfico há um ano, entretanto iniciou sua carreira como estagiária de Marketing na empresa que já está trabalhando há mais de três anos. Sua trajetória começou na área de Marketing e tudo o que aprender foi exercendo suas atividades rotineiras e com a orientação de sua gerente, que equivalia a um cargo de direção, pois a área tinha participação apenas das duas. A medida que foi ganhando experiência e entendimento da empresa, foi efetivada e passou a assumir poucas tarefas de marketing, pois acreditava que deveria atuar como designer gráfica, uma vez que esta é sua área de formação. Foi se destacando em seu trabalho e ganhando a confiança de sua gerente que organicamente foi lhe atribuindo tarefas mais complexas, mas ainda focava suas atividades no suporte com design gráfico.

Insatisfeita com a empresa, a gerente de marketing pediu demissão e o CEO (Chefe Executivo de Ofício) perguntou se Maria teria as competências necessárias para assumir o cargo de gerência, pois era quem estava diretamente envolvida na área e conhecia os processos e, como Maria tinha a confiança de sua gerente, a mesma sugeriu que o CEO (Chefe Executivo de Ofício) tentasse conversar com ela sobre a possibilidade de assumir a gerência. Ao receber a oferta de promoção a gerência, Maria prontamente declinou. Acreditava não ter domínio técnico na área de Marketing, por não ser sua área de formação e, além disso, não era seu foco de carreira. Maria também acreditava que o marketing desenvolvido pela empresa não era fidedigno às práticas, assim via um problema ético e não se sentia bem fazendo parte daquilo.

Maria disse que saiu da conversa com o CEO (Chefe Executivo de Ofício) sentindo que o mesmo não sabia o que se passava dentro da empresa, pois várias vezes questionou se o problema de ela não aceitar o cargo de gerência era pelo fato de sua carteira de trabalho não estar nomeada como designer gráfica, enquanto sempre foi registrada como designer gráfica desde sua efetivação na empresa. Também recebeu um aumento como forma de incentivo a se manter na empresa e considerar repensar a possibilidade de assumir o cargo de gerência.

A partir da oferta de gerência, Maria continuou trabalhando sozinha na área de marketing como designer durante um ano, sem qualquer superior. Houve uma contratação após

um ano de um coordenador, mas o CEO (Chefe Executivo de Ofício) lhe comunicou que seriam parceiros de trabalho, não havendo hierarquia. Isso trouxe ruídos para a área e confessou que ambos se sentem um pouco perdidos. Hoje ela permanece como designer na empresa, atuando na parte de suporte ao marketing, apesar de ainda ser cobrada por atividades de marketing tenta manter ao máximo do seu discurso de que não lhe compete esta área.

Maria esclarece que quando o assunto é carreira a empresa não tem muito planejamento. Não há como subir de cargo, exceto em situações extremas como a que lhe ocorreu de promoção à gerência. Ela identifica que já ocorreu isso outras vezes e que as pessoas que assumiram cargos de gerência e diretoria não queriam tal função, mas pelo compromisso com a empresa, pressão de “não deixar na mão” e necessidade de se sustentar financeiramente acabaram aceitando.

Ao relatar sobre os aspectos que a fariam aceitar o cargo de gerência, Maria disse que gostaria que o ambiente de pressão e estresse fosse diferente. Acredita que a empresa cresceu muito rapidamente e perdeu a noção dos limites. Acredita que falta planejamento das atividades e que trabalham apenas com “apagar incêndios”. Ela enxerga que se a empresa tivesse um setor de recursos humanos, ela se sentiria mais confortável, pois a comunicação, mediação de conflitos e aspiração de carreira seriam melhor estabelecidos.

Maria também aponta que se o seu trabalho fosse mais reconhecido seria um fator decisivo para que aceitasse o cargo de gerência. Gostaria que seu trabalho fosse elogiado pelas soluções e funcionalidade que traz e não por simplesmente um design criado por ela ser bonitinho. Acrescentando ela relata que se sente num ambiente machista, no qual já passou por situações desconfortáveis ao se posicionar sobre questões da empresa. Disse que já ouviu de diretores que ela precisava entender que era nova e inexperiente, que no momento ela era peão e que “peão não pensa”. Essa situação faz com que ela sentisse o desafio de se mostrar competente constantemente e sempre embasar com propriedade todas as suas sugestões e opiniões, o que não deveria ser uma demanda tão latente para alguém que assume cargo de liderança, visto que se imagina que a pessoa está qualificada para tal cargo. Por fim, afirma que aceitaria o cargo se fosse outro CEO (Chefe Executivo de Ofício), pois na sua opinião o atual CEO (Chefe Executivo de Ofício) não entende dos processos operacionais e dá ordens de cima para baixo, sem levar em consideração os impactos que a organização sofre e acaba que as pessoas passam a tomar atitudes para agradar o CEO (Chefe Executivo de Ofício) e não do que é melhor ou necessário para a empresa em si.

Em relação a questão de gênero e o declínio do cargo de gerência, Maria alega que ser mulher influenciou sim em sua decisão. Ela se considera uma mulher com posicionamento

questionador e de interferência e acha que isso causa desconforto dentro da empresa que é liderada por homens. Ela afirma que não confiavam no trabalho dela, mostravam-se duvidosos quanto à sua capacidade e a inferiorizavam, mas que sempre tentou manter uma postura forte independente disso, expressando suas crenças e opiniões. Todavia essa desconfiança nela, fez com que ela achasse que não conseguiria ter voz na gestão, nem com seus superiores. Sentia que o estresse que envolveria essa comunicação e luta para ser ouvida não valia a pena

Maria articula que talvez se ela tivesse aceitado o cargo poderia servir de esperança e inspiração para que outras mulheres dentro da empresa se posicionassem de forma mais incisiva, a fim de criar uma cultura que não seria necessário “provar tudo por a mais b”, fundamentar, mostrar resultado, independente do nível hierárquico, já que enxerga que os homens não despendem o mesmo esforço para o reconhecimento profissional, considerando-o desproporcional.

Por fim, Maria contou um caso que ocorreu com ela na organização, no qual ela indicou o estúdio de amigos para fazer um trabalho terceirizado, visto que poderia garantir a qualidade do serviço. Fez orçamento e mandou a proposta para os diretores da empresa, entretanto não teve adesão. Numa subseqüente necessidade do serviço, ela indicou para outro colaborador o mesmo estúdio com o mesmo orçamento e quando o mesmo apresentou aos diretores a proposta, esta foi aceita.

4.5 JANE

Aos 56 anos Jane atualmente trabalha na prefeitura de uma cidade no interior de Minas Gerais, se formou em Direito há mais de trinta anos e possui dois filhos, ambos quase formados. Logo depois de concluir sua graduação, a entrevistada não pôde atuar na área e começou sua carreira em uma imobiliária.

Alguns anos depois acabou se casando e trabalhou um tempo como advogada juntamente de seu marido, mas nunca realmente se identificou com a profissão porque sentia que não possuía as habilidades e o talento necessários. Isso fez com que ela comesse uma experiência em uma empresa privada, mas após sete anos percebeu que o que realmente desejava era trabalhar como funcionária pública. Sendo assim, depois de estudar para concurso por um tempo, conseguiu passar no cargo que atua hoje em dia.

Em 2017 o secretário do gestor responsável pela área de saúde da prefeitura começou a enfrentar problemas de confiança para exercer o cargo, e acabou desistindo de sua função. Jane

conta que rapidamente sua chefe a especulou para o cargo, que precisava de uma pessoa dedicada, honesta e que realmente trabalha. Como ela mesma comenta, no setor público há um sério problema de que as pessoas “fingem que trabalham”, e por ela realizar suas demandas corretamente e no tempo certo acabava se destacando entre os demais. Como as características de Jane eram compatíveis com as necessárias para atuar como secretário, sua chefe tinha motivos suficientes para indicá-la. Sua função seria coordenar toda a área da saúde da prefeitura juntamente com o gestor, delegando tarefas a uma equipe.

Para que uma pessoa ocupe um cargo de liderança dentro desse órgão público basta que ela tenha as habilidades necessárias e seja indicada. O concurso serve apenas para efetivar novos funcionários. Sendo assim, esse local de trabalho acaba sendo um espaço em que as pessoas têm grandes oportunidades de crescimento, inclusive podendo percorrer uma carreira com atuação em áreas bem diferentes, e é possível retornar a um cargo inferior caso deseje.

Mesmo possuindo o conhecimento e as qualidades que a vaga na secretaria precisava, mesmo assim Jane não quis que sua chefe a indicasse. Ela conta que estava trabalhando como funcionária pública há apenas dois anos, e que era um tempo muito curto para assumir uma função desse porte. Ela sentia que precisava de mais capacitação, tanto em relação ao funcionamento e à dinâmica de um órgão público quanto para atuar na área da saúde, mesmo que por parte do gestor houvesse total confiança de que ela seria boa o suficiente. Usando as próprias palavras de Jane, “não é só chegar lá e pedir pra alguém me explicar como funciona”.

Pedimos para ela dizer as características do secretário antigo e do novo. O primeiro era da área da saúde, mas era alguém que não possuía a confiança necessária, tanto em relação à imagem que passava para as outras pessoas quanto a própria autoconfiança. O novo, por sua vez, atuava na prefeitura há dezesseis anos e também era do campo da saúde. Jane julga que este era realmente a pessoa ideal para o cargo, justamente por ter muito tempo de experiência e entender a dinâmica do setor.

A situação ideal para que ela ocupasse um cargo de liderança seria apenas se a função fosse da parte jurídica, que ela entende bastante por possuir um diploma na área. Se Jane recebesse um convite para trabalhar no departamento de licitações e contratos, por exemplo, aceitaria.

Indagada se acreditava que o fato de ser mulher interferiu em alguma parte do processo ou até mesmo na sua decisão de declinar o cargo oferecido, a entrevistada nega e complementa que acredita que muitas vezes as mulheres têm até mesmo mais competência que os homens para os cargos de coordenação. Na sua esfera de trabalho a maioria das coordenadoras são mulheres, refletindo o pouco ou nenhum preconceito existente por parte da prefeitura. No

serviço público é preciso que o indivíduo tenha as habilidades necessárias e seja alguém que o órgão pode confiar. Sendo assim, não há a diferenciação entre homens e mulheres.

4.6 MARGARET

Margaret iniciou sua jornada no mercado de trabalho aos 15 anos, ela trabalhava e estudava. Aos vinte anos, enquanto estava cursando graduação de Educação Física, descobriu que estava grávida. Após a notícia da gravidez, cursou mais quatro fases da graduação, quando recebeu uma oportunidade de promoção no seu trabalho que requeria que ela trabalhasse no horário comercial. Como não imaginava os desafios de ter uma filha, aceitou a proposta e resolveu trancar a faculdade, afinal precisava do salário para sustentar sua família.

Apesar de ter cursado parte do curso de Educação Física, Margaret sempre trabalhou na área administrativa, mais especificamente, em Call Center, o que acabou virando sua profissão. Ela, que era natural de Uberlândia, mudou-se para Florianópolis e continuou trabalhando com Call Center até que sua filha adoeceu aos dez anos de idade. Visto esse acontecimento, Margaret teve que sair do trabalho para dedicar-se aos cuidados com a filha que durou cerca de um ano.

Em seguida, ela e seu marido firmaram sociedade em uma empresa de Call Center. Ela voltou a trabalhar primeiramente por meio período, pois na época já havia tido sua segunda filha e a mesma ainda era bebê. Após um tempo trabalhando, o chefe de Margaret descobriu que estava com câncer. A doença dele evoluiu e o mesmo veio a falecer. Diante desse cenário, a superiora de Margaret a direção e indicaram Margaret para a gerência da área de operações.

A empresa cresceu bastante e, conseqüentemente, novos cargos surgiram. Abriu vaga para o cargo de superintendente e a diretora de Margaret perguntou se ela não tinha interesse de assumir a superintendência. Margaret recusou. Para ela, assumir o cargo de superintendente significava abrir mão de cuidar de suas filhas, significava estar ausente, ter muitas viagens de trabalho e posto que seu marido trabalhava na mesma empresa e tinha muitas viagens a trabalho, ela achava que não seria bom estar distante também, fora o estresse que envolveria passar de ser responsável por um cliente para ser responsável por dez.

Apesar de entender que naquele momento a empresa precisava de sua ajuda, percebia que ela poderia fazer a escolha de recusa, pois enxergava que haviam outras pessoas qualificadas para assumir o cargo de superintendente da área de operações. Então, ela optou por continuar como gerente e faz três anos que ela saiu do cargo. Atualmente, aos quarenta e quatro anos está trabalhando como consultora de recursos humanos na mesma empresa focada para a

área de operações e tecnologia, assim pode ter uma jornada de trabalho flexível, a qual lhe consome em média vinte horas semanais. Neste ano está se formando no curso de Administração.

Ao ser questionada sobre os desafios que vivenciava na época que declinou o cargo de superintendente da área de operações, Margaret mencionou o cuidado e tempo para suas filhas, já que devido ao seu trabalho não podia dedicar muito tempo a elas e não se sentia bem com isso; o estresse da alta carga de trabalho e o fato de trabalhar na mesma empresa que o marido, ambos sendo sócios, também era um fator decisivo.

Cada vez que Margaret crescia na empresa, mais próxima relação hierárquica os dois tinham. Assim, havia reuniões em que tinham que tomar cuidado para que as discussões não transitassem da vida profissional para a pessoal. Além disso, ela achava que sua condição conjugal era um fator complicado dentro da empresa, pois tinha situações que sua competência era julgada pelo fato de ser esposa do chefe, achava que estava em evidência por isso, então sempre se via na necessidade de ter um desempenho bom para que os demais colaboradores não achassem que ela não estava lá por mérito próprio.

Margaret contou que naquela época, a única maneira que a faria aceitar o cargo seria caso ela tivesse sua mãe morando em Florianópolis ou algum suporte de familiares. Quando Margaret se mudou para Florianópolis sua família passou a ser seu marido e duas filhas. Assim, ela não tinha quem tomasse conta de suas filhas. Caso sua mãe estivesse em Florianópolis cuidando de suas filhas, ela se sentiria tranquila em ir para reuniões em outras cidades e estados, pois não teria a preocupação de saber que suas filhas estão bem cuidadas e em segurança.

Margaret afirma que o fato de ela ser mulher não foi determinante em seu declínio ao cargo. Ela acredita que como mãe, cabe a ela garantir o bem-estar de suas filhas e, assim, fazer escolhas que sustentassem sua crença. Apesar de acreditar que a mulher naturalmente abre mão da vida profissional para cuidar dos filhos, porque as mulheres se impõem este dever devido à uma condição cultural, ela disse que sempre tomou essa decisão com sua família.

Ela acredita que em uma família, uma pessoa tem que focar nos filhos e a outra na carreira. Como ela acha que o marido dela não tem uma disposição natural a ter o primeiro foco, Margaret entende que a tarefa de cuidar dos filhos, acompanhar, levar as crianças na escola são atribuições dela. Logo, ela entendia que caso se dedicasse mais ao trabalho, ela estaria abrindo mão do cuidado com as filhas. Embora na época que recusou a proposta, ela tinha um bom trabalho e operações grandes dentro da empresa, a mesma não almejava algo maior profissionalmente. O fato de suas filhas reclamarem de sua ausência e quererem mais atenção,

fizeram com que Margaret procurasse alternativas como a consultoria para estar mais livre para cuidar das filhas e tentar retomar o tempo de qualidade com elas.

5 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

A partir da coleta de dados realizada com seis mulheres que declinaram cargos de liderança, identificamos categorias de fatores motivadores ao declínio, as quais serão explicadas a seguir.

5.1 PAPÉIS SOCIAIS

A questão dos papéis sociais masculinos e femininos surgiu fortemente nas entrevistas, se tornando relevante como tópico de análise. Amaral (2005) os traz como comportamentos e atitudes aprendidos ao longo da vida através de herança cultural, valores e experiências. Conforme mencionou Simone Beauvoir (1949) em sua obra *O Segundo Sexo* “não se nasce, torna-se mulher” Isto significa que o fato de se nascer parte do sexo feminino já impõe certos padrões comportamentais construídos socialmente (SCOTT, 1989), e cria certas expectativas sobre as atitudes das mulheres. Esse tópico elucida justamente os comportamentos percebidos das entrevistadas que se conectam com esses padrões.

Conforme menção de Margaret, ela recusou o cargo porque

para ela, assumir o cargo de superintendente significava abrir mão de cuidar de suas filhas, significava estar ausente, ter muitas viagens de trabalho, e posto que seu marido trabalhava na mesma empresa e tinha muitas viagens a trabalho, ela achava que não seria bom estar distante também.

Sabendo que ela e o marido trabalhavam na mesma empresa é importante ressaltar a opinião de Margaret sobre o cuidado de seus filhos segundo trecho retirado de sua entrevista:

ela acredita que como mãe, cabe a ela garantir o bem-estar de suas filhas e, assim, fazer escolhas que sustentassem sua crença. Apesar de acreditar que a mulher naturalmente abre mão da vida profissional para cuidar dos filhos, porque as mulheres se impõem este dever devido à uma condição cultural, ela disse que sempre tomou essa decisão com sua família. Ela

acredita que em uma família, uma pessoa tem que focar nos filhos e a outra na carreira. Como ela acha que o marido dela não tem uma disposição natural a ter o primeiro foco, Margaret entende que a tarefa de cuidar dos filhos, acompanhar, levar as crianças na escola são atribuições dela.

Ceribeli e Silva (2017) relevam que mesmo após conquistar espaço no mercado de trabalho, ainda hoje as mulheres são as responsáveis principais por cuidar dos filhos. A maternidade é um fator relevante na escolha delas de abandonar cargos e carreiras, e é preciso levar em conta a expectativa e a satisfação da mulher no seu papel como mãe e como profissional, além dos valores seus e de sua família. Raiser (1985) demonstra que aos homens foram atribuídos o poder, a liberdade e o trabalho. Isso significa que para eles é necessário sustentar o lar financeiramente, ser sujeito de autoridade e ter liberdade de escolha para tomar suas decisões baseadas em seu próprio interesse. Já no caso das mulheres lhes são atribuídos a casa, o corpo, o marido e os filhos, e os dois últimos são atrelados à submissão ao cônjuge e à procriação.

Margaret demonstra que seu foco está no cuidado do lar e das filhas, e que para ela há uma clara divisão de papéis sociais, já que é natural que ela desista da carreira pela família, e que é natural que seu marido continue focando na carreira profissional. Para ela, o marido não possui “condição natural” de ser tão responsável quanto ela pela criação das filhas, reforçando a questão da mãe como sujeito principal dentre os pais. Arruda (2000) rompe com a proposição de que nascer com determinadas características biológicas faz com que o sujeito possua certos papéis sociais, incluindo o de abandonar a carreira para cuidar da prole - Margaret, por outro lado, mostra-se favorável a essa proposição, entendendo que por ser mulher deve priorizar os filhos, e não a carreira.

Maria, por outro lado, relata que as pessoas da empresa em que trabalhava possuíam certos comportamentos machistas, e que isso interferiu na sua decisão de declinar do cargo. Em sua entrevista é mencionado que

Se o seu trabalho fosse mais reconhecido seria um fator decisivo para que aceitasse o cargo de gerência. Gostaria que seu trabalho fosse elogiado pelas soluções e funcionalidade que traz e não por simplesmente um design criado por ela ser bonitinho.

A desvalorização do trabalho de Maria pode ser associada à síndrome da secretária (ETHOS, 2013), que atribui à mulher características como a generosidade e o talento para cuidar, muitas vezes colocando de escanteio suas reais capacidades. Silva et al (2016) menciona a subvalorização da capacidade feminina por colocar as mulheres em funções mais manuais e menos relacionadas à tomada de decisão. Maria conta que ao se posicionar em certas questões da empresa foi recriminada pelos diretores por ser nova e inexperiente, reforçando a questão do desmerecimento do trabalho feminino:

ela se considera uma mulher com posicionamento questionador e de interferência e acha que isso causa desconforto dentro da empresa que é liderada por homens.

O caso contado pela entrevistada no final de sua entrevista indica que a empresa em que trabalhava possuía valores desfavoráveis à mulher.

[...] Ela indicou o estúdio de amigos para fazer um trabalho terceirizado, visto que poderia garantir a qualidade do serviço. Fez orçamento e mandou a proposta para os diretores da empresa, entretanto não teve adesão. Numa subsequente necessidade do serviço, ela indicou para outro colaborador o mesmo estúdio com o mesmo orçamento, e quando o mesmo apresentou aos diretores a proposta, esta foi aceita.

Raiser (1985) apresenta como características masculinas a competência, a destreza e o vigor. O relato de Maria reforça a fala de Raiser a partir do momento em que se insere uma figura masculina como protagonista, demonstrando que os homens realmente estão relacionados aos papéis sociais de carreira e profissão. O fenômeno teto de vidro (GONTIJO e MELO, 2017) também pode ser associado neste caso, visto que para o sujeito masculino não houveram barreiras para o profissional ser aceito e poder exercer seu trabalho.

Para Luiza, os motivos que a levaram a declinar do cargo estão atrelados ao modo de liderar de seu chefe, o qual geria através de comportamentos agressivos.

O fator mais marcante foi sua discordância com as políticas praticadas pelo novo diretor, o qual exercia uma gestão muito centralizadora e impositiva que acabava sobrepondo as tarefas e decisões dos demais, além de dar direcionamentos restritos que enrijeciam a atuação da coordenação.

O incômodo sentido pela entrevistada acerca das características de seu chefe está conectado com um estereótipo de gênero mencionado por Raiser (1985) - o autor elenca teimosia, imprudência e egoísmo como aspectos negativos masculinos. Neste caso, é possível ainda perceber certa dominação sobre Luiza, já que existe a “necessidade” da dominação do macho perante a mulher (SCOTT, 1989).

De acordo com os estilos de liderança descritos por Fachada (2003), o chefe de Luiza se enquadra no líder autocrático, ou seja, aquele que toma as decisões por si só, sem levar em consideração a opinião da equipe. A maneira com que ele geria a equipe não convergia com o modo que Luiza gostaria de ser liderada, fazendo com que houvesse uma lacuna entre a relação dos dois.

A entrevistada conta também que

acredita que a área que ela trabalha, a educação, é predominantemente feminina, então há naturalmente uma sensibilidade.

Novamente a questão das atribuições naturais femininas aparecem nas entrevistas, reforçando o estereótipo de que as mulheres são graciosas, possuem aptidão para fornecer apoio emocional e são socialmente habilidosas (RAISER, 1985). A educação foi uma das áreas que fez com que a mulher alavancasse profissionalmente (PNAD, 2017), e faz sentido que ainda hoje exista a predominância feminina.

As histórias das entrevistadas não apenas contam casos de papéis sociais reproduzidos por terceiros, mas elas mesmas também possuem em seus discursos certas características estereotipadas que se auto atribuem, relevando o quanto comportamentos atrelados ao gênero perpetuam através de gerações. As entrevistas reafirmam a fala de Butler (2003), a qual disse que as construções sociais regem os comportamentos dos indivíduos, tanto do feminino quanto do masculino. Foi possível identificar estereótipos de gênero não apenas em Margaret, Maria e Luiza, mas também nos sujeitos envolvidos em suas histórias.

5.2 DUPLA JORNADA E HORAS DE TRABALHO

A categoria horas de trabalho se mostrou um fator de interferência na carreira das mulheres entrevistadas: enquanto que para Antônia e Margaret a sobrecarga existia devido à

necessidade de cuidar de seus filhos, Luiza se queixava principalmente da quantidade de horas extras que precisava fazer.

As duas primeiras vivenciavam a dupla jornada, fenômeno que Ceribeli e Silva (2017) explicam como a sobrecarga da mulher por ser responsável pelos afazeres domésticos e por sua carreira profissional, tendo cada vez menos tempo para cuidar de si. O apoio do companheiro para cuidar do lar não se mostra presente, independentemente se o casal possui filhos ou não. Segundo Andrade (2016), a jornada doméstica feminina é maior que o dobro da masculina; os números de trabalho geral - tanto doméstico quanto remunerado - também são maiores para as mulheres, com aproximadamente quatro horas a mais na semana.

No caso de Antônia, seu problema estava em trabalhar em um horário diferente do comercial, já que precisava gerenciar a loja aos finais de semana e fazer horas extras devido à alta demanda de trabalho, interferindo no seu tempo e cuidado com o filho. A entrevistada conta que não estava tendo tempo de se dedicar como mãe, e que não ter um companheiro para lhe ajudar acabava desequilibrando as suas funções como cuidadora do lar e como profissional. Galeazzi et al (2002) indica que cada vez mais existem lares chefiados por mulheres, e Antônia se encaixa nessa situação, dificultando a carga de atividades que deveria exercer tanto em seu papel social como em sua carreira. Em seu relato ela conta que

[...] se comprometeu a ser mãe a partir do momento em que decidiu ter um filho: ela sentia que seus compromissos profissionais estavam demandando muita atenção, e que o seu papel na vida pessoal (maternidade e dona de casa, segundo suas próprias palavras) não estava sendo cumprido. Apesar de mencionar a sorte de não ser casada, comentou posteriormente que o fato de não ter um companheiro para lhe dar suporte culminou nesse desequilíbrio entre o pessoal e o profissional devido à falta de tempo.

O caso de Margaret é bem parecido: devido à alta carga de trabalho não tinha tempo livre para dedicar às suas filhas, e assumir o cargo significava também assumir viagens a trabalho e estar ausente como mãe. Um de seus maiores desafios na época era conseguir conciliar o tempo despendido no trabalho e o tempo presente com as filhas. A única situação que Margaret aceitaria o cargo seria caso a sua mãe morasse em Florianópolis para cuidar das netas, pois estaria tranquila sabendo que elas estariam bem cuidadas; sendo assim, a entrevistada demonstra ser responsável pelas meninas, não podendo assumir mais atividades no trabalho porque não conseguiria conciliar carreira e maternidade.

Margaret entende que a tarefa de cuidar dos filhos, acompanhar, levar as crianças na escola são atribuições dela. Logo, ela entendia que caso se dedicasse mais ao trabalho, ela estaria abrindo mão do cuidado com as filhas.

Neste relato, fica claro que as tarefas relacionadas ao lar eram de sua responsabilidade, e não do pai das filhas, limitando a entrevistada profissionalmente. Essa situação é comum segundo estatísticas do IBGE (2013), que apontam 21 horas semanais necessárias para realizar as atividades domésticas, interferindo na possibilidade da mulher trabalhar mais horas em sua vida profissional.

Luiza, por outro lado, encontrava-se com a mãe doente e apontou desconforto com as horas de trabalho, as quais muitas vezes excediam suas horas semanais e era necessário fazer ficar mais tempo trabalhando, além de precisar realizar atividades que não a competiam. A dupla jornada se mostrou presente de maneira diferente para a entrevistada, a qual não era casada e não possuía filhos, mas precisava cuidar de sua mãe. Esta necessitava de cuidados médicos e assistência, demandando tempo e esforço de Luiza, precisando também conciliar o tempo entre a vida profissional e as atividades domésticas.

Abramo (2010) esclarece que as organizações têm a expectativa de que o trabalhador ideal tem dedicação exclusiva a empresa. Entretanto, as mulheres não conseguem atender a essa expectativa, por conta da dupla jornada, que pode levar ela a ser enxergada como inadequada ou menos produtiva. Isso pode impactar nas possibilidades de crescimento profissional. Além disso, esse é um dos motivos pelos quais as mulheres muitas vezes ganham menos que os homens em cargos iguais.

Ainda, observa-se a influência que a dupla jornada têm na trajetória de carreira das mulheres. Schein (1996) elucida sobre as âncoras de carreira que levam às decisões profissionais acerca das capacidades, necessidades e valores particulares de cada indivíduo. Na fala das entrevistadas fica claro que a prioridade às suas necessidades e valores são colocadas em primeiro lugar quando conflitadas com o trabalho. Ceribeli e Silva (2017) explicam que os desafios enfrentados pelas mulheres no crescimento profissional são influenciados pela quantidade e a idade dos filhos, enquanto isto não é realidade para os homens. Logo, as entrevistadas citadas anteriormente priorizaram sua vida extra profissional em detrimento de suas carreiras, confirmando o papel social esperado delas.

5.3 REMUNERAÇÃO

A questão salarial se mostrou relevante para as decisões de Antônia e Luiza de maneiras bem semelhantes. Ambas sentiram que o valor recebido não estava de acordo com a carga horária trabalhada, mostrando as divergências entre o pensamento do empregador e do empregado em relação ao valor do trabalho que seria realizado por elas.

A entrevista de Antônia relata que

no momento da contratação para o cargo foi acordado um valor, mas este não foi cumprido durante todo o período de sua ocupação e que as condições ideais para que se mantivesse como gerente seria caso o cumprimento do acordo salarial e o recebimento de salário [fosse] equivalente ao mercado.

Dois pontos de destaque de seu relato estão no fato de ela ter mencionado que seu salário “era mais baixo devido à sua falta de experiência como gerente” e fazer “funções de vendas, tornando seu salário ainda mais divergente”. O último demonstra um dado já bastante mencionado acerca da situação feminina no mercado de trabalho: a desigualdade salarial entre homens e mulheres para cargos idênticos (CAVAZOTTE e OLIVEIRA, 2016). Há uma desvalorização do trabalho de Antônia, a qual possuía as habilidades necessárias para ocupar a gerência, mas mesmo assim ainda não era conferido a ela o salário que lhe era justo.

Além disso, o fato de Antônia ser mãe solteira e possuir a guarda de seu filho reserva a ela algumas tarefas domésticas além daquelas de sua própria necessidade, e conseqüentemente é preciso também investir parte de seu salário na criança. Como mencionado em sua entrevista, não houve suporte financeiro suficiente na época para que ela conseguisse suprir todos os gastos. Sendo assim, a entrevistada passa a fazer parte das mulheres que vivenciam a dupla jornada, precisando conciliar as atividades da vida profissional somadas com as da vida doméstica, obtendo gastos a mais do que seu parceiro.

Luiza, por outro lado, explica que

apesar de ter um bom salário, ela acreditava que o mesmo não justificava a sobrecarga e todo o esforço que o envolvia.

Ela demonstra paixão pela área educacional durante toda a entrevista, mas mesmo essa motivação não sustenta a quantidade desproporcional de trabalho que ela precisaria realizar na sua função, se tornando este seu motivo primordial de declínio. Assim como Antônia, Luiza também foi desvalorizada como profissional se comparar sua bagagem de conhecimento e habilidades com o que ela receberia em troca. É importante lembrar que havia também os problemas de locomoção e de segurança no trajeto do trabalho para sua casa, fatores relevantes para que ela declinasse do cargo e que provavelmente não foram levados em consideração pelos empregadores ao definir o salário da entrevistada.

As duas entrevistas mostram de maneira clara o quanto os interesses de ambas as partes entraram em conflito, visto que Antônia buscava autonomia de decisões, Luiza era motivada pelo ambiente educacional em que atuava, e os chefes das duas aparentemente tinham interesses apenas em ter as atividades do cargo de liderança realizadas, sem pensar se a troca trabalho/salário era justa.

O tópico 2.2, o qual aborda a temática de carreira, conceitua algumas terminologias acerca das motivações e interesses dos indivíduos, tanto por parte do empregador quanto do empregado. É possível conectar as motivações das entrevistadas com a carreira sem fronteiras, citada por Arthur (1994) e Defillipi e Arthur (1994), que é bem característica das relações atuais de trabalho e aborda uma relação mais flexível entre o profissional e a empresa. Isso significa que Antônia e Luiza buscavam dar razão ao trabalho exercido, e os valores da empresa deveriam casar com seus valores pessoais, o que não aconteceu.

Do ponto de vista dos empregadores, por outro lado, não houve cuidado para entender se as âncoras de carreira das entrevistadas descritas por Schein (1996) convergiam com os interesses da empresa, visto que não houve preocupação por parte deles em equilibrar o salário com as horas trabalhadas. No caso de Antônia houve ainda a justificativa de que ela era inexperiente para receber um salário equivalente ao mercado na função de gerente, e mesmo assim não houve interesse por parte da empresa em investir em *knowing-how* (ARTHUR et al, 1999) para que ela se aprimorasse profissionalmente.

5.4 CUIDADO COM TERCEIROS

Analisando as entrevistas realizadas, a categoria “cuidado com terceiros” se fez presente no discurso de quatro das mulheres como um fator motivador ao declínio do cargo de liderança. De acordo com Melo (1998) ainda é difícil a ocupação do mercado de trabalho pelas mulheres, visto que ainda é vinculada a mulher a responsabilidade de cuidado com a prole e dos afazeres

domésticos.

Isso se verifica na fala de algumas mulheres, a dificuldade de conciliar o trabalho com as demandas de cuidado com terceiros é latente e pode ser identificada nos trechos de Luiza e Antônia, respectivamente:

Ademais, nessa época sua mãe estava com a saúde bastante fragilizada, precisava de cuidados médicos e assistência. Apesar de ter a ajuda de seus irmãos, era algo que demandava esforço e tempo, pois havia consultas médicas, queria dar assistência à sua mãe, além de ser um fator psicológico forte, pois tinha forte relação com sua mãe e estava sempre preocupada com o que poderia acontecer.

[...]ela sentia que seus compromissos profissionais estavam demandando muita atenção, e que o seu papel na vida pessoal (maternidade e dona de casa, segundo suas próprias palavras) não estava sendo cumpridos.

Percebe-se que as mulheres entrevistadas se veem na função de assumir o papel de cuidadoras. Segundo Martinez e Munoz (2009), quando se pensa em estereótipo de gênero feminino, constantemente cria-se uma imagem acerca do mundo feminino que atribui a mulher a função de ser mãe, dona-de-casa, a posição de sexo frágil e a submissão, como pode ser verificado na entrevista de Paula.

A doença de seu marido se tornou crônica, ela teve um neto, contraiu uma doença autoimune, e já estava trabalhando na gerência de relacionamento há bastante tempo. Ela conta que não foi uma decisão fácil, mas sentia que era necessário viver uma mudança e focar em outras coisas que fossem além do profissional.

Além disso, observa-se que o conceito de síndrome da secretária, o qual associa a generosidade e talento para cuidar à mulher devido a seu papel socialmente construído, reforçando sua relação com a maternidade é identificado na fala das entrevistadas (ETHOS, 2013). É o caso de Margaret, que menciona que

para ela, assumir o cargo de superintendente significava abrir mão de cuidar de suas filhas, significava estar ausente.

Reforçando a ideia de Raiser (1985) citada no tópico 5.1 (papéis sociais) sobre o estereótipo feminino abranger as dimensões da casa, do marido, dos filhos e do corpo, explica-se que o trabalho fora do lar é entendido como uma tarefa extra em relação a sua rotina, priorizando as atividades de cunho doméstico. Assim, pode-se dizer que a priorização do cuidado com terceiros se torna realidade, uma vez que no discurso dessas mulheres há a escolha do cuidado perante a carreira profissional.

5.5 SUPORTE FAMILIAR OU COMUNITÁRIO

Margaret e Antônia mencionaram em suas entrevistas o quão importante seria ter suporte de familiares para que elas conseguissem conciliar sua dupla jornada de trabalho. O fato do âmbito familiar e profissional colidirem na disputa pelas horas dedicadas a cada um destes, faz com que as mulheres duvidem de seu desempenho como mães e cuidadoras das atividades domésticas (CERIBELI e SILVA, 2017).

Nessa categoria ainda é observado como o cuidado dos filhos é atribuído fortemente ao sexo feminino. Margaret, em sua entrevista, conta que se tivesse o suporte de sua mãe no período em que declinou o cargo, a mesma teria aceitado, pois não tinha quem tomasse conta de suas filhas. Isso reforça a ideia de que, segundo Ceribeli e Silva (2017) as mulheres continuam sendo exclusivamente responsáveis por realizar as atividades do lar e criar os filhos, afinal ela buscou outra pessoa do sexo feminino para responsabilizar pelo suporte e ajuda no cuidado à suas filhas, ainda que trabalhasse na mesma empresa que seu marido, podendo experimentar a divisão de tarefas com o mesmo.

A falta de suporte do pai de seus filhos, para Antônia foi um fator que causou desequilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, resultando em falta de tempo. “Ou seja, a mulher pós-moderna tende a enfrentar uma sobrecarga descomunal de tarefas na busca de conciliar sua carreira e atribuições domésticas, tendo cada vez menos tempo para si mesma, menos saúde e tudo isso sem o devido apoio de seu companheiro” (CERIBELI e SILVA, 2017, p. 118). Antônia também afirma que foi o fator maior para sua decisão:

O maior problema estaria no sistema familiar, que não deu apoio suficiente para a criação do filho na época. Mesmo que a criança frequente uma escola e tenha uma babá, sem o apoio familiar é difícil contornar certos problemas financeiros.

Antônia é um exemplo de lar chefiado por mulher, ou seja, é a responsável por sustentar financeiramente e cuidar do núcleo familiar. Segundo o PNAD (2017), o número de lares chefiados por mulheres aumento para 40% no ano de 2015, o que parece indicar que o padrão de comportamento da sociedade brasileira está mudando para modelos menos tradicionais. Ao mesmo tempo, as organizações não estão acompanhando essa mudança, o que faz com que esse cenário reforce a necessidade de suporte devido a dupla jornada de trabalho das mulheres que não conseguem se adequar às relações de trabalho, visto que, segundo Gomes (2015) os valores encontrados nas empresas ainda são majoritariamente masculinos.

5.6 NECESSIDADE DE SE PROVAR

A necessidade de se provar competente no ambiente organizacional foi manifestada na fala de duas entrevistadas. Wenneras e Wold (2001) declaram que no ambiente organizacional, as mulheres necessitam desempenhar 2,5 vezes mais que os homens para que sejam reconhecidas como competentes.

Isso se mostrou realidade quando Margaret disse que

[...] Ela achava que sua condição conjugal era um fator complicado dentro da empresa, pois tinham situações em que sua competência era julgada pelo fato de ser esposa do chefe, achava que estava em evidência por isso, então sempre se via na necessidade de ter um desempenho bom para que os demais colaboradores não achassem que ela não estava lá por mérito próprio.

Dentro das relações de trabalho, Margaret é, primeiramente, uma colaboradora como qualquer outro indivíduo da empresa. Entretanto, há dificuldade por parte dos funcionários em verem isso, a desvalorizando perante seu trabalho e a colocando em posição de “esposa do chefe” como mais relevante do que o fato de ela estar trabalhando na organização por mérito próprio. Cavazotte e Oliveira (2010) ressaltam o quanto a desigualdade de gênero pode afetar a percepção de uma mulher perante a empresa negativamente, principalmente se a mulher vê o trabalho como vocação, que é o caso de Margaret.

Maria também demonstrou a mesma preocupação, falou que se sentia desafiada a se mostrar competente constantemente, tendo que embasar suas sugestões e opiniões com propriedade. Entretanto, uma vez que recebeu proposta para assumir um cargo de liderança, significava que ela estava qualificada e era competente. Maria ainda disse que apesar de não

confiarem no trabalho dela e mostrarem-se duvidosos quanto a sua capacidade, ela tentava manter uma postura firme e expressar suas opiniões e crenças.

Assim como Lima (2013) afirmou para o campo científico, este trabalho reforça a presença da metáfora do labirinto de cristal nas relações de trabalho de que há uma subalternização na condição das mulheres, havendo múltiplos fatores as fazem ser subrepresentadas em posições de prestígio. Silva (2016) apresenta que as mulheres ocupam cargos que necessitam de zelo e, muitas vezes, estes têm atividades que subvalorizam a capacidade feminina.

Essa noção de subvalorização é expressada no discurso de Maria quando exterioriza que gostaria que seu trabalho fosse elogiado pelas soluções e funcionalidade que traz e não por simplesmente um design criado por ela ser “bonitinho”. Melo et al (2004) explicam que características como delicadeza, sensibilidade e amorosidade são pertinentes ao gênero feminino, o que reforça o discurso em diminutivo para se referir ao trabalho de mulheres.

Nesta categoria foi observado que as barreiras e a subvalorização da mulher no ambiente de trabalho, mesmo que por vezes de forma invisível, cria uma cultura de reforço da competência que pode ser um fator que atrasa a ascensão na carreira devido aos estereótipos de gênero feminino fortificados nas conversas com as mulheres entrevistadas.

5.7 MEDO

A questão do medo apareceu nas entrevistas de três formas diferentes: receio de se impor, relacionado ao subtópico 5.6 (necessidade de se provar); medo relacionado à segurança física e violência; e, por último, conectado à autoestima e inferioridade.

Antônia conta em sua entrevista que

as mulheres têm muito boas ideias, mas têm problemas de comunicação por causa de receio e medo logo após mencionar que as mulheres são silenciadas se estão em minoria.

Em ambas as falas é possível perceber que a entrevistada consegue identificar barreiras, como o fenômeno teto de vidro, principalmente ao falar que

mesmo que as mulheres estejam certas, ainda assim é preciso buscar conhecimento e saber argumentar.

Sabendo que o fenômeno do teto de vidro limita as mulheres a chegarem apenas a certo patamar, tanto na vida pessoal quanto na profissional, o medo de expor a sua opinião e se comunicar se torna uma barreira social para que ascendam na carreira.

Por outro lado, na entrevista de Luiza é mencionado que

houve vezes em que teve que dormir na cidade que trabalhava, pois acontecia da balsa que faz a travessia entre as cidades estar interditada e, outras vezes, até por motivos de segurança, saia muito tarde do trabalho e era perigoso voltar para a sua cidade sozinha.

O Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP) revelou através do Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2016 que o número de denúncias de violência sexual contra a mulher, incluindo estupros, assédios e exploração sexual, aumentou 129% em 2015, além de serem os sujeitos mais propensos a sofrerem esse tipo de abuso (FBSP, 2016). É preciso constar também a violência relacionada a assaltos, furtos e homicídios, também citados no anuário. Isso significa que as mulheres precisam considerar os perigos que correm de acordo com o local em que vão trabalhar e os horários mais adequados.

Por último existe também o medo relacionado à confiança pessoal, elucidados por Jane e Maria. Ambas sentiram não possuir as competências técnicas necessárias para realizar as funções dos cargos de liderança, e utilizaram esse fator como motivo principal do declínio. No caso de Maria,

ao receber a oferta de promoção à gerência, Maria prontamente declinou. Acreditava não ter domínio técnico na área de Marketing, por não ser sua área de formação [...]. Já Jane não quis que sua chefe a indicasse. Ela conta que estava trabalhando como funcionária pública há apenas dois anos, e que era um tempo muito curto para assumir uma função desse porte. Ela sentia que precisava de mais capacitação [...].

Glick e Fiske (1996) afirmam existir ideias sexistas que prejudicam as mulheres, principalmente relacionadas à sociedade patriarcal e à diferenciação de gênero competitiva. A esfera da primeira compreende a fragilidade e a inferioridade da mulher, reforçando a dominação masculina; enquanto a segunda enfatiza que as mulheres não possuem as aptidões necessárias para gerir a vida pública, ou seja, questões não relacionadas ao lar (como o trabalho), devendo permanecer na vida privada.

A afirmação dos autores vai ao encontro com o que sentiram Jane e Maria, pois demonstra o estereótipo de que as mulheres são mais incapazes do que os homens de realizar funções de liderança. Silva et al (2016) reforça essa ideia no tópico 2.1.3 ao dizer que a força de trabalho feminina está relacionada ao zelo, enquanto a masculina é apropriada para gerir. Isso leva a uma subvalorização do trabalho das mulheres, fazendo com que elas mesmas se limitem e se julguem incapazes, como foi o caso das entrevistadas. Nos casos analisados os chefes tinham plena confiança de que elas conseguiriam realizar as funções de liderança em questão com a bagagem de capacitação que possuíam.

Sendo assim, é possível perceber que mesmo que o medo esteja presente de maneiras diferentes entre as entrevistadas, de alguma forma todos eles se conectam com a temática de gênero, uma vez que a forma que homens e mulheres lidam com esses medos são diferentes devido às experiências culturais e sociais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho partiu da busca de questões de gênero, como estereótipos e papéis sociais, na decisão de mulheres em declinarem de cargos de liderança. Para que fosse possível elaborar um documento estruturado e que cumprisse com o objetivo, o objeto de estudo foi delimitado acerca das temáticas gênero, liderança e carreira. A partir disso foram definidos os objetivos geral e específicos, que serviram de guia para todo o restante do trabalho.

Para cumprir com o objetivo geral do trabalho, que era compreender as motivações de mulheres ao declinarem de cargos de liderança, foi necessário realizar pesquisas sobre os temas do trabalho de como a permitir a elaboração dos roteiros das entrevistas e, sobretudo, as análises dos dados obtidos. Dentro de gênero primeiramente foi abordada a definição do conceito a fim de que o leitor tivesse a compreensão de construções sociais (BUTLER, 2003) e estereótipos de gênero (MIRANDA, 2008), pois esses seriam a base para uma parte significativa das análises das entrevistas. A seguir foram abordados os estudos dos movimentos feministas e das relações contemporâneas de trabalho visando contextualização histórica e atual sobre a educação das mulheres (GALEAZZI et al, 2002), as diferenças salariais entre homens e mulheres (PUFF, 2014), a desvalorização do trabalho feminino (SILVA et al, 2016) e a dupla jornada (ANDRADE, 2016). Para compreender melhor todas as problemáticas acerca da atuação feminina no mercado de trabalho hoje em dia, foi utilizado o conceito do teto de vidro, fenômeno que impõe barreiras sociais às mulheres, impedindo-as de alavancarem em suas carreiras devido a constantes ações negativas sobre elas (GONTIJO e MELO, 2017).

A temática de liderança buscou a definição do conceito os perfis de líderes, para que fosse possível entender o que esperar de um indivíduo que ocupa um cargo de gerência. É importante verificar como esse perfil evoluiu ao longo dos anos e como exerce influência comportamental sobre a vida pessoal e profissional de terceiros (BERGAMINI, 1994; HERSEY e BLANCHARD, 1986). O estudo acerca da liderança feminina também foi de extrema importância para demonstrar como funcionam essas relações atualmente, visto que as mulheres adquiriram espaço na alta gerência há poucos anos (CARLI e EAGLY apud CORSINI, 2004) e essa é uma questão em construção. Kanan (2010) discute como as características femininas, antes consideradas insuficientes, são percebidas hoje como positivas organizacionalmente devido às mudanças que vêm ocorrendo nas relações de trabalho.

Por fim, a discussão sobre a temática carreira buscou explicar os processos de definição de percursos de um indivíduo dentro da esfera profissional e da relação com que ele possui com

o trabalho (MACEDO, 1998; SAVIOLI, 1991). Dutra (2008) explica que existe uma cronologia de posições ocupadas pelas pessoas ao longo de sua vida profissional, e durante o trabalho essa questão será explorada para que seja possível entender as escolhas das mulheres entrevistadas ao longo de suas trajetórias. As motivações que levam o indivíduo a escolher determinados percursos são de extrema importância porque demonstram suas prioridades ao escolher metas e objetivos.

Para cumprir com o primeiro objetivo específico, seis mulheres de diferentes áreas, setores, estilos de vida e faixas etárias que declinaram de cargos de liderança foram identificadas e se disponibilizaram a participar do estudo. A identificação de causas e motivações que as levaram a tomar a decisão de declínio foi feita a partir de entrevistas individuais e semi estruturadas, através da pesquisa descritiva, a qual descreve e correlaciona fenômenos para descrever a relação entre suas variáveis (GIL, 2007).

A somatória de todo o aporte teórico citado anteriormente proporcionou base para a elaboração do roteiro de entrevistas. Seu desenvolvimento foi feito para entender as motivações mais relevantes para cada uma das mulheres.

As entrevistas levantaram muitos pontos em comum e que serviriam para cumprir com o último objetivo específico do trabalho, o qual buscou relacionar elementos comuns dentre as falas das entrevistadas. As categorias encontradas foram papéis sociais, dupla jornada e horas de trabalho, remuneração, cuidados com terceiros, suporte familiar ou comunitário, necessidade de se provar como profissional e medo.

Analisando suas histórias foi possível identificar pelo menos uma questão relacionada ao gênero por entrevista, reforçando a existência de uma cultura desfavorável à mulher no mercado de trabalho. É interessante destacar que todas elas foram questionadas se achavam que suas motivações para declinar se seus cargos de liderança estavam relacionados ao fato de serem mulheres, e apenas algumas conseguiram identificar algo em comum. Isso demonstra o quanto as barreiras femininas, especialmente o fenômeno teto de vidro, limita as mulheres profissionalmente sem que elas percebam. Além disso, reforça a importância de discutir sobre o assunto ajudar a esclarecer e enaltecer uma problemática social.

O elemento de maior destaque nas análises como motivo de declínio de cargo de liderança foi a do papel social. Faz sentido que esse fator seja comum por estar associado a herança cultural e experiências (AMARAL, 2005). Os papéis sociais são demonstrados através de comportamentos esperados de uma mulher (como cuidado do lar e atividades predominantemente femininas), da desvalorização do trabalho feminino e de atitudes masculinas relacionadas ao estereótipo de gênero masculino. Esse elemento reflete também na

questão da dupla jornada e no cuidado com terceiros, os quais também foram explorados nas análises e demonstraram relevância perante as entrevistadas, já que parte delas possui filhos e/ou estão encarregadas pelo cuidado de alguém, além de serem responsáveis pelas tarefas domésticas.

O estereótipo feminino também se mostrou comum dentre as entrevistadas, podendo ser associado com todos os tópicos analisados. Por estereótipo de gênero entende-se crenças sobre os atributos de uma pessoa partilhadas entre a sociedade de acordo com seu gênero (MIRANDA, 2008). Isso significa que em todos os tópicos e em todas as entrevistas foi possível encontrar algum traço de estereótipo relacionado diretamente às motivações dos declínios dos cargos de liderança. Sendo assim, esse fator atingiu diretamente todas as mulheres analisadas, reforçando suas raízes dentro da sociedade, visto que essas são de diferentes profissões, idades e estilos de vida.

Remuneração e horas de trabalho aparecem principalmente por não estarem de acordo com os combinados prévios, ou seja, o salário combinado era menor do que o recebido e era preciso fazer hora extra. Essas questões reforçam as disparidades salariais entre homens e mulheres citadas por Puff (2014).

Nas análises realizadas no tópico 5 constam apenas as motivações que as levaram a declinar dos cargos, desconsiderando os demais relatos das entrevistas. Sendo assim, foram percebidas algumas problemáticas vivenciadas pelas mulheres além das presentes nas análises, que muitas vezes ocorreram com mais de uma entrevistada. É o caso, por exemplo, do assédio sexual e moral no trabalho sofrido por Paula e Antônia vindo de clientes, gerentes e chefes. Ethos (2013) elucida que o assédio é uma prática discriminatória e a Exame (2018) complementa com dados de que o assédio é cada vez maior na medida em que as mulheres sobem em suas carreiras.

Paula conta também da dificuldade de trabalhar na área de investimentos e conseguir provar para certos clientes que era competente o suficiente para estar ali. A discriminação acontecia pelo fato de ela ser mulher, carioca, advogada e estar em um cargo superior, reforçando novamente a presença do estereótipo de gênero: essas características não estavam de acordo com uma pessoa do sexo feminino, visto que desta espera-se atitudes amorosas, sensíveis e delicadas, e não independentes e de poder como espera-se dos homens (MELO et al, 2004; RAISER, 1985).

Todas as experiências dessas mulheres devem ser vistas de maneira individual, já que determinados pontos em comum se apresentam de acordo com a realidade e o contexto em que se situam, bem como as suas motivações para declinarem dos cargos de liderança. Ficou

evidente que a maior parte delas não tem consciência do quanto o gênero afeta suas decisões, reiterando a necessidade de que esse assunto seja cada vez mais discutido e estudado, buscando diminuir esses problemas a cada geração.

Finalmente, as entrevistas realizadas no presente trabalho associadas com estereótipos de gênero, papéis sociais, maternidade, desvalorização do trabalho feminino e demais dificuldades enfrentadas pela mulher ao decidir ocupar um cargo de liderança permitiram maior aporte para os temas de gênero, carreira e liderança, cumprindo com todos os objetivos específicos e contemplando o objetivo geral. Ainda existem poucos estudos acerca de mulheres em cargos de alta gerência, principalmente das que não ascendem em suas carreiras por opção individual, e a elaboração do conteúdo desta pesquisa pode servir como base para que cada vez mais pessoas se interessem pelo assunto, disseminando-o dentro e fora da academia e trabalhando para que a desigualdade de gênero se faça cada vez mais ínfima.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios**. Organização Internacional do Trabalho. - Brasília: OIT, 2010. Disponível em <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229333.pdf>. Acesso em: 25 março 2018.

ALMEIDA, S.S. **Violência de gênero: público X privado**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1997.

ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. **O que é Feminismo**. São Paulo: Abril Cultural / Brasiliense, 1985.

ALVES, Bruno Franco; GUIMARÃES, Marina Oliveira. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro: direitos, desigualdades e perspectivas. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 14, p.38-44, ago. 2009.

AMARAL, Célia Chaves Gurgel do. **Debates de Gênero: A transversalidade do conceito**. Fortaleza: Ufc, 2005. 122 p.

ANDRADE, Tânia. **Mulheres no Mercado de Trabalho: onde nasce a desigualdade?** 2016. Elaborado pela Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-notas-tecnicas/areas-da-conle/tema7/2016_12416_mulheres-no-mercado-de-trabalho_tania-andrade>. Acesso em: 19 mar. 2018.

ANDRÉ, M. E. D. A. (1983). Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**, (45): 66-71.

ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, Angela. **Feminismo, gênero e representações sociais**. 2000. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/textos/article/viewFile/5906/4883>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a New Perspective for a Organizational Inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). **The new careers: individual action and economic change**. London: Sage Publications.

ASHMORE & F. K. Del Boca (Eds.), **The social psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts** (pp. 69-119). Orlando, FL: Academic Press. Google Scholar, Crossref

ASHMORE, R. D., Del Boca, F. K., & Wohlers, A. J. (1986). **Gender stereotypes**. In R. D.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

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

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, Mar. 2013.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.

BASS, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions** (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.

BATEMAN, T. S. e SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. 4. ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1970. 309 p.

BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito–trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 49, n. 4, p. 387-400, out. 2009. ISSN 2178-938X. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36378/35155>>. Acesso em: 08 Abr. 2018.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988

BENTO, A. V. **Liderança contingencial: os estilos de liderança de um grupo de professores do ensino básico e secundário**. In: MENDONÇA, A.; BENTO, R. V. (Orgs.). Educação em tempos de mudanças. Funchal: Grafimadeira, 2008. p. 129-137.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BITTENCOURT, Naiara Andreoli. Movimentos Feministas. **Insurgência**, Brasília, v. 1, n. 1, p.198-210, jun. 2015. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/insurgencia/article/view/16758/0>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1 (3), janeiro-julho, 2005, p. 68-80.

BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte.

BRASIL, Portal. **Encontro debate desafios de mulheres em cargos de direção**. 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2013/09/avancos-e-desafios-de-mulheres-em-cargos-de-direcao-sao-tema-de-debate>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cad. Pesqui., São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, Dez. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 mar. 2018.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). Handbook of organization studies. London: Sage, 1996.

BURNS, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. 238 p.

CANDELORO, Raúl. 8 características de um líder de vendas de sucesso. VendaMais, Curitiba, 229. ed., p. 06 - 07, maio 2013.

CARVALHO NETO, A.; LIMA, G. S. Uma leitura da evolução das teorias sobre Liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. Anais...In: GPR. 2011.

CAVAZOTTE, F. S. C. N., OLIVEIRA, L. B., & MIRANDA, L. C. (2010). **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa**. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(1), 70-83.

CERIBELI, Harrison Bachion; CERIBELI, Maria Cláudia Bachion; FERREIRA, Fábio José Rodrigues. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) Sob as Perspectivas das Diferenças Entre Gêneros. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 3, n. 21, p.05-24, set. 2016. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/767>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

CERIBELI, Harrison Bachion; SILVA, Edlane Regis da. Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 5, p.116-139, 14 dez. 2017. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/1056/pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHANDLER, Diane J. (2008). The impact of social modeling, cultural values, and support systems on the leadership development of emerging global women leaders. **Advancing Woman in Leadership Journal**, n. 28.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). In: RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v.36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar., 1996. **Consequences of occupational sex segregation**. *Work and occupations*, v. 30, n. 1, pp. 30-61, 2003.

CORSINI, Leonora; SOUZA FILHO, Edson A. de. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 7, p.67-80, 1 dez. 2004. Universidade de São Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBiUSP. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v7i0p67-80>. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25861/27593>>. Acesso em: 26 maio 2018.

CUNHA, M. I. Aprendizagens significativas na formação inicial de professores: um estudo no espaço dos Cursos de Licenciatura, *Interface _ Comunic, Saúde, Educ*, v.5, n.9, p.103-116, 2001.

DAFT, Richard L. *Organizações, teoria e projetos*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DEFILLIPI, R. J., ARTHUR, M. B., The Boudaryless Career: a Competency-Based Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 307-324, 1994.

DELFINO, I. A. L., SILVA, A. B., & ROHDE, L. R. (2010, setembro). A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos**. 2013. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pedmulhermet.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

DUTRA, J. S. (2008) *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Bulletin*, [s.l.], v. 109, n. 3, p.573-598, 2002.

ÉPOCA. **Mercado de trabalho discrimina mulheres, revela pesquisa do IBGE**. 2016. *Época Negócios*. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2016/12/mercado-de-trabalho-discrimina-mulheres-revela-pesquisa-do-ibge.html>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

ETHOS, Instituto. **Equidade de gênero nas empresas: por uma economia mais inteligente e por direito**. 2013. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/equidade-de-genero-nas-empresas-por-uma-economia-mais-inteligente-e-por-direito/#.WrxT0IjwbIV>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n.3, p.14-22 jul./ago./set. 1996.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 36, n. 3, p. 14-22, jul. 1996. ISSN 2178-938X. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38091/36836>>. Acesso em: 08 Abr. 2018.

FACHADA, Maria Odete. *Psicologia das Relações Interpessoais*. 6º ED. Lisboa: Rumo, 2003.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FARIA, Nalu, NOBRE, Miriam. “Gênero e Desigualdade”. São Paulo: Cadernos Sempre viva, 1997

FBSP (Fórum Brasileiro de Segurança Pública). **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo, 2016. Disponível em <http://www.forumseguranca.org.br/storage/10_anuario_site_18-11-2016-retificado.pdf>. Acesso em 26 maio 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 46-49, abr. 2013. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20634>>. Acesso em: 26 maio 2018.

FONTENELE-MOURÃO, Tânia M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência** – Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/pesquisa/mulheres-no-topo-de-carreira-flexibilidade-e-persistencia>>. Acesso em 26 maio 2018.

GALEAZZI, Irene M. S. et al. **Mulheres trabalhadoras: 10 anos de mudanças no mercado de trabalho atenuam desigualdades**. 2002. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2690/3012>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLICK, P.; FISKE, S. T. **The Ambivalent Sexism Inventory**: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512. 1996.

GOMES, Almiralva Ferraz. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. REGE Revista de Gestão, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, sep. 2005. ISSN 2177-8736. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

GONÇALVES, Rute Miriam Marques Correia. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**. 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade do Algarve, Faro, 2012. Disponível em: <<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/2889>>. Acesso em: 26 maio 2018.

GONTIJO, Míriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **DA INSERÇÃO AO EMPODERAMENTO: ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE DIRETORAS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DE BELO HORIZONTE**. *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)*, Porto Alegre. v. 23, n. spe, p. 126-157, Dez. 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112017000400126&script=sci_abstract>. Acesso em 27 mar 2018.

- GREENFIELD, Rebecca; COLBY, Laura. **Por que as mulheres ganham menos do que os homens**. 2018. Revista Exame. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/por-que-as-mulheres-ganham-menos-do-que-os-homens/>>. Acesso em: 25 mar. 2018.
- GUEDES, M^a Eunice Figueiredo. Gênero, o que é isso? **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 15, n. 1-3, p. 4-11, 1995. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v15n1-3/02.pdf>>. Acesso em 20 mar 2018.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HOUSE, R.; *Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series. Toronto Univ. 1976.
- HULTIN, Mia. Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? **Work And Occupations**, [s.l.], v. 30, n. 1, p.30-61, fev. 2003. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0730888402239326>.
- KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p.243-257, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638321002>>. Acesso em: 26 maio 2018.
- KELLEY, R. E. *Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KOTTER, John P. *Liderando mudança*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7^a ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- 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.
- LIMA, Betina Stefanello. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 883-903, dez. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2013000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 jun. 2018.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO E.B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: *As pessoas na Organização*. Fleury, M.T.L. (Org.). São Paulo: Ed.Gente, 2002.
- LUCENA, Mariana de. **Os Debates do Movimento Feminista: do movimento sufragista ao feminismo cultura**. 17^o Encontro Nacional da Rede Feminista e Norte e Nordeste de Estudos e

Pesquisa sobre a Mulher e Relações de Gênero (2012). Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/17redor/17redor/paper/view/100/49>>. Acesso em 25 mar 2018.

MACEDO, Ana Gabriela. Pós-feminismo. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p.813-817, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v14n3/a13v14n3.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

MACEDO, R. (1998). **Seu diploma, sua prancha**. São Paulo: Saraiva.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier et al. Women Entrepreneurs: reasons and difficulties for starting a business. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 17, p.15-38, jun. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712016000300015&script=sci_abstract>. Acesso em: 25 mar. 2018.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior e Alfredo Alves de Farias. 3ª Edição. Porto Alegre-RS. Bookman, 2001.

MALVEZZI, S. (2000). **Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização**: uma história de desafios. In C. Machado, M. Melo, & N. Santos (Eds.), *Interfaces da Psicologia* (Vol. II; pp. 313-326). Universidade de Évora, Portugal

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MASCARENHAS, S. A. (Org.) **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MCDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. **Have traditional career paths given way to protean ones?** Evidence from senior managers in the Australian public sector School of Management, Faculty of Business, Queensland University of Tecnology, Barisbane, Australia, November, 2004

MCEWEN, M.; WILLS, E.M. **Bases teóricas para enfermagem**. Tradução Ana Maria Thorell. 2 ed.. Porto Alegre; Artmed, 2009.

McKinsey&Company. **Women Matter**: Gender diversity, a corporate performance driver. 2007. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/Organization/Our Insights/Gender diversity a corporate performance driver/Gender diversity a corporate performance driver.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver.ashx)>. Acesso em: 26 maio 2018.

MELO, G. F.; GIAVONI, A.; TROCCOLI, B. T. **Estereótipos de gênero aplicados a mulheres atletas**. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 20, n. 3, p. 251-256, set.-dez. 2004.

MINAYO, M. C. S. (organizadora) – **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade** - Petrópolis: Vozes, 1995.

MIRANDA, P. **A construção social das identidades de gênero nas crianças**: um estudo intensivo em Viseu.2008.

MULLER, Sabrina. Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo. **Cadernos Fapa**, [s.i.], v. 4, p.101-104, 2008. Disponível em: <<http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos/4edicao/artigo10.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2018.

NETO, A.; CID, M.; POMAR, C.; CHALETA, E.; FOLQUE, A. **Estereótipos de gênero**. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, 1999.

NEVES, J. **O processo de liderança. Manual de Psicossociologia das Organizações**. McGraw-Hill Book Company, inc. 2001.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOAO, Belmiro do Nascimento. **Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica**. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. 2013, vol.13, n.2, pp. 217-232. ISSN 1984-6657.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo).

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PERROT, M. **Escrever uma história das mulheres: relato de uma experiência**. Cadernos Pagu, n 4. Núcleo de estudos de gênero, IFCH-UNICAMP, 1995.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p.15-23, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

POSNER, B. Z., & KOUZES, J. M. (1988). **Development and validation of the leadership practices inventory**. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 483-496.

PUFF, Jefferson. **Mais escolarizadas, mulheres ainda ganham menos e têm dificuldades de subir na carreira**. BBC. 2014. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141031_desigualdade_fd>. Acesso em: 22 mar. 2018.

RAISER, E. V. **Estereótipos sexuais em favelados**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. 1985.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROSSI, Lucas. **Seja o líder que as empresas querem**. Você S/A. São Paulo, 181. ed., p. 39 - 48, jun. 2013.

SANTOS, Enise Aragão. **A liderança nos grupos autogeridos**. In Anais do II SEMEAD, 1997, p. 158.

SANTOS, Magda Guadalupe. SIMONE DE BEAUVOIR. “Não se nasce mulher, torna-se mulher”. **Sapere Aude**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 108-122, mai. 2011. ISSN 2177-6342. Disponível em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/SapereAude/article/view/2081/2250>>. Acesso em: 28 Mar. 2018.

SAVIOLI, N. **Carreira – Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional**. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCORZAFAVE, Luiz Guilherme; MENEZES-FILHO, Naércio Aquino. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro: evolução e determinantes. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 31, p.441-472, dez. 2001. Disponível em: <<http://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/viewFile/151/86>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica**. 1989. Traduzido por Christine Rufino Dabat e Maria Betânia Ávila. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1840746/mod_resource/content/0/Gênero-Joan Scott.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1840746/mod_resource/content/0/Gênero-Joan%20Scott.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

SILVA, P. M. M.; ROCHA NETO, M. P.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; GURGEL, F. F. Equidade de Gênero nas Organizações: O Trabalho e os Desafios da Mulher na Construção Civil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 24, p. 283-305, 2016.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. Liderança, organizações e cultura. São Paulo: Pioneira, 1994.

SNELL, A. Scott; Bateman, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

SOARES, Vera. **Muitas faces do feminismo no Brasil**. 1998. Disponível em: <<https://cbd0282.files.wordpress.com/2014/05/feminismonobrasil.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

STRODGILL, R.M., (1974). **Personal Factors Associated With Leadership**. Journal of Pyschology Vol. 25.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

TANNENBAUM, Robert. **Liderança e Organização: Uma abordagem da Ciência do Comportamento**. 1ª. Edição. São Paulo, 1972.

TORRÃO FILHO, Amílcar. Uma questão de gênero: onde o masculino e o feminino se cruzam. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 24, p.127-152, June 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332005000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 27 mar 2018.

WENNERAS, C.; WOLD, A. **Nepotism and sexism in peer-review**. 2001. Disponível em:

<<http://www.cs.utexas.edu/users/mckinley/notes/ww-nature-1997.pdf>>. Acesso em: 07 junho 2018

YUKL, G. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall, 1998

GLOSSÁRIO

Knowing-how/know-how: saber como

Knowing why: saber porquê

Knowing-whom: saber quem

APÊNDICE A

Objetivo da entrevista: Identificar as causas e motivações que levaram mulheres a declinarem cargos de alta hierarquia e tomada de decisão, a fim de conectá-las com os estudos de gênero. Critérios de inclusão: Possuir em sua carreira profissional algum momento em que lhe foi oferecido ou conquistado um cargo de liderança, porém declinado.

Preâmbulo: Esta entrevista visa identificar as causas e motivações que levaram mulheres a declinarem cargos de alta hierarquia e tomada de decisão. Sua experiência será analisada e conectada com as demais entrevistas, com o objetivo de realizar a análise de dados qualitativa. Toda a entrevista será gravada para posterior transcrição.

Pergunta	Objetivo	Referencial
Conte sobre a sua trajetória profissional	Entender as experiências anteriores e posteriores ao declínio	Hall (2002) Dutra (2008) Savioli (1991) Schein (1996)
Como aconteceu a oportunidade/convite para o cargo? Qual foi o cargo de liderança declinado e qual é a área da empresa?	Buscar informações a respeito do cargo declinado. Se a área de atuação era majoritariamente masculina. Se o cargo exigia as habilidades que a entrevistada possuía.	Gomes (2005) Amaral (2005) Andrade (2016) Schein(1996)
A empresa proporcionava possibilidade de ascensão?	Compreender se a organização possui algum viés de desigualdade de gênero, se a cultura era favorável à entrada de mulheres em cargos de liderança. Buscar possíveis traços de assédio moral e/ou sexual.	Exame (2018) Ethos (2013) Cavazotte e Oliveira (2010) Gomes (2005) Lacombe (2009) Yukl(1998)
Quais eram os seus principais desafios tanto na vida pessoal quanto na profissional na época em que você teve oportunidade para este cargo?	Entender o contexto além do cargo e da empresa para buscar traços que poderiam interferir na decisão de declinar da função.	Ceribeli e Silva (2017) Abramo (2010) Andrade (2016) Hultin (2003) Evans (1996) Gomes (2005) Lucena (2012) Arruda (2000)

		Yukl(1998)
Quais foram as causas que a levaram a declinar do cargo de liderança?	Buscar os motivos que a entrevistada entende que sejam os que a levaram a declinar do cargo. Conectar com os desafios da pergunta anterior.	Kotter (1997) Cavazotte e Oliveira (2010) Melo e Gontijo (2017) Silva et al (2016)
Quais seriam as condições ideais para que você assumisse ou continuasse no cargo declinado?	Compreender se existe alguma situação ideal para que a entrevistada assumisse a função de liderança, e se nessa situação há a interferência da desigualdade de gênero.	Abramo (2010) Machado et al (2016) IBGE (2013) Melo e Gontijo (2017) Silva et al (2016) Machado et al (2016)
Você acredita que o fato de você ser mulher interferiu na sua decisão? Por quê?	Buscar uma resposta direta a respeito da existência da desigualdade de gênero na sua decisão. Conectar com as respostas já fornecidas nas perguntas anteriores.	Scott (1989) Butler (2003) Amaral (2005) Arruda (2000) Cavazotte e Oliveira (2010) Ceribeli e Silva (2017) Gomes (2005)