

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
EM PSICOLOGIA**

EDSON ROBERTO DE PAULA

**MULHERES LÍDERES E SEUS DESAFIOS:
REFLEXÕES A PARTIR DA TEORIA DA
JUSTIFICAÇÃO DO SISTEMA**

**PUC - CAMPINAS
2021**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
EM PSICOLOGIA**

EDSON ROBERTO DE PAULA

**MULHERES LÍDERES E SEUS DESAFIOS:
REFLEXÕES A PARTIR DA TEORIA DA
JUSTIFICAÇÃO DO SISTEMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida – PUC Campinas, como exigência para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias

**CAMPINAS
2021**

Ficha catalográfica elaborada por Fabiana Rizziolli Pires CRB 8/6920
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

158.7
D278m

De Paula, Edson Roberto

Mulheres líderes e seus desafios: reflexões a partir da Teoria da Justificação do Sistema / Edson Roberto De Paula. - Campinas: PUC-Campinas, 2021.

178 f.

Orientador: João Carlos Caselli Messias.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2021.

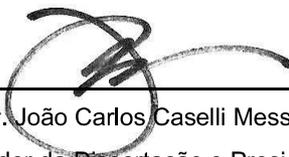
Inclui bibliografia.

1. Psicologia organizacional. 2. Psicologia social. 3. Discriminação no emprego. I. Messias, João Carlos Caselli . II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDD - 22. ed. 158.7

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS--GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA
EDSON ROBERTO DE PAULA
MULHERES LÍDERES E SEUS DESAFIOS:
REFLEXÕES A PARTIR DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO DO SISTEMA

Dissertação defendida e aprovada em 26 de janeiro de
2021 pela Comissão Examinadora



Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias

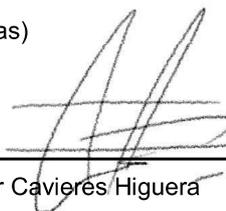
Orientador da Dissertação e Presidente da Comissão
Examinadora

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
(PUC--Campinas)



Profa. Dra. Vera Engler Cury

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
(PUC--Campinas)



Prof. Dr. Hector Cavieres Higuera

Universidad Católica Silva Henríquez
(UCSH)

*Dedico esta dissertação à todas as mulheres
que são líderes em suas empresas e lares.*

*Que pretendes, mulher?
Independência, igualdade de condições...
Empregos fora do lar? És superior àqueles que procuras imitar.
Tens o dom divino de ser mãe.
Em ti está presente a humanidade!*

Cora Coralina

Agradecimentos

A Deus, o grande arquiteto do universo, pela dádiva da vida.

À Liliane Marrone, líder, esposa e mãe de nossos filhos, Edley e Edilayne, por ser minha maior fortaleza – com sua força e beleza – e minha fonte contínua de inspiração e persistência.

Aos meus amados pais, Prof. Ednilson e Dona Dirce, por toda educação e amor.

Ao meu estimado orientador e amigo, Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias, por saber - com maestria e mestria - motivar, desafiar e apoiar toda minha trajetória no mestrado.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa PTAE - Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial - por toda troca de experiências e parcerias em projetos.

À coordenadora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da PUC-Campinas, Profa. Dra. Vera Engler Cury, pelo acolhimento e apoio constante ao meu projeto de pesquisa.

À todas as mulheres líderes que participaram desta pesquisa – pela sua valorosa contribuição no compartilhamento de suas vivências e por serem exemplos de vida em suas organizações.

À Capes e à PUC-Campinas, pelo apoio a esta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Resumo

De Paula, Edson Roberto. Mulheres líderes e seus desafios: reflexões a partir da Teoria da Justificação do Sistema. 2021. 178p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Campinas, 2021.

As mulheres vêm gradualmente conquistando mais posições de liderança nas organizações, porém fatores como diferença de remuneração e restrições de oportunidades de carreira em função de preconceitos e da maternidade revelam que ainda enfrentam desvantagens no contexto profissional. Tais elementos podem remeter a estruturas implícitas, especialmente sob a forma de estereótipos de gênero, capazes de operar em fenômenos sociais, políticos, culturais e laborais, exercendo impacto sobre a manutenção de adversidades. Este estudo objetivou compreender vivências e desafios de mulheres líderes a partir da ótica da própria mulher, assim como verificar se existem estereótipos implícitos que possam funcionar como legitimadores da sua discriminação no ambiente de trabalho. A estratégia metodológica utilizada foi uma pesquisa qualitativa fenomenológica baseada na construção de narrativas compreensivas a partir de encontros dialógicos com doze mulheres que ocupavam diferentes níveis de cargos de liderança em empresas localizadas nas cinco regiões brasileiras, tendo como base a pergunta norteadora “Como é para você, ser líder e mulher?”. As narrativas foram escritas logo após cada encontro dialógico como registros dos elementos reveladores do encontro intersubjetivo e apresentadas para ajustes e validação por parte delas. Ao final, foi elaborada uma narrativa síntese, a partir da qual foram identificadas quatro categorias de elementos estruturais do fenômeno: (1) superação de barreiras corporativas e sociofamiliares; (2) adoção de estilos de liderança pautados por estereótipos de gênero; (3) valorização de vínculos emocionais afetivos com as equipes e (4) vivências de conflito entre vida pessoal e profissional, discutidas a partir da Teoria da Justificação do Sistema. Foi possível constatar o

esforço empregado por elas para romper preconceitos, desafios profissionais e pessoais, bem como a existência de estereótipos implícitos acerca de supostas lideranças feminina e masculina e o funcionamento destes, especialmente em termos do senso deprimido de direito e mobilidade individual, de acordo com a Teoria da Justificação do Sistema. Conclui-se que é necessário promover condições de trabalho mais justas e favoráveis ao exercício da liderança por mulheres, com destaque para a conciliação entre trabalho e vida pessoal, em lugar de se pensar características de liderança vinculadas ao gênero.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional; Psicologia Social; Discriminação no Trabalho; Gênero; Liderança, Fenomenologia

Abstract

De Paula, Edson Roberto. *Women leaders and their challenges: reflections from the System Justification Theory*. 2021. 178p. Dissertation (Master's Degree) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Campinas, 2021.

Women have been gradually acquiring more leadership positions in organizations, but factors such as differences in pay rate and restrictions on career opportunities due to prejudice and motherhood reveal that they still face disadvantages in the professional context. Such elements can refer to implicit structures, especially in the form of gender stereotypes, capable of operating in social, political, cultural and labor phenomena, having an impact on the maintenance of adversity. This study aims to understand the experiences and challenges of female leaders from the perspective of the woman herself, as well as to verify if there are implicit stereotypes that can function as legitimizers of her discrimination in the workplace. The methodological strategy used was a qualitative phenomenological research based on the construction of comprehensive narratives through dialogical meetings with twelve women who held different levels of leadership positions in companies located in the five Brazilian regions, based on the guiding question “How is it for you, to be a leader and a woman?”. The narratives were written right after each dialogical meeting as records of the elements that reveal the intersubjective meeting and presented for adjustments and validation by them. At the end, a synthesis narrative was elaborated, from which four categories of structural elements of the phenomenon were identified: (1) overcoming corporate and social and family barriers; (2) adoption of leadership styles based on gender stereotypes; (3) appreciation of emotional bonds with the teams and (4) experiences of conflict between personal and professional life, discussed based on the System Justification Theory. It was possible to see the effort made by them to break prejudices, professional and personal challenges, as well as the existence of implicit

stereotypes about the supposed female and male leadership and their functioning, especially in terms of the depressed sense of entitlement and individual mobility, according to the System Justification Theory. We conclude that it is necessary to promote fair and favorable working conditions for the exercise of leadership by women, with emphasis on the reconciliation between work and personal life, instead of thinking about leadership characteristics linked to gender.

Keywords: Organizational psychology, Social Psychology, Discrimination at Work, Genre, Leadership, Phenomenology

Lista de Siglas e Abreviações

COREQ	Consolidated Criteria for Reporting Research
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIS	Teoria da Identidade Social
TDS	Teoria da Dominância Social
TJS	Teoria da Justificação do Sistema

Lista de figuras

Figura 1: Etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	50
---	----

Lista de tabelas

Tabela 1: Participantes e contextos de atuação	49
Tabela 2: Caracterização dos encontros dialógicos	49
Tabela 3: Frases ilustrativas dos elementos estruturais do fenômeno	136

Lista de apêndices

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	173
--	------------

Lista de anexos

Anexo A: COREQ - <i>Consolidated criteria for reporting qualitative research</i>	174
Anexo B: Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.....	176

Sumário

Apresentação	19
<hr/>	
Capítulo 1. Bases teóricas referenciais	25
1.1 Liderança	25
1.2 Liderança feminina	28
1.3 Teoria da Identidade Social	30
1.4 Teoria da Dominância Social	32
1.5 Teoria da Justificação do Sistema	33
<hr/>	
Capítulo 2. Método	39
2.1 Sobre a estratégia metodológica	42
2.2 Sobre os encontros dialógicos	43
2.3 Sobre as narrativas compreensivas	44
2.4 Sobre a narrativa síntese	45
2.5 Sobre o contexto da pesquisa	46
2.6 Sobre as participantes	47
2.7 Sobre o pesquisador	50
2.8 Etapas do desenvolvimento da pesquisa	50
<hr/>	
Capítulo 3. Resultados	55
3.1 Das narrativas compreensivas à narrativa síntese	55
3.2 Doze líderes, doze vivências: As narrativas compreensivas	56
Líder 1. Tempestade “Precisei provar que era capaz”	56
Líder 2. Elizabeth “O Trabalho dignifica minha vida”	63
Líder 3. Gina “Eu sempre dei o melhor de mim”	71
Líder 4. Fênix “Eu sempre busquei diferenciais competitivos”	77

Líder 5. Diana “Se eu acredito, eu consigo”	83
Líder 6. Sophie “Eu imprimo um olhar de dona do negócio”	88
Líder 7. Formiga “Eu não me abalo com os obstáculos”	94
Líder 8. Maria Lúcia “Tem que saber jogar o jogo”	100
Líder 9. Lídia “Eu assumo as escolhas que fiz”	106
Líder 10. Anna “Eu construo minha jornada”	111
Líder 11. Ester “Eu precisei quebrar meus paradigmas”	117
Líder 12. Butterfly “Eu gosto de gente”	122
3.3 A narrativa síntese	127
<hr/>	
Capítulo 4. Discussão	133
<hr/>	
Considerações finais	155
Referências	161
Apêndice	173
Anexos	174

Apresentação

A motivação deste estudo é procurar identificar os possíveis desafios, desvantagens ou barreiras que se interpõem ao longo da carreira da mulher brasileira que ocupa um cargo de liderança, procurando compreender como a própria mulher se reconhece sendo líder no seu ambiente de trabalho e dentro do seu próprio lar.

Enquanto consultor de desenvolvimento profissional e mentor de liderança executiva atuando em empresas nacionais e multinacionais, tenho me deparado com este dilema da mulher que é líder no Brasil e enfrenta alguns dos desafios inerentes do seu dia a dia, dentre eles aspectos de diferença na remuneração, divisão entre carreira e maternidade, implícitos fenômenos sociais, políticos e culturais de conflito de gênero, entre outros.

Neste aspecto, trata-se de suma importância a compreensão deste tema sobre os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança para esta pesquisa que foi delineada na fronteira entre a Psicologia do Trabalho e a Psicologia Social, uma vez que elas ainda vivenciam situações de preconceitos velados, estruturas sociofamiliares conservadoras e fatores de riscos psicossociais no seu dia a dia de trabalho, que podem prejudicar sua saúde, bem-estar e qualidade de vida e que caracterizam desvantagens para sua ascensão à cargos mais elevados nas organizações.

A ocupação de cargos de liderança pelas mulheres produziu mudanças substanciais na representatividade feminina nas organizações, pois social e historicamente sempre existiram suposições que designavam certas características tidas como masculinas para a ocupação de cargos de maior prestígio ocupacional no mercado de trabalho. Sob esta premissa, podemos dizer que o trabalho, ou a forma como ainda se pensa o ato de trabalhar, procura encaixar o homem no centro das atenções, trazendo consequências discriminatórias para funções tidas

como masculinas ou femininas, especificamente no que diz respeito à distribuição do poder e prestígio, como por exemplo nos cargos de liderança.

Cabe frisar que não houve intenção nesta pesquisa de se discutir liderança em termos femininos ou masculinos, mas de tratar o termo liderança como um constructo que deve ser observado independentemente das questões de gênero, como um objeto de percepções que foi construído historicamente sendo carregado de pressuposições e preconceitos e que, portanto, precisa ser constantemente revisitado, revisto e ressignificado.

Nestes termos apresentados, buscou-se a compreensão nesta pesquisa de como as mulheres enfrentam e se posicionam, individual e coletivamente, diante destas situações de desvantagens históricas desde sua inserção como líderes no mercado de trabalho.

Constrangidas a se conformar, no sentido de se adaptar para “entrar na forma” de contextos organizacionais de predominância masculina, as mulheres implicitamente foram se ajustando a formas de se comportar para sobreviver em contextos altamente competitivos de trabalho e, não raramente deixando de lado, até mesmo, suas próprias vidas pessoais, o desejo de serem mães ou de constituírem família.

É fato que no âmbito mundial, quando se discute a presença das mulheres no mercado de trabalho, é evidenciado que deixaram suas marcas nas organizações, conquistando um espaço antes ocupado exclusivamente por homens, especificamente em cargos de liderança executiva. Como já mencionado, situações de desvantagens históricas persistem em termos ocupacionais, visto que as mulheres ainda representam minoria entre ocupações com maior poder e *status* nas organizações.

Pesquisas recentes indicam que houve um aumento significativo nos cargos de *Chief Executive Officer – CEO* (Diretoria Executiva) pelas mulheres em 2020 e, ao mesmo tempo, diminuições em cargos de *Chief Financial Officer – CFO* (Diretoria Financeira), posição na

qual as mulheres encontravam-se, tradicionalmente, com representatividade. Mulheres continuam tendo maior probabilidade de atuação na direção de Recursos Humanos - RH, no entanto, a proporção desses cargos ocupados por mulheres diminuiu três pontos percentuais. Apesar da mudança nos cargos ocupados, ainda existe preconceito de gênero em todos os cargos de liderança e, mesmo que as mulheres líderes tenham maior probabilidade de trabalhar como diretoras de RH, estas ainda se encontram fortemente sub-representadas em relação aos homens, que constituem 60% dos diretores de RH (Grant Thornton, 2020).

Este estudo da Grant Thornton (2020) indica que, das quase 5.000 empresas pesquisadas, a proporção de mulheres em cargos de liderança é a mesma de 2019, representando uma estagnação do progresso anterior. Em 2019, foi observada a maior proporção de mulheres em cargos de liderança já registrada, com 29% os resultados de 2020 permanecem em torno desse mesmo dado. Ambos os anos ficam um pouco abaixo da casa dos 30%, que é vista como um ponto de inflexão.

Pesquisas recentes realizadas pela McKinsey & Company (2019) constataam que a fase inicial da carreira das mulheres é o maior obstáculo a ser superado rumo aos cargos de liderança. A pesquisa aponta que, para cada 100 homens promovidos e contratados como gerentes, apenas 72 mulheres são promovidas e contratadas. Os homens também acabam ocupando 62% dos cargos de gerência, enquanto mulheres ocupam apenas 38%.

Apesar da ascensão feminina em cargos de liderança, desigualdades históricas de gênero persistem em termos ocupacionais, pois as mulheres ainda constituem uma minoria nas ocupações de maior relevância hierárquica nas empresas e organizações, como posições executivas. Além disso, segundo o relato da ONU - Organização das Nações Unidas, o Brasil obteve a 79ª posição no IDH - Índice de Desenvolvimento Humano - em uma comparação com 189 países e a 90ª posição no IDG - Índice de Desigualdade de Gênero - em uma comparação com 144 países (UN, 2019).

No Brasil, os dados estatísticos de gênero do IBGE (2018) indicam que a diferença de remuneração no Brasil, considerando o rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos, é de R\$ 2.306,00 para homens e R\$ 1.764,00 para mulheres. Na mesma pesquisa, aponta-se que no Brasil, cargos gerenciais são 60,9% ocupados por homens e apenas 39,1% por mulheres, sendo que as mulheres brasileiras dedicaram aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos cerca de 73% a mais de horas do que os homens (18,1 horas contra 10,5 horas).

Segundo relato de Perfil Social, Racial e de Gênero do Instituto Ethos (2015) realizado com as 500 maiores empresas do mercado nacional, permanece a sub-representação de mulheres em cargos de comando. Entre 2003 e 2015, houve um aumento na porcentagem de mulheres desempenhando funções executivas (de 9% para 13,6%), funções gerenciais (de 18% para 31,3%) e funções de supervisão (de 28% para 38,8%), porém a grande maioria desses cargos ainda permanecem ocupados por homens. De acordo com este relato, os motivos para a baixa presença de mulheres nos cargos mais diretivos são a falta de experiência na empresa para lidar com o assunto (36,9%), falta de qualificação profissional para os cargos (28,9%) e falta de interesse das próprias mulheres por cargos de maior responsabilidade (34,2%).

O informativo Nº 38 “Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica” do IBGE (2018) indica que a questão da carga horária parece ser um fator fundamental no diferencial de inserção ocupacional entre homens e mulheres, determinado pela divisão sexual do trabalho, ressaltando que as mulheres que necessitam conciliar trabalho remunerado com os afazeres domésticos, na maioria das vezes, acabam por trabalhar em ocupações com carga horária reduzida. Sobre essa mesma questão, complementa que em relação aos rendimentos do trabalho, as mulheres seguem recebendo em média, cerca de três quartos do que os homens recebem. Nos comentários finais deste mesmo informativo do

IBGE (2018) constam ainda algumas citações que contextualizam a realidade discriminatória enfrentada pela mulher no Brasil:

(...) homens e mulheres não são grupos homogêneos e, para melhor entender suas dinâmicas, a interação com outras dimensões, grupos e categorias é de suma importância (...), foram realizadas desagregações possíveis, nas bases de dados existentes de forma a refletir a realidade brasileira na qual as desigualdades se estruturam em torno de desvantagens historicamente acumuladas (...), de uma forma geral, o caminho a ser percorrido em direção à igualdade de gênero, ou seja, em um cenário onde homens e mulheres gozem dos mesmos direitos e oportunidades em todas as dimensões aqui analisadas, ainda é longo para as mulheres e ainda mais tortuoso se esta for preta ou parda e residir fora dos centros urbanos das Regiões Sul e Sudeste. (p.12)

Esta pesquisa objetivou a compreensão das vivências e dos significados atribuídos à experiência de ser líder para a mulher brasileira, procurando convergir a percepção das mulheres frente aos possíveis riscos de desvantagens nos ambientes de trabalho, bem como as dificuldades enfrentadas para equilibrar carreira e vida pessoal. Acredita-se que os resultados desta pesquisa poderão contribuir para uma discussão de condições mais justas de equidade de gênero no ambiente de trabalho, pela compreensão dos principais desafios enfrentados pelas mulheres, explorando as possíveis implicações ou desigualdades que possam atuar em nível de Justificação do Sistema e que possam afetar a saúde e qualidade de vida das mulheres que são líderes. Objetiva-se abrir uma discussão sobre as vivências e desafios das mulheres líderes no Brasil, discorrendo pelos referenciais teóricos da Teoria da Justificação do Sistema e do campo da Psicologia da Saúde Ocupacional. Para discorrer sobre estes assuntos, a dissertação está dividida em quatro capítulos.

O Capítulo 1 - **Bases teóricas referenciais** - apresenta as principais teorias sobre Liderança e TJS que alicerçam esta pesquisa. O Capítulo 2 - **Método** - refere-se ao delineamento metodológico da pesquisa, apresentando os princípios epistemológicos nos quais este estudo se apoia, a maneira como a pesquisa foi desenvolvida, a caracterização das participantes e os demais procedimentos. O Capítulo 3 - **Resultados** - apresenta as narrativas compreensivas resultantes dos encontros dialógicos, bem como a narrativa síntese contendo os elementos mais significativos da experiência entre pesquisador e participantes, consolidando a estrutura essencial do fenômeno. O Capítulo 4 - **Discussão** - apresenta a discussão teórica sobre os resultados obtidos a partir da interlocução com bases teóricas de outros pesquisadores sobre o assunto em questão. Por último, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

Com respeito ao tema desta pesquisa, ressalta-se que não houve intenção do pesquisador em produzir um estudo sobre diferenças de gênero na liderança, pois acredita que os indivíduos devem ser valorizados pelas competências de suas ações no ambiente de trabalho, independentemente do seu sexo. Sendo assim, a igualdade de gênero no espaço de trabalho deve ser sempre valorizada para contemplar o direito da singularidade do ser humano, bem como sua livre expressão.

Capítulo 1. Bases teóricas referenciais

1.1 Liderança

O conceito liderança tem atraído a atenção de várias gerações de autores, especialmente pelo seu forte vínculo com o uso cotidiano e organizacional e tem sido, ao longo dos tempos, um tema decorrente e de interesse multidisciplinar que têm instigado pesquisadores à sua compreensão nos mais diversos contextos sociais e históricos, e em sua diversidade de interações sociais. Neste sentido, não há uma frase simples que defina liderança como um todo e, portanto, careceria de várias proposições dedicadas totalmente para sua explanação, pois é um assunto muito discutido mas sem consenso de seu significado, o que pode ser verificado pela extensa quantidade de abordagens teóricas que indicam a amplitude do assunto, abrindo a possibilidade para realização de novas discussões (Turano & Cavazotte, 2016).

Sua evolução no decorrer dos estudos sobre o tema tem acompanhado diversos movimentos históricos e contextuais, passando pelas gerações e marcos que incluem desde as grandes guerras mundiais, os períodos de recessão econômica, o crescimento industrial e a globalização até encontrar o momento atual da revolução tecnológica na qual o sentido do trabalho é calcado pela diversificação das forças de trabalho e das preocupações éticas, especialmente as de gênero (Lord, Day, Zaccaro, Avolio & Eagly, 2017).

Quando a liderança é vista sob perspectivas filosóficas ou políticas, relaciona-se o seu conceito com os aspectos da estratégia associada ao pensamento administrativo. Porém, sob a perspectiva psicológica, liderança é relacionada a partir das interações sociais, das diferenças individuais e dos comportamentos dos grupos (Turano & Cavazotte, 2016), envolvendo processos de influência, interação dinâmica entre líder e liderados e a promoção da transformação do contexto social. Para efeito deste estudo, o conceito de Robbins e Judge

(2020) parece interessante no que diz respeito a liderança como sendo um processo de influência, no qual líderes buscam encorajar com suas ações, indivíduos e grupos a seguirem uma única direção para o alcance dos objetivos das organizações.

Alguns pesquisadores da Teoria de Liderança Situacional (Hersey & Blanchard, 2013) defendiam que o estilo de liderança depende da situação na qual um líder se encontra e características como contexto, valores, natureza das tarefas e cultura organizacional ditam qual seria a melhor forma de liderar um grupo. Contudo, liderança implica diversas características e conotações que podem estar implícitas no comportamento humano, tornando-se, portanto, um fenômeno complexo que procura dar um significado de importância para o trabalho, seja de forma individual ou coletiva. Assim sendo, a definição de liderança pode ser subdividida, basicamente, em quatro abordagens teóricas: (1) traço pessoal, (2) estilo de liderança, (3) teoria das contingências e (4) abordagem da nova liderança (Bryman, 2004).

A primeira abordagem denominada Teoria dos Traços Pessoais teve diversos autores e foi conduzida até o final da década de 1940. Tanto Bryman (2004), quanto Robbins e Judge (2020) apontam limitações a esta teoria que visava, principalmente, apresentar características de personalidade dos líderes que poderiam ser inatas e não aprendidas. Esta teoria subsidiava que o líder teria certas características inerentes como aspectos de personalidade, inteligência e outras qualidades específicas que acabavam diferenciando um líder de um não líder (Lord et al., 2017; Turano & Cavazotte, 2016). Para Bryman (2004), Robbins e Judge (2020), não existem, portanto, traços universais que possam definir um líder, pois fatores como o ambiente organizacional podem limitar a eficácia da liderança, sendo que esta abordagem se apoiava apenas nas crenças pessoais, não apresentando teorias passíveis de comprovação científica.

A segunda abordagem, a Teoria do Estilo de Liderança, que durou até meados da década de 1960, se referia a maneira como o líder conduzia seu comportamento na liderança

da organização, podendo ser: (1) liderança autocrática, (2) liderança liberal ou (3) liderança democrática. Esta abordagem com viés comportamental visava compreender a liderança pelo padrão de comportamento do líder, considerando mais importante entender o que um “líder faz” ao invés do que um “líder é” para a organização, culminando com o início do desenvolvimento das diversas formas de mensurar o comportamento de liderança (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015).

Seguindo a evolução das abordagens, a Teoria das Contingências colocou o fator situacional como ponto central para o entendimento da liderança e teve seu auge em meados da década de 1980, também conhecida como “Teoria da Liderança Situacional” (Hersey & Blanchard, 1986) que visava, sobretudo, determinar qual seria a forma de comportamento adequado do líder em função do perfil de seus liderados, a fim de influenciar a interação dos mesmos com processos, tarefas e resultados.

Bryman (2004) afirma que apesar da importância dada à abordagem da Teoria das Contingências, sua utilização foi caindo em desuso gradualmente, mesmo com sua aceitação ainda existente no âmbito organizacional. Há um certo entendimento de que existe uma parte do comportamento do indivíduo que é fixa, determinada pela sua personalidade, e outra adaptável, devido a faculdade do ser humano poder se adequar à novas situações, cada vez mais recorrente na atualidade.

Ressalta-se também que surgiram teorias de liderança no final da década de 1980, que mudavam o foco do estudo para a percepção dos liderados perante seus líderes e como eram influenciados em seus comportamentos. No mesmo período surgem as primeiras pesquisas sobre comportamentos de liderança em relação ao gênero (Fonseca et al., 2015) e os conceitos de liderança carismática, que focavam no carisma do líder como uma forma de vincular emocionalmente seus liderados.

A partir destas influências do final da década de 1980 surge a abordagem da Nova Liderança, na qual o líder é compreendido como aquele que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como o líder define a missão da organização e dos valores que a apoiarão (Bryman, 1996). Nesta nova abordagem de liderança, enfatiza-se a posição do líder como aquele que fornece à seus liderados um senso de propósito, criando um sentido que norteia as ações do grupo, não se tratando apenas de influenciar o alcance de resultados, como era a base conceitual das abordagens anteriores.

Robbins e Judge (2020) enfatizam que a eficácia do “novo líder” repousa consistentemente nas suas habilidades interpessoais, de um amplo conhecimento de interação social e da compreensão do funcionamento psicológico de seus liderados e, por esta nova ótica, observa-se que o ato de liderar independe do estilo que se tenha, ou seja, não é mais direcionado a projetar a imagem do líder como sendo um indivíduo forte, responsável e competente, profundo conhecedor de técnicas de trabalho.

A Nova Liderança ramificou-se ainda nas Teorias da Liderança Transformacional e Transacional. A primeira delas, a Teoria Transformacional, visava os aspectos da inspiração do líder para ativar valores e identidades sociais de seus seguidores criando um senso de propósito coletivo, por meio da sua influência. Já a Teoria Transacional remete à compreensão dos mecanismos de troca entre líder e liderados, que visam satisfazer interesses recíprocos, por recompensas contingentes às ações dos liderados (Lord et al., 2017).

1.2 Liderança Feminina

É fato que a mulher vem ascendendo na escala hierárquica das organizações, apesar de ainda colher resultados que não correspondem aos seus esforços e que a colocam em nítida posição de desvantagem social. Contudo, segundo Eagly (2007) independentemente da situação, liderança ainda é definida de maneira estereotipada em termos daquilo que seriam

características masculinas. Eagly cita que as pessoas ainda associam assertividade e confiança como sendo características inerentemente masculinas, enquanto acreditam que a mulher deveria manter-se “feminina” e, portanto, bondade e empatia, supostamente seriam mais adequados ao seu comportamento, o que aumenta a lacuna em relação ao que seria esperado de um líder.

Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) argumentam que há uma certa tendência de que a mulher acabe adotando um estilo de liderança que não seja, particularmente, aquilo que eles consideram como sendo efetivamente feminino ou masculino. Conseqüentemente, um estilo “andrógino” poderia ser adotado por mulheres que buscam uma neutralidade que as afastasse deste estereótipo masculino clássico do “líder natural” assertivo e confiante, mas que não fosse incompatível com o estereótipo feminino da “líder gentil e operacional”. Contudo, segundo Robbins e Judge (2020) os estilos de liderança masculina e feminina são coincidentes no que diz respeito a competências técnicas e comportamentais e as diferenças entre eles são mínimas, não sendo constatado que um dos gêneros tenha vantagem sobre o outro no desempenho pleno da liderança.

Muitas são as discussões sobre o papel profissional da mulher, contudo, no que diz respeito à liderança parece constituir uma abordagem que carece de informações mais detalhadas, o que torna este assunto um objeto de estudo científico relevante para as áreas de Psicologia Social, Organizacional e da Saúde Ocupacional. Um outro aspecto a ser evidenciado é que a maior parte de toda produção científica parece focar majoritariamente em experiências masculinas em comparação com as femininas no que diz respeito ao ambiente organizacional, sendo que a produção em estudos específicos sobre os aspectos das vivências laborais femininas ainda é escassa.

Questiona-se como e quais elementos operariam nessas desvantagens evidentes e qual seria a participação, tanto dos grupos dominantes quanto dos prejudicados, nesse fenômeno.

No caso destes últimos, em específico as mulheres trabalhadoras, diante da necessidade de lidar com uma realidade francamente adversa, estariam estereótipos implícitos funcionando de modo a justificar sua condição? Sobre preposto faz-se necessário a busca pelo entendimento de formas do pensamento comum que possam justificar a discriminação ou legitimar o sistema, mantendo ideologias, crenças e até regras de conduta que perpetuam a ordem nas relações sociais.

Para embasar essas reflexões, foi escolhida a Teoria da Justificação do Sistema (Jost & Banaji, 1994) que necessita ser precedida pela apresentação e entendimento dos pressupostos da Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) e da Teoria da Dominância Social (Sidanius, 1993).

1.3 Teoria da Identidade Social

A TIS - Teoria da Identidade Social, tem sustentado uma concepção de que as pessoas se movem no mundo por meio de categorias e que, ao invés de estímulos externos, as mesmas tendem a reagir a estímulos internos, à interpretação dos eventos ou dos fenômenos. O processo central implica na categorização de ver a si mesmo e aos outros como indivíduos e, subsequentemente, vendo a si mesmo e aos outros em termos de sua representatividade de grupos e categorias sociais contrastantes (Abrams & Hogg, 2010). Contudo, a própria TIS admite que a maioria dos grupos estão organizados dentro do sistema social em diferentes posições hierárquicas que podem gerar distinções na valoração social e no *status quo*¹ (Tajfel & Turner, 1979).

Tajfel, no advento da elaboração da TIS, identificou três mecanismos de superação para identidade social negativa: (1) Mobilidade Individual, (2) Criatividade Social e (3)

¹ Significa o “estado de coisas”, particularmente no que diz respeito a questões sociais. No sentido sociológico, geralmente se aplica para manter ou mudar a estrutura social e os valores existentes.

Competição Social (Billig, 2002; Tajfel & Turner, 1986). O primeiro deles, a Mobilidade Individual implica ao sujeito sair de um grupo em posição de desvantagem para ir ao encontro de um outro contexto com um valor social melhor, mas para que isso funcione deve haver a possibilidade de se alterar o grupo, pois implica limites que são permeáveis ao ambiente. Vale ressaltar que a estrutura social na Mobilidade Individual não se modifica, pois os grupos mantêm status comparativos entre si. Contudo, o indivíduo ao deslocar-se de um grupo para o outro busca obter uma vantagem, como por exemplo, um profissional que almeja ascender na carreira, buscando uma melhor oportunidade em outra empresa, mas no mesmo segmento de atuação.

A Criatividade Social implica na forma como o próprio sujeito interpreta a sua situação e do seu grupo em situação de desvantagem, procurando ajustar um arranjo cognitivo positivo na comparação do seu grupo com um outro em situação mais vantajosa. Este arranjo comumente é caracterizado pelo uso de eufemismos como, por exemplo, um grupo estigmatizado por roubo que indica não ser “ladrão”, mas sim “hábil” ou “audacioso”, neste caso o comportamento é redefinido dando, ao mesmo tempo, uma aparência positiva (Cavieres & Triat, 2016).

Já a Competição Social (Tajfel & Turner, 1979) consiste em um mecanismo comportamental que, contrário ao da Mobilidade Social, opera apenas em grupos e é caracterizado pelo trabalho do próprio grupo para a mudança de sua situação desfavorecida, procurando melhorar seu valor e estima social. A TIS foi, originalmente, referida como sendo uma teoria do conflito e cooperação entre grupos porque conjecturava que grupos sociais competem entre si por recursos simbólicos e materiais e que, por isso, tendem a desenvolver estereótipos de outros grupos em um esforço para justificar sua competição, como por exemplo, o caso dos grupos que competem entre si para ganhar um concurso, status ou prestígio (Hogg, Abrams & Brewer, 2017).

De acordo com a TIS, as imagens negativas de um grupo são vistas como legítimas e improváveis de mudança e, sob esta ótica, grupos desfavorecidos poderão internalizar estereótipos estigmatizantes de si mesmos (Tajfel & Turner, 1986). A partir da compreensão da TIS, argumenta-se que a noção de justificação do sistema é necessária para explicar fenômenos anteriormente inexplicáveis, como a participação de indivíduos e grupos desfavorecidos em estereótipos estigmatizantes de si mesmos, bem como a natureza consensual de crenças estereotipadas apesar das diferenças nas relações sociais dentro e entre grupos sociais (Jost & Banaji, 1994).

1.4 Teoria da Dominância Social

A TDS - Teoria da Dominância Social está baseada na ideia do estereótipo como elemento legitimador, apresentando uma proposta de que a sociedade contém ideologias que promovem ou atenuam as hierarquias intergrupais, sendo que as diferenças individuais, na medida em que essas ideologias são aceitas, acabam sendo orientadas pela dominância social.

A principal premissa da TDS é que a maioria das sociedades possuem hierarquias de *status* com alguns grupos sistematicamente privilegiados sobre outros grupos. Assim, indivíduos com alta dominância social teriam um forte desejo de promoverem hierarquias intergrupais nas quais seus grupos internos (endogrupos) dominariam outros grupos externos (exogrupos). Sidanius et al., (2001) definiram TDS como sendo um desejo geral de relações desiguais entre grupos sociais, independentemente de isso significar dominação ou subordinação dentro dos grupos (Rubin & Hewstone, 2004).

O sistema social poderá também ser compreendido como um complexo de grupos sociais que entregam aos indivíduos com posição mais privilegiada uma multiplicidade de benefícios sociais, enquanto outros grupos menos privilegiados tendem a criar mecanismos para procurar diminuir os possíveis impactos negativos inerentes de sua posição de

desvantagem (Pratto, Sidanius & Levin, 2006). De acordo com esses autores da Psicologia Social, estas estratégias de superação da identidade social negativa trariam implicações não apenas para a própria identidade social destes indivíduos, mas também para toda a ordem social.

Para aqueles que se encontram em grupos ou categorias sociais em clara desvantagem social, nos quais os próprios membros desta categoria, por si só, não adotam um balanço positivo de comparação com outros grupos, fica evidente a operação de estereótipos e altercentrismos implícitos, que geram supervalorização dos grupos com condições mais privilegiadas (Sidanius, Lewin, Federico, & Pratto, 2001). Por consequência, os grupos em franca posição de desvantagem são obrigados a criar suas próprias alternativas para lidar com sua situação desvantajosa e defender sua autoestima, com mecanismos de superação da identidade social negativa.

O modelo teórico da Teoria da Justificação do Sistema, apresentado a seguir, mostrará como determinados arranjos cognitivos trazem implicações para a autoimagem e ordem social, uma vez que possibilitam leituras que visam validar possíveis situações de estigmatização e desvantagem social (Jost & Sidanius, 2004).

1.5 Teoria da Justificação do Sistema

Justificação do Sistema é uma tendência social para reforçar o *status quo* como um objeto de desejo justo e legítimo, simplesmente porque ele existe e, muitas vezes, até conduzindo a situações de desvantagens individuais e coletivas (Jost & Banaji, 1994). Sob essa premissa e para compreender como e por que os indivíduos e minorias em situações de desvantagem possuem propensão de aceitar e legitimar sistemas sociais que os afetam, pesquisadores da Psicologia Social desenvolveram a tese da TJS – Teoria da Justificação do Sistema. A TJS preconiza que indivíduos, às vezes, adotam uma “postura justificadora do

sistema”, onde uma situação existente tende a ser preservada “a todo custo” e na qual os estereótipos servem aos seus adeptos como uma função de preservação do *status quo*.

Jost e Banaji em seus estudos sobre a TJS na década de 1990 distinguiram três diferentes tendências de justificação: (1) Justificação do Ego, que ocorre quando indivíduos desejam ter atitudes favoráveis sobre si; (2) Justificação Grupal, quando os grupos desejam desenvolver e manter imagens favoráveis do próprio grupo ou defender e justificar ações dos membros do grupo e (3) Justificação do Sistema, quando se deseja manter essas atitudes favoráveis sobre a ordem social abrangente, legitimando o *status quo* como sendo bom, justo natural, desejável e até mesmo inevitável (Jost & Sidanius, 2004). De acordo com estas distinções teóricas, membros de grupos desfavorecidos tendem a se engajar em mudanças sociais, somente quando os motivos de justificação do ego ou justificação grupal superam tendências de justificação do sistema. Assim, a TJS apresenta evidências contra-intuitivas de que indivíduos de grupos desfavorecidos pelo sistema, com frequência apoiam, pelo menos até certo ponto, o *status quo* estabelecido socialmente, mesmo tendo um custo considerável para eles próprios (Jost & Liviatan, 2007).

De fato, essa justificação do sistema refere-se ao processo psicológico pelo qual os arranjos sociais existentes são preservados em meio ao dano psicológico e material que eles acarretam para indivíduos em grupos desfavorecidos, produzindo uma “falsa consciência” ou “falsas crenças” que visam sustentar essa desvantagem e opressão (Cunningham, 1987). A falsa consciência é definida, portanto, como sendo a manutenção de crenças falsas ou imprecisas que são contrárias aos interesses sociais objetivos e que contribuem para a manutenção de desigualdade injusta na sociedade. Sob essa premissa, Jost e Liviatan (2007) argumentam que indivíduos desfavorecidos, citando como exemplo as mulheres, teriam uma tendência a possuir uma falsa consciência quando passam a acreditar implicitamente que são inferiorizadas nas situações, com um sentimento de merecerem papéis subordinados na

hierarquia social. Por outro lado, indivíduos de grupos privilegiados teriam essa mesma falsa consciência quando acreditam que são superiores e merecedores de seu papel privilegiado na hierarquia social.

A estereotipagem de gênero possui uma explícita conexão com o conceito da “falsa consciência”, demonstrando por quais motivos em muitas ocasiões, grupos desfavorecidos são levados a lidar com aspectos de sua situação que são ineficazes em induzir um sentimento de injustiça e, portanto, levando-os à quietude política (Tyler & McGraw, 1986). Jost e Banaji (1994) apontam que grupos desfavorecidos subscrevem estereótipos estigmatizantes de si mesmos e, desta forma, acabam “justificando o sistema” que produz sua própria desvantagem e opressão, sendo que o resultado será a perpetuação dos arranjos sociais deste desfavorecimento, reforçando que sistemas políticos que buscam “preservar *status quo* a todo custo” podem produzir também indivíduos cujas mentes funcionam como replicadores, legitimadores deste mesmo padrão de “preservar o *status quo* a todo custo” (Jost et al., 2019)

Além disso, estudos realizados para balizar a TJS sugerem que grupos e indivíduos estereotipados podem não estar cientes do funcionamento de seus próprios estereótipos estigmatizantes implícitos, pois eles operariam fora do seu nível de consciência. Assim, os estereótipos serviriam como uma função de justificação do sistema de seus adeptos, de modo que “os sistemas predominantes dos arranjos sociais possam ser justificados e reproduzidos” (Jost & Banaji, 1994). Segundo os precursores da TJS, um dos objetivos principais desta teoria no início da década de 1990 era o de propiciar uma compreensão psicológica e social dos processos e resultados ideológicos, incluindo as questões relativas sobre a falsa consciência que, de alguma forma, poderiam legitimar sistemas de desigualdade e exploração historicamente situados (Jost et al., 2019).

Importante ressaltar que, na elaboração da revisão literária sobre a mulher no mercado de trabalho de acordo com os estudos da Teoria da Justificação do Sistema, ficou evidenciado

nos estudos sobre o assunto que tanto homens quanto mulheres têm contribuído para a persistência desta desigualdade social. Como exemplo desta afirmação, há uma tendência em algumas mulheres de achar normal receberem salários mais baixos do que os homens, isto comprova um outro viés presumivelmente implícito que auxilia na perpetuação da desigualdade, que é chamado de *senso deprimido de direito*² (Jost, Banaji & Nosek, 2004). Como a maioria destes estudos relevantes sobre a perpetuação da desigualdade foi realizada nas décadas de 1970 e 1980, o psicólogo social, precursor da TJS, John T. Jost realizou em 1997 uma replicação dos estudos da década de 1970 para ver se as mulheres do Yale College, considerado na época um ambiente explicitamente feminista, internalizariam um senso deprimido de direito.

Os resultados indicaram que as mulheres “pagavam a si mesmas” em média 18% menos do que os homens pelo trabalho que era indistinguível com relação à qualidade (Major et al., 2002). Segundo a TJS, é possível que os seres humanos desenvolveram, durante sua história evolutiva, capacidades adaptativas para poder acomodar, internalizar e até mesmo racionalizar os recursos principais de seus ambientes socialmente construídos, especialmente aqueles que são impossíveis de mudar. Essa possibilidade auxiliaria no entendimento, de como o *status quo* exerce uma influência tão poderosa sobre os indivíduos, estando cientes ou não desta influência (Jost, Banaji & Nosek, 2004).

Em artigo recente sobre a TJS, Jost (2019) abordou outro princípio importante da teoria: a justificativa do sistema tem uma função paliativa de fazer as pessoas se sentirem melhores sobre o *status quo* da sociedade. Para ilustrar esta abordagem, Jost citou uma pesquisa realizada por ele e sua equipe que demonstrou que pessoas religiosas tendem a

² Fenômeno de comportamento social relacionado ao efeito de contentamento paradoxal, por meio do qual membros de grupos desfavorecidos tendem a acreditar que têm menos direitos do que membros de grupos mais favorecidos.

pontuar mais alto que agnósticos e ateus, em uma medida de justificação do sistema geral que inclui itens como “todos têm uma chance justa de riqueza e felicidade” e “meu país é o melhor país do mundo para se viver”. Isso atuaria como uma espécie de benefício emocional, porém com um custo em termos de diminuição da potencialidade de mudanças sociais ou remediações da desigualdade. Os indivíduos tendem a acreditar que serão tratados com justiça pelos sistemas sociais dos quais são dependentes e, nesse sentido, conjuntos de crenças que justificam o sistema auxiliariam as pessoas a lidarem com as desvantagens sociais. Por exemplo, pessoas que apoiam o capitalismo tendem a possuir expectativas que irão se beneficiar com esse sistema, talvez tornando-se ricas. Pelo contrário, pessoas pobres otimistas não têm maior propensão de justificar o sistema capitalista do que pessoas pobres pessimistas, justamente por não serem dependentes deste sistema (Jost et al., 2019).

Jost e Van Der Toorn (2014) propuseram uma importante reflexão sobre quais motivos levariam os indivíduos, incluindo membros de grupos desfavorecidos, a aceitarem com certa facilidade os arranjos sociais, econômicos e políticos vigentes, mesmo quando caracterizados pela desigualdade social e outras deficiências generalizadas. A resposta já dada por eles para esta reflexão é que existe, segundo os estudos da TJS, a possibilidade de que indivíduos de todos os segmentos da sociedade serem, pelo menos em certa medida, motivados - por razões psicológicas - a legitimar os sistemas sociais dos quais eles dependem (Jost & Van Der Toorn, 2014).

É possível constatar que a dinâmica organizacional esteja em processo de mudança, devido à crescente participação da mulher em posições de liderança e, portanto, seria considerada ilógica qualquer restrição desta ascensão feminina na hierarquia corporativa. Porém, há de se considerar os fenômenos socioculturais e históricos que parecem colaborar para limitar este acesso feminino aos patamares mais elevados das organizações. O objetivo desta pesquisa qualitativa foi compreender, portanto, vivências de mulheres em cargos de

liderança a partir da TJS, buscando identificar elementos significativos que possam contribuir para a superação de desigualdades e injustiças.

Reforça-se a tese neste contexto organizacional sob a ótica da TJS que, as implicações sociais e políticas são, de fato, vastas e podem nos ajudar a entender por que o *status quo* exerce uma influência tão poderosa sobre os indivíduos e grupos, servindo ou não aos seus interesses, independentemente de estarem cientes de sua influência (Jost, Banaji & Nosek, 2004). Desta forma, segundo a TJS, os indivíduos têm um motivo geral para manter a imparcialidade e a legitimidade percebida do *status quo* (Jost & Van Der Toorn, 2012).

Capítulo 2. Método

Este estudo visou apreender a experiência de mulheres que são líderes e, para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, de natureza fenomenológica norteada pelos pressupostos formulados pelo matemático e filósofo Edmund Husserl (1859-1938). O termo Fenomenologia, etimologicamente, vem do grego *phainomenon*, que significa *aquilo que se apresenta com base em si mesmo*, e *logos*, que significa *estudo*.

Fenômeno é, portanto, a compreensão do sentido de todas as coisas físicas ou abstratas e, na concepção de Husserl, Fenomenologia é apresentada como o estudo de tudo o que se apresenta à consciência, ou seja, os fenômenos (Ales Bello, 2006 b). Desta forma, seu principal foco é a compreensão de como as coisas são apresentadas à consciência, procurando dar um sentido a elas, e para apreender este sentido é necessário colocar o fato empírico entre parênteses (Amatuzzi, 2009) por meio da redução fenomenológica.

Esta redução fenomenológica ou *Époché*, do grego (*εποχή*) que significa *colocar entre parênteses*, é descrita por Husserl (1913/1949) como a mudança de uma atitude natural para uma atitude fenomenológica. A atitude natural é compreendida, então, como sendo o modo irrefletido de nos relacionarmos com o mundo, ou seja, teses explicativas sem indagações sobre as bases e possibilidades da efetivação do conhecimento. Dessa maneira, atitude fenomenológica é aquela que conduz aos modos de surgimento do fenômeno para a consciência intencional (DeCastro & Gomes, 2011).

A atitude fenomenológica se refere ao movimento de suspensão de conhecimentos prévios ou juízos de valor que supostamente existam a respeito do fenômeno sobre o qual se busca a compreensão. Colocar entre parênteses, deste modo, é colocar de lado conhecimentos advindos da atitude natural, não significando que essa atitude deixe de existir, porém ficando

entre parênteses para chegar ao sentido de como as coisas se apresentam à consciência, é o aparecer das coisas (Amatuzzi, 2009).

A partir da redução fenomenológica, descortinam-se duas possibilidades: (1) redução eidética, que visa descobrir a essência do fenômeno e; (2) redução transcendental, que permite a redução ao sujeito. A redução eidética busca a compreensão de como a consciência capta os fenômenos, possibilitando chegar ao processo de conhecimento do ser humano, enquanto que a redução transcendental incute um retorno, um olhar para o sujeito que explora o fenômeno (Ales Bello, 2004).

Na concepção de Husserl (1977/2012), toda consciência é pertinente a algo e é sempre intencional, pois só existirá mundo caso exista uma consciência para atribuir-lhe sentido. Toda consciência, enquanto ato, é sempre de algo, tratando-se do “voltar às mesmas coisas”, expressão empregada por Husserl para uma volta ao que surge em uma experiência quando é adotada uma atitude fenomenológica. O ato de perceber que uma pessoa está tensa, não significa que existe uma compreensão do que se passa com ela. Na atitude fenomenológica o que vale é a intencionalidade, a compreensão do sentido de “estar tenso” na relação com o mundo (Amatuzzi, 2009).

A abordagem fenomenológica husserliana foi escolhida, então, para balizar esta pesquisa de caráter qualitativo e de natureza fenomenológica, visando direcionar o ato de construir conhecimento a partir da subjetividade (Zilles, 2012) e colocando o indivíduo como centro desta construção, no ímpeto de compreender suas experiências vividas e seus subsequentes significados. Assim sendo, o pesquisador não é obstante neutro no processo investigativo, pois tem um interesse científico que o instiga pela busca de respostas que apurem a realidade humana utilizando a abordagem fenomenológica.

Amatuzzi (1996) destaca que a pesquisa fenomenológica pode ser compreendida como uma forma de pesquisa do tipo qualitativa que constitui o estudo do vivido, de uma experiência imediata pré-reflexiva que visa descrever significado e apurar o vivido pelas pessoas em seu cotidiano. Como a Fenomenologia busca contextualizar um determinado fenômeno da maneira como ele é processado no mundo, o pesquisador precisa ser criterioso para encontrar participantes que possuam experiências vividas sobre o assunto pesquisado, para que ele possa descrevê-las precisamente como foram vivenciadas. Por conseguinte, a capacidade de refletir sobre essa experiência abre outras dimensões das experiências vividas com os participantes que de outro modo seriam inacessíveis (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017)

A pesquisa fenomenológica deve conter uma descrição rica da experiência vivida, sendo que o pesquisador precisa adotar uma postura de abertura fenomenológica apoiada na isenção de julgamentos sobre o fenômeno pesquisado. Como forma de buscar uma sistematização, Finlay (2009) elencou quatro características essenciais para uma pesquisa fenomenológica ser realizada: (1) que seja uma pesquisa de caráter estritamente descritivo; (2) que faça uso de redução fenomenológica; (3) que explore a relação intencional existente entre pessoas e situações, e (4) que possa revelar a estrutura de significado imanente da experiência.

O objetivo do pesquisador é buscar capturar sentido ou significado da experiência vivida do indivíduo pesquisado em um determinado fenômeno. No caso desta pesquisa, o interesse é compreender o significado de experiências vivenciadas por mulheres que são líderes, a partir de suas próprias narrativas. Ao tratarmos aqui sobre os termos vivência e experiência, cabe ressaltar que são conceitos relevantes para o entendimento de uma pesquisa fenomenológica. Define-se experiência como aquilo que toca, afeta, transforma; é o sentido que perpassa a pessoa e não apenas um mero acúmulo de conhecimentos advindos da prática (Amatuzzi, 2009).

No sentido husserliano, experiência pode ser definida como algo que se adquire importância e significado para a consciência a partir da intencionalidade e AmatuZZi (2007) utilizando-se da etiologia, apresenta o conceito experiência pelo uso de duas palavras de origem alemã: (1) Erfahrung, que refere-se ao conhecimento adquirido a partir da prática vivencial, e; (2) Erlebnis, que refere-se a emoção que é sentida de forma imediata frente aos acontecimentos vividos, sem oportunidade de elaboração. Este segundo, Erlebnis, acontece antes da reflexão e possui o sentido da experiência vivida mais do que a experiência adquirida.

Sob esta ótica apresentada, o pesquisador fenomenológico tem interesse na experiência vivida do participante da pesquisa, buscando compreender como determinado fenômeno é vivenciado por ele. O aprofundamento desta experiência trará o acesso ao vivido, pois a experiência adquirida ao longo do tempo nem sempre advém de conhecimentos teóricos, mas pelas próprias vivências que produziram um conhecimento tácito que cresceu e se firmou a partir de alguma inscrição na consciência. Busca-se, portanto, explorar experiências livres de formulações ou elaborações de conceito, para chegar a vivência, que é a experiência imediata, vivida, vivencial ou mesmo a experiência emocional (AmatuZZi, 2007).

Portanto, de acordo com AmatuZZi (2011) o pesquisador explora com maior profundidade aquilo que é apresentado pelo participante como algo conhecido ou que está guardado em sua memória como experiência passada, e é durante essa relação intersubjetiva entre pesquisador e participante que a experiência será acessada.

2.1 Sobre a estratégia metodológica

A estratégia metodológica escolhida e utilizada para esta pesquisa, foi a construção de narrativas compreensivas a partir de encontros dialógicos que é um recurso alternativo para entrar em contato com as experiências dos participantes sobre determinado fenômeno

(Brisola, Cury & Davidson, 2017). Feito esse preposto, torna-se relevante a contextualização do que é encontro dialógico e de como a narrativa compreensiva é utilizada como tal estratégia metodológica, bem como as etapas de desenvolvimento da pesquisa que serão apresentadas subsequentemente.

2.2 Sobre os encontros dialógicos

Bezerra & Cury (2015) configuram encontro dialógico como sendo um encontro entre pesquisador e participante no qual há um envolvimento existencial, configurado no campo fenomenológico experiencial. Neste encontro, pautado pela redução fenomenológica, o pesquisador busca captar determinadas informações que sejam relevantes para seu tema de pesquisa. Trata-se, portanto, de um encontro intersubjetivo no qual pesquisador e participantes irão se afetar mutuamente.

O encontro dialógico é sustentado pela escuta ativa e empática do pesquisador e pela sua qualidade de atenção e envolvimento com o participante que é convidado para refletir sobre um fenômeno específico a partir de uma pergunta norteadora, no caso desta pesquisa “Como é para você, ser líder e mulher?”. Feita a pergunta, abre-se uma possibilidade de um diálogo entre pesquisador e participante sobre o tema proposto, alcançando maior aproximação com a experiência vivida (Amatuzzi, 2011).

No encontro dialógico há uma mudança de paradigma no que diz respeito a relação sujeito-objeto, muito comum nas pesquisas das ciências positivistas. O pesquisador, neste tipo de abordagem, muda a relação sujeito-objeto para sujeito-sujeito, pois está diante de outro sujeito que irá contribuir substancialmente na ampliação dos horizontes de comunicação em um contexto no qual a objetividade é atingida pela relação entre pesquisador e participante, por meio da intersubjetividade (Amatuzzi, 2019).

O encontro dialógico não é o mesmo que uma entrevista estruturada ou semiestruturada, mas uma abertura de espaço essencialmente orientado pela troca de ideias, uma via de mão dupla entre pesquisador e participante, por meio do diálogo. O objetivo principal deste diálogo não é coletar dados para a pesquisa, mas promover uma conexão real com o participante para uma exploração mútua sobre o assunto pesquisado. Para este intuito, não existem registros gravados do encontro, sendo que a presença de qualquer instrumento de captação de som ou imagem mudaria a forma de como o pesquisador estaria disponível para o participante (Brisola et al., 2017)

O pesquisador, portanto, deve estar em estado de atenção plena no encontro dialógico para que o seu envolvimento possibilite a compreensão dos significados envolvidos na experiência vivida pelo participante. Deve também procurar anular suas ideias pré-concebidas, preconceitos e pressuposições sobre o assunto em questão, para poder compreender a experiência de acordo como o participante vivencia. Sendo assim, por meio da abertura deste diálogo, o pesquisador assumindo uma postura empática permite ser estimulado pela subjetividade do participante e, a partir desta relação, ambos serão impactados pela experiência do encontro dialógico, transformando suas percepções e permitindo que os significados incorporados nas experiências sejam revelados no encontro (Brisola et al., 2017).

2.3 Sobre as narrativas compreensivas

Após a realização do encontro dialógico com o participante, o pesquisador elabora uma narrativa compreensiva sobre o conteúdo experiencial captado, buscando inserir sua própria análise e interpretação fenomenológica, integrando assim a metodologia fenomenológica com a prática da Psicologia Humanista (Cury, 2015). As narrativas foram, inicialmente, assimiladas e descritas por Walter Benjamin (1892-1940) como sendo um meio artesanal de comunicação por meio do qual o conhecimento é transferido a partir de uma

experiência que foi configurada pela impressão deixada ao narrador e que tem em si, às vezes de forma latente, uma dimensão utilitária (Benjamin, 1985/1994).

Outro aspecto apontado por Benjamin (1985/1994) é que em um processo narrativo, o narrador retira da experiência o que ele conta, ou seja, sua própria experiência ou que foi relatada pelos outros, incorporando coisas narradas às experiências de seus ouvintes. Sendo assim, a narrativa será uma via de facilitação da forma como o narrador, neste caso o pesquisador, foi impactado pela experiência vivida do participante e esta implicação da subjetividade do pesquisador é o que melhor caracteriza esse método em pesquisas fenomenológicas (Finlay, 2009).

Ao escrever as narrativas, ao debruçar sobre as experiências das participantes, ocorre um processo fenomenológico em meio ao qual a intencionalidade do pesquisador revela-se a todo instante (Cury, 2015). As narrativas compreensivas são escritas, portanto, logo após os encontros dialógicos realizados com as participantes, com o intuito de captar o conteúdo fenomenológico da experiência vivida, o substrato subjetivo desta relação dialética entre pesquisador e participantes. Não se trata apenas da ideia de coletar informações com o intuito de explicar fatos ou o mero registro do que foi relatado pelo participante durante o encontro dialógico, mas a compreensão e a interpretação do vivido, a partir do processo experiencial do pesquisador (Mozena e Cury, 2010).

2.4 Sobre a narrativa síntese

Após a criação de todas as narrativas compreensivas que compõem a pesquisa e da análise dos dados, uma narrativa síntese é escrita com o objetivo de depurar os elementos mais significativos da experiência humana em estudo, o que é essencial para o fenômeno (Brisola et al, 2017). Sendo uma pesquisa de caráter fenomenológico, o pesquisador procura retratar a experiência das participantes sob sua ótica e ao estabelecer relação com a

experiência das participantes, tem a oportunidade de assumir sua própria subjetividade como uma ferramenta inerente do processo de pesquisa (Zini & Cury, 2014).

A redação da narrativa síntese é um aprofundamento no fenômeno, por meio da variação livre e imaginativa do pesquisador, apresentando quais são os significados mais expressivos que retratam as experiências vividas pelas participantes. Ao elaborar a narrativa síntese, o pesquisador não se concentra mais nas biografias das participantes (Brisola et al, 2017), mas no que as participantes, como um grupo, compartilham em relação ao fenômeno de interesse.

Com relação à análise dos dados, vale ressaltar que o próprio movimento da elaboração das narrativas conduz à um caminho analítico, pois o pesquisador ao tomar contato com o mundo da experiência vivida das participantes, gradualmente se aproxima do fenômeno, desenvolvendo redução fenomenológica para chegar aos elementos estruturais mais significativos.

2.5 Sobre o contexto da pesquisa

Esta pesquisa teve início após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas sob o CAAE 24707219.0.0000.5481 e foi realizada integralmente no Brasil, procurando abranger suas cinco regiões (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul). O contexto no qual esta pesquisa foi realizada, abrindo uma discussão importante sobre o tema Mulheres Líderes e seus Desafios, permeou pela caracterização geográfica em que cada líder se encontra, o papel da mulher enquanto líder e vice e versa, a influência dos fatores psicossociais e ambientais, e a busca pela compreensão do fenômeno liderança pela ótica da mulher.

Cabe ressaltar que esta pesquisa também teve seu contexto influenciado pelo surto de doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19), constituído como Emergência de Saúde

Pública de Importância Internacional, o mais alto nível de alerta, em 30 de janeiro de 2020 pela OMS - Organização Mundial de Saúde. Posteriormente, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como pandemia no dia 1 de março de 2020, afetando a economia mundial e, conseqüentemente, o Brasil. Foram adotadas, então, várias medidas restritivas, dentre elas o isolamento social, que reduziu severamente a mobilidade relacional. Este isolamento provocou um dilema socioeconômico no país e teve efeito direto e drástico nas organizações que precisaram adotar medidas extremadas de proteção, como condicionar seus funcionários ao teletrabalho.

Portanto, é neste cenário de pandemia mundial e de isolamento social, permeado por intensa recessão econômica, redução de investimentos internos e o desemprego, que esta pesquisa foi realizada. Para seguir os protocolos protetivos amplamente divulgados pela OMS, todos os encontros dialógicos foram efetivados de forma remota, via plataformas de videoconferência pela internet, entre março e junho de 2020.

2.6 Sobre as participantes

Compõem esta pesquisa doze participantes que se enquadravam nos seguintes critérios de inclusão: (1) ser mulher e líder; (2) com idade mínima de 18 anos de idade; (3) ser responsável por gerenciar pessoas, recursos ou processos, independente do cargo; (4) ter experiência mínima de 1 ano como líder; (5) possuir nível de escolaridade superior e (6) ter interesse em participar da pesquisa e dos encontros dialógicos.

Estas participantes foram identificadas e convidadas a participar da pesquisa a partir da rede de relacionamentos do pesquisador e também pela solicitação aos participantes de novas indicações que possuíssem perfil compatível com a pesquisa, de acordo com a estratégia “bola de neve” (Biernack & Waldorf, 1981). Os convites foram efetivados por e-mail, whatsapp, seguidos de contato telefônico. Demonstrado o interesse para participar da

pesquisa, os encontros dialógicos foram agendados de comum acordo entre participante e pesquisador, após a assinatura digital do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, devolvido por meio das referidas mídias.

Embora esta seleção tenha acontecido, inicialmente, pela conveniência da rede de relacionamentos, foi mantido o princípio de desconhecimento da trajetória de vida pessoal e profissional das participantes, por parte do pesquisador. Por ser o pesquisador um consultor de desenvolvimento profissional que atua, especificamente, em processos de mentoria de liderança executiva e carreira em ambientes corporativos, optou-se como critério de exclusão, não convidar profissionais que tivessem participado destes processos com o pesquisador.

No intuito de apurar informações sistêmicas sobre o tema proposto na pesquisa, o pesquisador definiu abranger uma representatividade regional, compondo sua lista de participantes com no, mínimo, duas participantes por região (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul) do Brasil. Inicialmente haviam sido identificadas 15 líderes que poderiam representar três participantes por região, mas ao realizar os contatos, o pesquisador verificou que 3 delas não atendiam partes dos critérios de inclusão propostos, optando por fechar o quadro em doze participantes.

A Região Sudeste teve maior representatividade, contando com 4 participantes. Todas as demais regiões (Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sul) foram representadas por 2 participantes. Estas apresentavam idade média de 38,5 anos, experiência média de 8 anos em liderança e seus cargos variavam entre supervisoras (25%), gerentes (42%) e diretoras (33%), nível de escolaridade superior sendo que a maior parte com Pós-Graduação (83%). A Tabela 1 apresenta as características das participantes e seu contexto, contendo os dados: (1) idade no momento do encontro dialógico; (2) Estado civil; (3) Número de filhos; (4) Região do Brasil; (5) Formação; (6) Segmento de atuação e (7) Experiência como líder em anos.

Tabela 1*Participantes e contextos de atuação*

Participante	Idade	Estado Civil	Nº de Filhos	Região	Formação	Segmento	Experiência
Tempestade	37	Solteira	1	Norte	Administração	Financeiro	10 anos
Elizabeth	56	Solteira	0	Nordeste	Direito	Associativismo	15 anos
Gina	44	Casada	2	Sudeste	Administração	Educacional	10 anos
Fênix	42	Solteira	1	Sudeste	Administração	Financeiro	10 anos
Diana	21	Solteira	0	Sul	Contabilidade	Cooperativismo	2 anos
Sophie	35	Solteira	0	Sudeste	Psicologia	Consultoria	5 anos
Formiga	42	Solteira	0	Centro-Oeste	Jornalismo	Agronegócio	10 anos
Maria Lúcia	54	Casada	2	Sudeste	Farmacêutica	Industrial	10 anos
Lídia	35	Casada	1	Sul	Comércio Exterior	Industrial	5 anos
Anna	28	Solteira	1	Nordeste	Contabilidade	Contábil	5 anos
Ester	33	Solteira	0	Centro-Oeste	Administração	Financeiro	5 anos
Butterfly	35	Casada	1	Norte	Psicologia	Consultoria	10 anos

As participantes lideravam equipes que variam de 2 a 15 profissionais em empresas de médio porte, todas do ramo de prestação de serviços. A inclusão destas doze participantes considerou também o critério de inclusão sobre o interesse e a disponibilidade para a participação de dois encontros (encontro dialógico e encontro de validação), com duração média de noventa minutos que foram realizados de forma remota, via plataformas de videoconferência pela internet, entre março e junho de 2020, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2*Caracterização dos encontros dialógicos*

Participante	Formato	Data do 1º Encontro	Data do 2º Encontro
Tempestade	Videoconferência	27 de março de 2020	29 de abril de 2020
Elizabeth	Videoconferência	28 de março de 2020	29 de abril de 2020
Gina	Videoconferência	2 de abril de 2020	30 de abril de 2020
Fênix	Videoconferência	8 de abril de 2020	30 de abril de 2020
Diana	Videoconferência	9 de abril de 2020	28 de abril de 2020
Sophie	Videoconferência	10 de abril de 2020	27 de abril de 2020
Formiga	Videoconferência	10 de abril de 2020	28 de maio de 2020
Maria Lúcia	Videoconferência	10 de abril de 2020	30 de abril de 2020
Lídia	Videoconferência	16 de abril de 2020	6 de maio de 2020
Anna	Videoconferência	22 de abril de 2020	4 de maio de 2020
Ester	Videoconferência	1 de maio de 2020	13 de maio de 2020
Butterfly	Videoconferência	5 de maio de 2020	1 de junho de 2020

2.7 Sobre o pesquisador

O pesquisador possui bacharelado em Comunicação Social (1998/2001), aprimoramento em Psicologia da Saúde Ocupacional pela USP, pós-graduação *latu sensu* em Marketing Estratégico e formações internacionais na área de desenvolvimento organizacional. Além disso, possui experiência profissional como consultor de desenvolvimento profissional e mentor de liderança executiva em renomadas empresas nacionais e multinacionais.

Atualmente é integrante do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, onde desenvolve mestrado no grupo Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial. O pesquisador conduziu os encontros dialógicos, realizou a escrita das narrativas, buscou pelos elementos estruturais das experiências junto as participantes e elaborou a discussão a partir do referencial da Teoria da Justificação do Sistema.

2.8 Sobre as etapas do desenvolvimento da pesquisa

Seguindo o delineamento metodológico apresentado anteriormente, esta pesquisa foi desenvolvida em 6 etapas, conforme demonstrado na Figura 1 e que serão descritas a seguir.

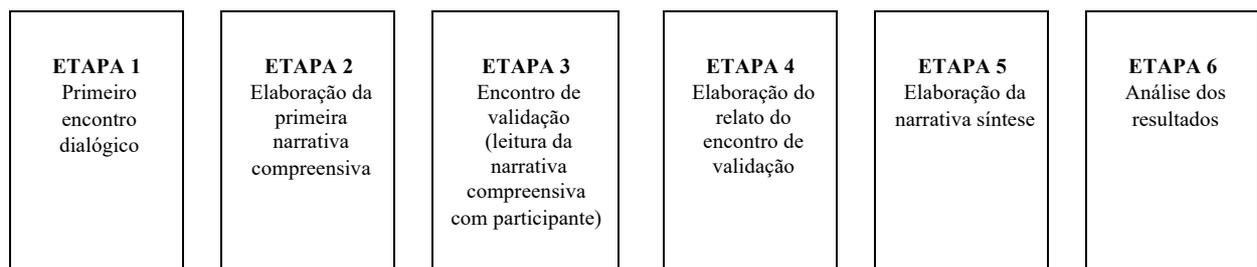


Figura 1: Etapas do desenvolvimento da pesquisa

A **primeira etapa** foi a realização dos primeiros encontros dialógicos que tiveram uma duração aproximada de noventa minutos. Estes primeiros encontros foram agendados prévia e individualmente com cada uma das participantes, de acordo com os horários estipulados por elas. Para seguir os protocolos protetivos amplamente divulgados pela OMS,

os encontros dialógicos foram efetivados de forma remota, via plataforma de videoconferência pela internet. Inicialmente, foram esclarecidos os aspectos éticos da pesquisa, além da assinatura digital do TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A) em duas vias, sendo uma para o arquivo da pesquisa e outra para a participante, no qual o pesquisador certificou-se de que as participantes estavam cientes do objetivo da pesquisa e que, portanto, estavam aptas para participarem dos encontros por sua livre e espontânea vontade.

Realizado este procedimento inicial, o pesquisador fez a pergunta norteadora “Como é para você, ser líder e mulher?”, buscando adotar uma postura de isenção de julgamentos sobre o fenômeno pesquisado e propiciando um espaço orientado pela troca de ideias por meio do diálogo. Desse modo, as participantes foram incentivadas a expressar livremente suas experiências vividas como mulheres e líderes, em um diálogo aberto com o pesquisador, facilitando o acesso e compartilhamentos de percepções, sentimentos e sentidos sobre suas vivências.

Não houve anotações, apontamentos ou registros gravados do encontro por parte do pesquisador, que procurou manter sua atenção focada, permitindo-se ser estimulado pela subjetividade das participantes enquanto contavam suas experiências vividas sobre o tema. O pesquisador, além da pergunta norteadora que visava abrir o diálogo para as vivências sobre o tema, estimulou reflexão sobre quais seriam os principais desafios das mulheres líderes a partir da ótica das participantes, elaborando novos questionamentos sempre com o objetivo de esclarecer o ponto de vista das mesmas.

Antes de finalizar o encontro, o pesquisador adotou a estratégia de solicitar que as próprias participantes escolhessem um pseudônimo que as representassem nas narrativas, que seriam escritas, subseqüentemente, na segunda etapa do desenvolvimento da pesquisa. Este pseudônimo, além de garantir a proteção de dados, como os nomes das participantes, também

serviu como conteúdo subjetivo do encontro, pois quando as participantes escolhiam seus codinomes, na maioria das vezes, procuravam explicar o significado desta escolha ou eram incentivadas pelo pesquisador a fazê-lo, estratégia que amplificou a compreensão dos significados subjetivos apresentados por elas.

A partir da escolha do pseudônimo, o pesquisador orientou as participantes sobre a segunda etapa do desenvolvimento da pesquisa que seria a elaboração das narrativas compreensivas e assim que estivessem redigidas seriam lidas pelas próprias participantes em um segundo encontro a ser agendado posteriormente para validação.

Na **segunda etapa**, o pesquisador procurou escrever uma narrativa compreensiva logo após os encontros dialógicos realizados com as participantes, procurando descrever como os elementos subjetivos e significativos destes encontros o afetaram e de que maneira estes elementos causaram tal efeito em sua percepção sobre o tema da pesquisa. Essas narrativas foram escritas na primeira pessoa, segundo as percepções colhidas pelo pesquisador nos encontros dialógicos, tendo um caráter descritivo das vivências experienciadas pelas participantes. O pesquisador procurou dar um tempo logo após escrever a primeira versão das narrativas e, passado este período, releu as narrativas, com o objetivo de apurar se novas impressões ou significados surgiriam a partir desta releitura.

As narrativas foram, então, relidas até o seu depuramento para poderem ser reescritas, buscando ajustar a melhor experiência vivenciada entre pesquisador e participantes, com um teor mais compreensivo e reflexivo. Ao finalizar a escrita das narrativas compreensivas de forma depurada, o pesquisador entrou em contato com as participantes para o agendamento de um segundo encontro, para cumprir com a terceira etapa do desenvolvimento da pesquisa que foi a leitura das mesmas, realizadas individualmente com cada participante.

A **terceira etapa**, teve como propósito, um reencontro com as participantes para que pudessem fazer a leitura de suas narrativas. Estes encontros também foram efetivados de forma remota, via plataforma de videoconferência pela internet, no quais o pesquisador disponibilizou a narrativa para cada participante. Neste encontro de validação, o pesquisador solicitou que a participante lesse sua narrativa em voz alta e orientou que se a participante tivesse algum comentário, tirar dúvidas ou promover alteração sobre o texto escrito, poderia fazê-lo a qualquer momento durante a leitura. Com isso, buscou-se observar a reação de cada participante diante de sua própria história e, também, permitiu que elas pudessem fazer ajustes nos textos. O objetivo deste encontro foi possibilitar que as participantes se sentissem coconstrutoras destas narrativas, dando-lhes a oportunidade de experienciar, de tomar contato novamente com suas vivências anteriormente descritas por elas no primeiro encontro dialógico e sob a nova ótica do pesquisador que foi transferida para o texto.

Ao lerem em voz alta suas narrativas, as participantes puderam reiterar ou ressignificar suas vivências e, deste modo, de acordo com as novas percepções colhidas pelo pesquisador nesta nova experiência, estas narrativas puderam ser modificadas sutilmente, apurando-as ainda mais. Um outro ponto importante a ser ressaltado nesta terceira etapa é o fato de que, ao realizar este segundo encontro com cada participante para que elas possam fazer a leitura em voz alta de suas narrativas com liberdade de efetuar comentários para ajustes nos textos, o pesquisador atendeu diretamente às boas práticas na pesquisa qualitativa preconizadas no protocolo COREQ - *Consolidated Criteria for Reporting Research* (Tong, Sainsbury, & Craig, 2007).

Na **quarta etapa**, o pesquisador escreveu um relato sobre como foi essa experiência da leitura das narrativas compreensivas por parte das participantes. Neste relato, o pesquisador procurou descrever como foram as reações e percepções das participantes ao tomarem contato com suas próprias vivências durante a leitura em voz alta. Vale ressaltar que,

as narrativas compreensivas que foram escritas nas suas versões finais, também passaram pela apreciação e discussão do grupo de pesquisa PTAE - Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial da PUC Campinas, do qual o pesquisador faz parte. Todos os elementos significativos dessas apreciações feitas pelo grupo de pesquisa foram levados em consideração para a elaboração da narrativa síntese, que é a quinta etapa do desenvolvimento da pesquisa.

Na **quinta etapa** foi elaborada uma narrativa síntese, considerando as vivências de todas as participantes para dar prosseguimento ao processo de análise, a fim de revelar os elementos estruturais do fenômeno (Brisola et al., 2017).

Na **sexta etapa**, após escrever a narrativa síntese a partir das narrativas compreensivas que foram elaboradas após os encontros dialógicos com as participantes da pesquisa, o conteúdo foi analisado a partir dos constructos da Teoria da Justificação do Sistema (Jost & Banaji, 1994), para compreensão dos significados de Liderança elaborados na relação pesquisador-participantes.

Capítulo 3. Resultados

3.1 Das narrativas compreensivas à narrativa síntese

As 12 narrativas compreensivas que constituíram este estudo foram inseridas de acordo com a ordem cronológica dos encontros dialógicos ocorridos com as participantes entre março e junho de 2020. Estas narrativas foram redigidas em primeira pessoa, algumas frases foram grafadas em itálico e colocadas entre aspas para representar o estilo de comunicação das participantes e por terem sido consideradas expressivas para compreensão de sua singularidade.

Os encontros dialógicos assim como os encontros de validação aconteceram individualmente por meio de videoconferência, uma vez que todas as participantes encontravam-se trabalhando remotamente devido aos procedimentos protetivos contra a COVID-19. No encontro dialógico eram retomados os princípios éticos da pesquisa e, então, realizava-se a pergunta norteadora: “Como é para você, ser líder e mulher?” Na ocasião do encontro de validação, o pesquisador compartilhou sua tela e solicitou que a participante lesse sua narrativa em voz alta, orientando-a para interromper leitura, a qualquer momento, caso sentisse vontade de expressar opiniões, tirar dúvidas ou fazer quaisquer considerações sobre o texto.

Cada uma das narrativas foi identificada por um pseudônimo, para preservar anonimato das participantes, também foram excluídas informações precisas que pudessem identificá-las, como descrição dos cargos, cidades e estados que residiam, número de liderados, entre outros. Além do pseudônimo, escolhido pela participante, foi acrescentado ao título da narrativa uma frase representativa de uma expressão comumente utilizada pelas mesmas que sintetizou a experiência do encontro dialógico, na percepção do pesquisador. Esse título constava da versão a ser validada pelas participantes e também era passível de

alterações, caso desejassem. Vale reforçar, como já mencionado anteriormente nas etapas do desenvolvimento desta pesquisa, que foi redigida uma narrativa compreensiva para cada participante e que foi realizado um segundo encontro para leitura destas narrativas, no qual os ajustes foram descritos nos relatos destes encontros de validação. Ao final das 12 narrativas apresentadas neste estudo, o pesquisador elaborou a narrativa síntese que é apresentada na sequência, como uma expressão diferenciada das demais, procurando destacar os elementos mais significativos que foram revelados no conjunto de vivências das participantes.

3.2 Doze líderes, doze vivências: As narrativas compreensivas

Tempestade: “Precisei provar que era capaz”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 27 de março de 2020, sexta-feira, 14h

Com 37 anos de idade, Tempestade é líder em uma empresa de prestação de serviços financeiros na região Norte do país. Após esclarecimentos, fez a pergunta norteadora “Como é para você, ser líder e mulher?”. Muito atenciosa, respondeu “Fui mãe muito cedo, aos 18 anos de idade”.

Contou como foi sua experiência de ser mãe muito jovem, “meu filho já vai fazer 20 anos”, expressando felicidade. Na opinião dela, quando uma mulher não segue uma linha “mais tradicional” no seu modo de viver, explicando que isso seria, primeiramente, se entender como pessoa para depois se casar, virar mãe, trabalhar e ter alguém como ponto de apoio, então, essa mulher precisaria “provar muito do que é capaz”.

Sua carreira como líder teve início em grandes multinacionais na região Norte do país, dizendo que era um “mundo altamente masculinizado”, indústrias nas quais mulheres eram em número menor e nem sempre ocupavam cargos mais elevados. Não se lembra, por exemplo, de ter conhecido uma mulher que tenha sido líder na área operacional naquela época, todos eram homens.

Hoje, trabalha em uma grande empresa que possui alta representatividade feminina, em torno de 60% do seu quadro, porém cargos mais elevados ainda são ocupados, na maioria, por homens. Para ela é destoante ter poucas mulheres na alta gestão de uma empresa com um número tão expressivo de mulheres.

Na percepção dela, ainda existem desigualdades no que diz respeito à remuneração das mulheres. Relatou que esteve em situação de ocupar o mesmo cargo de um homem, e receber muito menos que ele, apesar de exercerem as mesmas atividades.

Ao contar este fato ficou reflexiva, percebi sua preocupação na forma como continuou discorrendo sobre o assunto. Seu zelo era como proceder eticamente em uma situação como essa, como lidar com esse tipo de conflito sem levar para o conhecimento da gestão da empresa algo que poderia caracterizar uma percepção de desigualdade por causa do gênero. Tempestade tinha receio de que sua fala poderia soar “muito feminista”, que estaria tentando “levantar uma bandeira” e enfatizou “eu não sou assim”. Reconhece que, mesmo nessas situações de desvantagens, as mulheres estão cada vez mais fortalecidas, mas que ainda precisam melhorar suas atitudes.

Comentou que mulheres ainda vivem em uma cultura de trabalhar e chegar em suas casas para cuidar dos afazeres domésticos. Quanto aos homens, estabeleceu-se que já trabalharam durante todo o dia e que têm direito ao descanso: “É como se o trabalho da mulher não fosse considerado um trabalho”. Para ilustrar sua opinião, refletiu “Por que nos banheiros masculinos não tem instalados trocadores de fraldas? Por que será que isso é apenas para as mulheres?”.

Tempestade diz que a sociedade acaba imputando mais responsabilidades para as mulheres, mas que não recompensa do mesmo jeito, que o bônus acaba não vindo da mesma

forma. Disse que esse tema escolhido para minha pesquisa é muito fascinante e, ao mesmo tempo, muito delicado para que não seja visto como uma “bandeira do feminismo”.

Enfatizou que a força física sempre pertenceu aos homens, à mulher sempre coube cuidar das coisas, portanto, não há como competir com homens no que diz respeito às suas atribuições físicas. Porém, quando ambos estão em igualdade nas suas capacidades intelectuais, não deveria ter desigualdade nos resultados colhidos. Quanto mais vai galgando degraus na liderança, existem também algumas situações perceptíveis quanto à exposição de suas opiniões.

Contou que, em determinadas situações, quando precisou posicionar-se de forma mais assertiva, sentiu que nem sempre foi bem-sucedida. A impressão dela é que se fosse um homem falando desta forma, seria normal e faria sentido para os outros.

Lembrou-se de um fato ocorrido no passado, quando foi chamada para conversar com um executivo, sobre um assunto específico, no qual ele tinha uma opinião diferente dela. Como ela era responsável por recursos humanos posicionou-se contrariamente de modo assertivo, sobre o assunto em questão, com este executivo. Foi, então, cerceada verbalmente pelo executivo, que alterou o tom de sua voz, impondo sua posição, chegando inclusive a bater na mesa dizendo “Quem manda aqui: Eu ou você?”.

Na opinião dela, esse fato desagradável fez com que ela refletisse por qual motivo alguém precisaria impor sua opinião usando sua posição ou, inclusive, impor seu poder sobre o outro. Saiu da sala perplexa, sem saber o que fazer. Precisou conviver com isso durante algum tempo da sua vida, suportando em silêncio o fato ocorrido, com crises de ansiedade. Perdeu momentaneamente a paixão pelo trabalho até conseguir se reencontrar.

Como mulher, por muito tempo não permitiu mostrar que não dava conta de algo, mas chega um momento da vida que isso fica muito extenuante. Optou por não se casar e por

sustentar seu próprio lar, investindo muito nos seus estudos e na sua carreira. Emociona-se ao dizer que tudo o que conquistou até hoje foi por causa do filho, que é o grande motivador para sua vida.

Considera sua relação com ele como sendo “dois adolescentes” e que isso é muito positivo, pois ele sempre resgata nela a vontade de seguir em frente, um ímpeto próprio da juventude. Tem consciência que, no início da maternidade, precisou dedicar-se mais à carreira e que, para isso, teve muito apoio por parte de sua mãe.

Com o tempo foi aprendendo a lidar com o tripé que norteia sua vida, como assim denominou, formado pelos valores família, trabalho e qualidade de vida. Hoje, possui várias rotinas desafiadoras no seu dia a dia, além de gerenciar sua carreira, precisa gerir seu lar. Como mãe zelosa, adapta seu dia de trabalho para auxiliar o filho nos estudos e em outras atividades. Além disso tudo, estuda muito e tem consciência de que precisa cuidar da sua qualidade de vida.

O maior desafio para ela, é quebrar o paradigma de que “a mulher precisa dar conta de tudo” e, para isso, precisa se respeitar mais, se cuidar mais. Entender que, em algumas situações, não conseguirá dar conta de tudo e complementa “isso não é fragilidade”.

Para ela, a mulher faz tudo o que faz por uma questão de necessidade. Cita que a mulher precisa lidar com o sentimento de não ser uma “mulher maravilha” durante todo o tempo, que precisa dar conta de tudo, que precisa ser linda, ser forte, ter o casamento dos sonhos e ser bem-sucedida.

Reforça que o mundo mudou muito e que nem os homens encontram-se mais nesta situação de provar que são capazes de serem bem-sucedidos. Com relação a saber lidar com certas frustrações, de reconhecer que nem sempre daria conta de tudo, contou o fato de uma possível promoção que acabou declinando. “Quem trabalha em grandes empresas sempre

busca por grandes promoções”, complementando que naquela época, sentiu que precisaria investir mais do seu tempo e recursos no seu autoconhecimento.

Percebi quanto Tempestade estava consciente do seu posicionamento, com muito discernimento de que não precisaria mais provar que é capaz. Existia uma cobrança interna muito grande por parte dela, questões familiares como “Por que a Tempestade não se casou?”. Disse que esse tipo de cobrança interna fez com que ela desviasse todo seu foco, inicialmente, para sua carreira.

Com consciência, comentou que seu perfil era muito impulsivo, que assumia riscos, tomando decisões que, em algumas ocasiões, levavam ao desgaste emocional. Hoje, prefere investir no seu autoconhecimento e na sua qualidade de vida. Disse que, certa ocasião, teve um sonho de mudar-se e trabalhar em uma cidade litorânea, mas decidiu declinar para se dedicar mais a auxiliar seu filho, achando que ele não suportaria uma mudança.

Para Tempestade, a mulher tem esse lado de conciliar aquilo que quer com o ato de cuidar dos outros, muitas vezes abrindo mão de seus sonhos. Reforçou a importância de ter um suporte terapêutico. A psicoterapia tem auxiliado ela a ser mais ponderada, a pensar mais antes de decidir, com isso, obteve mais assertividade em momentos difíceis, principalmente no seu trabalho.

Refletiu que antes levava tudo “a ferro e fogo”, buscando justiça a qualquer custo. Disse que não há necessidade de conquistar algo em detrimento de sua saúde física, mental ou emocional, o sucesso não é mensurado apenas pela sua carreira, existem outros fatores importantes. Hoje, Tempestade é uma líder muito próxima, conhecendo cada história de vida dos integrantes de sua equipe.

Falou sobre a importância de aprender com os erros, da importância de saber criar redes de relacionamento, de saber “chamar para uma conversa” quando perceber que alguém

não está bem. Disse que ainda fica incomodada quando percebe que alguém está acomodado no ambiente de trabalho, pois é “ligada nos 220 volts”, quando percebe que alguém está em um ritmo diferente do seu, precisa calibrar, ajustar sua energia para não projetar seu incomodo no outro.

Tempestade reconheceu que possui um perfil com posicionamento muito firme e exigente e que isso, algumas vezes, acaba intimidando as pessoas, tanto na vida pessoal quanto profissional. Reconheceu também a importância do autoconhecimento para a liderança, o ato de conhecer a si mesmo e também procurar compreender o comportamento de seus liderados, buscando o equilíbrio nas relações.

Hoje, é mais ponderada na sua maneira de liderar, de decidir ou de cobrar de si e dos outros, “para ser líder é preciso também ser leve”, complementa. Em um ambiente de trabalho essencialmente feminino, percebe que precisou adotar uma postura mais ponderada, “menos firme” e complementou que, dentre as mulheres que ocupam cargos mais elevados na empresa, poucas possuem um perfil como o dela.

Diz que é movida por desafios e que não ficaria muito tempo em ambientes de trabalho que não ofereçam oportunidades de crescimento. Para ela, ser líder é “dar motivos para seus liderados pensarem além daquilo que fazem”. Para Tempestade, a mulher enquanto líder consegue ter uma visão mais sistêmica, mas o grande desafio é aceitar o fato de ser mulher e conseguir seu autorreconhecimento sem impor um nível de exigência muito elevada para si.

Saber lidar com o nível de pressão imposto, principalmente, pela própria mulher é o grande desafio das mulheres líderes. Complementou que a mulher ainda impõe para si seu sucesso em detrimento dos seus relacionamentos, da sua qualidade de vida, e que se faz necessário equilibrar estes aspectos.

Para ela, quando uma pessoa está em processo de transformação, sempre verá o mundo de outra forma, concluiu. Para mim, como pesquisador, ficou o sentimento desta experiência dialógica como a “construção de uma liderança”, como se fosse uma edificação construída a partir da superação dos desafios, de muita vontade de vencer e persistência, na minha opinião forças de virtude inerentes de Tempestade.

Ao final do encontro, solicitei um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Ela escolheu “Tempestade”, pois trata-se de uma heroína das histórias em quadrinhos que possui uma força sobre-humana, quando ela quer mostrar sua força, ninguém a segura. “Eu já tive várias tempestades na minha vida, mas depois das tempestades sempre vem a bonança, a calma”. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Tempestade: “Precisei provar que era capaz”

Relato do encontro de validação - 29 de abril de 2020, quarta-feira, 8h

Tempestade estava utilizando uma máscara de proteção facial, pois ainda que estivesse em uma sala isolada que permitia a privacidade necessária para o encontro dialógico, desta vez encontrava-se em seu ambiente de trabalho. Foi lendo atenciosamente o texto, sem interrupções. Quase no meio da narrativa, sua tela travou. Precisamos reiniciar o aplicativo para continuar a leitura que prosseguiu até o ponto da narrativa em que era citado o fato dela não ter conseguido uma promoção e ter se sentido frustrada.

Ao ler o parágrafo, pigarreou e silenciou-se por um instante. Como estava com máscara, pude apenas observar seus olhos inclinando-se para baixo, ficando reflexiva, “deixe-me pensar”. Suspirou profundamente e disse “Eu não estava pronta”, seus olhos pareciam estar lacrimejados, explicando que acreditava não ter as competências necessárias naquela ocasião. Pude perceber que esse trecho da narrativa foi emblemático para ela, reforçando a

consciência que tinha quando não conquistou a vaga. Ela acreditava que não estava pronta para assumir o cargo.

Outro ponto reforçado durante a leitura foi sobre a questão da cobrança interna que sentia pelo fato de não ter se casado. Coincidentemente, no momento em que falava sobre este assunto, seu telefone tocou. Pediu licença para poder atender a ligação. Após desligar o telefone, virou-se para mim dizendo “Era minha mãe” explicando que estava esperando aquela ligação para saber notícias sobre os resultados de alguns exames que a mãe dela havia feito. Percebi o quanto Tempestade era zelosa com sua mãe, pediu desculpas pela interrupção e continuou a leitura até o final.

Finalizada a leitura, perguntei como sentiu-se lendo sua narrativa. Exclamou “Gostei muito!” dizendo que, ao ler sua história, rememorou também muitos pontos de sua trajetória. “Eu estava lendo minha história e vendo minha vida como um filme”, comentou que estava muito curiosa para ver como havia ficado sua história e que também gostaria de ler as outras narrativas, assim que possível. Expliquei para ela como seria a finalização desta pesquisa e prontifiquei-me a compartilhar os resultados assim que fosse aprovada minha dissertação. Agradei Tempestade por toda sua disponibilidade e, então, finalizei nosso encontro dialógico.

Elizabeth: “O trabalho dignifica minha vida”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 28 de março de 2020, sábado, 20h

Elizabeth transmitia bom humor e um estado de atenção genuína comigo, quando ouviu a pergunta norteadora, respirou profundamente e respondeu “acredito que estamos quebrando muitas barreiras”. Com 56 anos de idade, é líder experiente de uma renomada instituição que atua no segmento de prestação de serviços empresariais na região Nordeste do país. Iniciou contando sua percepção sobre o aumento expressivo de mulheres que ocupam

cargos de liderança na região Nordeste. Na instituição que trabalha, dobrou o número de executivas no último ano, sendo que uma destas mulheres provavelmente será a primeira presidente a ser eleita na instituição.

Segundo sua opinião, isso comprova a força da mulher moderna, sendo um aumento expressivo, como ela disse, da “liderança feminina” em uma instituição que tradicionalmente sempre foi liderada por homens. Fez uma reflexão inicial no nosso encontro dialógico: a percepção de que mesmo com este crescimento expressivo de mulheres líderes em sua instituição, ainda persiste uma visão implícita por parte dos homens da “mulher dona de casa”.

Com uma equipe de trabalho composta por 80% pela força de trabalho feminina em sua equipe, a gestora reforça que, na sua opinião, a mulher é boa na gestão de pessoas, é confiável e consegue fazer “mil e uma coisas ao mesmo tempo”. Diz que nunca teve dificuldades em trabalhar com homens, mesmo no início de sua jornada nesta instituição em meados de 2010, quando ainda existiam, segundo ela, algumas situações mais aparentes de desvantagens e uma predominância na liderança exclusivamente masculina. “Eu sempre trabalhei muito, por quase toda minha vida, desde muito jovem”, disse que sempre batalhou muito pelo seu espaço, que não consegue viver e nem pensar em ficar sem trabalhar, complementando “o trabalho dignifica minha vida”.

Na opinião dela, hoje há um consenso no seu local de trabalho entre os dirigentes da associação de que mulheres possuem um senso de organização mais apurado, são mais acessíveis nos relacionamentos e dedicadas ao trabalho. Relata também o quanto é difícil “liderar líderes”, que sua instituição tem como objetivo principal o atendimento exclusivo e diferenciado aos empresários da região Nordeste do país.

Todos os associados do local onde trabalha são líderes, e na grande maioria são homens e empresários bem-sucedidos em seus ramos de atuação. O que ela vê na atualidade por parte destes empresários é um respeito muito grande pelas mulheres e não o contrário. Estes líderes estão sempre abertos, ouvem e respeitam as mulheres e este é um sinal de que as mulheres já conquistaram seu espaço na liderança.

Foi convidada recentemente para ser diretora executiva desta associação, mas resolveu declinar por acreditar que precisava se preparar mais para a função, “Não estava preparada para a promoção, não sou movida por ganhar mais”, reforçando que gosta muito do que faz. Fala com sabedoria e um sorriso estampado no rosto e conclui que ser reconhecida é muito bom, mas que é preciso ter o pé no chão, sentindo-se mais útil na posição que atua.

Para ela, *status* não é importante, o que fica é a relação de confiança ao seu trabalho. Percebo quão ética e abnegada ao trabalho é Elizabeth, que se entusiasmou ao contar estes fatos, mostrando paixão naquilo que faz. Relata que em todas as situações decisivas da associação, sua presença é convocada para o auxílio no processo decisório, complementa que os diretores sempre dizem que ela é a pessoa que ajuda a evitar os erros, a pessoa que sempre presta atenção nos mínimos detalhes.

Reconhece sua visão sistêmica de entender as partes e o todo, e diz, que não se percebe abaixo do nível dos diretores, mas sim, ao lado deles. Na opinião dela, é importante para a mulher saber se posicionar, ter uma postura assertiva diante dos fatos. Não consegue entender, portanto, quando uma mulher não é respeitada pelos homens. O mundo está mudando muito, comenta que é um fato que ainda existam situações de desvantagem para as mulheres em muitos países, mas que percebe uma mudança de realidade no Brasil.

Citou, como exemplo, que foi eleita uma primeira mulher como prefeita em sua cidade natal, tal o seu grau de liderança. Reflexiva, pondera que em algumas áreas ou segmentos da

região Nordeste ainda persiste um certo conservadorismo, uma certa resistência no que diz respeito à inserção da mulher em cargos de alta gestão. Ao falar disso Elizabeth afirma que não é o sexo que define a capacidade.

A forma de gerir define o líder e para ela liderar resume-se unicamente em uma palavra: empatia. Quando se emprega a empatia, não existe um esforço da parte de um líder para que as pessoas o respeitem como líder, e essa é a maneira como ela construiu sua liderança.

Começou, então, a relatar o início de sua carreira como líder nesta instituição. Naquela época, a liderança da instituição era predominantemente masculina e conta alguns fatos interessantes. Trabalhar com gestores e diretores daquela associação era um desafio diário pois sendo a única mulher líder da época, precisava provar o tempo todo que era capaz de cumprir com suas funções. Elizabeth comentou que, na maioria das vezes, mulheres concorrem com mulheres, tanto quanto homens concorrem com homens para cargos mais elevados.

Talvez haja uma pequena diferença, diz ela, que a mulher apenas pense um pouco mais na hora de assumir cargos mais elevados, os homens são mais rápidos e práticos. Nesse momento, diz com bom humor que acredita ter um “cérebro mais masculino”, pergunto o que significa isso e ela diz que é muito prática, muito rápida no que faz, nas decisões que toma e complementa que, às vezes, não tem muita paciência para ser relacional com pessoas que não tenham atitudes proativas.

Comenta que não sabe se possui estas características porque em toda sua história de vida sempre trabalhou na maior parte do seu tempo com homens que eram diretores, executivos, com características marcantes e dominantes. Disse que acredita que, por ser muito

empática, acabou moldando-se a este estilo de liderança “mais masculino”, segundo seus relatos.

Elizabeth diz que precisou posicionar-se com uma atitude mais confiante, a princípio agindo de uma forma que eles gostariam que ela agisse, não chamando muito atenção, “era preciso ter discrição”, e completou “foi necessário mostrar que eu era de confiança”, pois eles tratavam de muitos assuntos sigilosos. Para ilustrar este fato, lembrou-se de uma história no início de sua carreira.

Certa vez estava em uma reunião com todos os diretores e dirigentes da associação, era a única mulher líder na mesa. No final da reunião, um dos líderes deixou escapar a frase “Nossa! Elizabeth está aqui ouvindo tudo o que estamos falando!”. Isso ocorreu há mais de 10 anos, mas ao contar isso para mim, externalizou que o que sentiu ao ouvir isso pela primeira vez naquela reunião comprovava o quanto ela havia conquistado sua posição como líder. Ao contrário, não se sentiu incomodada com a frase: tomou-a como um elogio.

Pela facilidade que tinha em assimilar situações conflitantes e transformá-las rapidamente em situações de aprendizado, não ficava abatida. Na sua opinião, por causa de sua facilidade de adaptação, conseguia compreender o mundo à sua volta, que era predominantemente masculino. Dessa forma, moldava-se conforme as necessidades, adaptando-se com as situações e procurando agir conforme os padrões de comportamento daqueles líderes.

Usou uma metáfora para ilustrar como foi a construção de seu estilo de liderança: “É como se você pegasse um pato e o colocasse junto aos cisnes, com o tempo o pato começa a agir de acordo com os cisnes”. Disse que seu comportamento foi ficando cada vez mais próximo dos homens líderes que compunham aquela instituição.

Acredita, portanto, que o modelo de liderança da mulher é uma aproximação, um ajuste do modelo masculino, construída principalmente por processos empáticos. Aos poucos foi percebendo que sua presença não era mais incômoda para aquele grupo de homens líderes, já participava dos assuntos mais particulares. Certa vez, um deles brincou com ela dizendo “Elizabeth aqui é igual a um homem!”.

Na sua compreensão, ser comparada com um homem naquela época era um sinal de confiança do grupo, era como receber uma aprovação. Imediatamente, após dizer isso ao lembrar-se deste fato, procurou explicar o quanto isso para ela soava como uma afirmação com um teor um tanto machista. Nesse momento, mostra-se de bom humor ao citar o fato. Compreender como eles processavam pensamentos, como comunicavam-se e lideravam, fez com que se tornasse mais próxima deles, tornando-se uma líder influente e participativa nos momentos decisivos mais importantes daquela instituição, segundo sua convicção.

Outro fator apontado por Elizabeth é que, na opinião dela, precisou ser menos emotiva e mais racional, para isso precisou exercitar muito sua autorregulação emocional diante dos homens. Ser emocional para ela é uma virtude feminina, mas durante muito tempo foi encarada, de acordo com sua opinião inclusive pelas próprias mulheres, como um sinal de fragilidade, principalmente nos ambientes corporativos.

Sempre foi muito difícil saber demonstrar os sentimentos, mas com o tempo foi compreendendo que esse era o maior valor dela como líder, pois a tornava mais próxima dos outros. Afirma que demonstrar sentimentos da maneira correta não diminui a sua capacidade de liderar, mas que naquela época fez-se necessário. Hoje, após muitos anos destes acontecimentos, Elizabeth lidera indiretamente 250 pessoas e diretamente 25 funcionários sendo que destes, apenas 4 homens.

Para ela, o processo de liderar mulheres é diferente de liderar homens. Sendo mulher, disse, sou mais exigida por elas, pois as mulheres precisam mais de feedback, de mais acompanhamento pessoal que os homens. As mulheres precisam ser mais reconhecidas, são mais sensíveis, gostam de conselhos, de acompanhamento e proximidade.

Outro detalhe é que as mulheres, segundo Elizabeth, ainda precisam de aprovação por aquilo que fazem, alguma forma de reconhecimento pelo trabalho realizado. Expressou um sentimento de que esta construção da sua liderança não foi nada fácil, ao contrário, este período de intensa adaptação ao ambiente exigiu dela uma dedicação ímpar ao trabalho em detrimento da sua vida pessoal.

Expressa com muita convicção que colocou toda sua energia, toda sua dedicação no trabalho e que jamais se arrependeu disso, pois foi com o trabalho que conquistou sua independência, sua formação em Direito e construiu sua carreira como líder. Com o passar dos anos, tornou-se um ponto de apoio importante, um arrimo para todos daquela instituição. “Eu estou no lugar e na posição que eu quero estar”, finalizou dizendo novamente quanto o trabalho dignifica sua vida. Para mim, como pesquisador, ficou o sentimento desta experiência dialógica como a “construção de uma liderança”, como se fosse uma edificação construída a partir da empatia, na minha opinião a maior qualidade de Elizabeth.

Ao final do encontro, solicitei um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. “Pode ser Elizabeth?” de forma prática, “Sempre gostei da história da rainha Elizabeth”, segundo ela uma mulher forte que precisou moldar-se rapidamente aos desafios quando ocupou o trono no lugar de seu pai, renunciando sua própria vida pessoal em detrimento do dever. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Elizabeth: “O trabalho dignifica minha vida”

Relato do encontro de validação - 29 de abril de 2020, quarta-feira, 19h

Elizabeth estava muito à vontade, bem-humorada como no primeiro encontro. Iniciou a leitura da narrativa em voz alta, acenando positivamente com a cabeça em alguns pontos e exclamando “Exatamente isso!”. Repetindo várias vezes que o texto estava fidedigno ao que havia relatado, reforçando o trecho que “ela ajuda a evitar os erros”, Elizabeth parou neste momento para refletir esta sua característica marcante.

Outro trecho em que expressou consentimento, até mesmo rindo de si mesma, foi quando disse ter um “cérebro mais masculino”, parou para dizer “É isso mesmo!” e complementou “É verdade, não tenho muita paciência!”. Muito atenciosa com a leitura, Elizabeth auxiliou na correção de alguns trechos, melhorando o entendimento dos fatos, mas reforçando-os e validando sua história.

No trecho em que é descrita sua participação em uma reunião cercada por homens, sendo a única mulher, no qual um diretor deixa escapar a frase “Elizabeth aqui é igual a um homem!” Elizabeth teve a mesma reação, riu muito e exclamou “Não deixa de ser um comentário um tanto machista, não é?”. Refletiu o quanto isso era exigido no seu ambiente de trabalho, uma postura mais “masculina” por parte dos diretores, na hora de atuar como líder, segundo ela “um ambiente machista”, concluiu.

Elizabeth refletiu que foi preciso se “posicionar como um homem” para poder fazer parte do grupo. Novamente exclamou sobre o texto “É exatamente isso!”. Finalizou a leitura dizendo que a narrativa traduziu sua vida, que não havia nada a ser acrescentado. Neste momento, disse a ela quanto havia percebido sua vontade em contar sua história de forma tão transparente, sem rodeios. Ela disse que sempre foi assim, que se entrega “de corpo e alma”

em tudo o que faz, que não poderia ter sido diferente ao participar desta pesquisa. Agradeço a Elizabeth por toda sua disponibilidade e, então, finalizei o nosso encontro dialógico.

Gina: “Eu sempre dei o melhor de mim”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 2 de abril de 2020, quinta-feira, 10h

Gina com uma postura muito centrada, não pensou para responder a pergunta norteadora: “Ser líder e ser mulher para mim é algo desafiador e, ao mesmo tempo gratificante”. Com 44 anos de idade, é líder em uma empresa de prestação de serviços educacionais na região Sudeste do país. Iniciou sua carreira trabalhando na empresa de seu pai, onde foi diretora ao longo de quase 15 anos de sua vida. Sua mãe sempre foi dona de casa e seu pai tinha uma mentalidade de que a mulher tem que cuidar do lar e que o homem tem que ser o provedor.

Quando era criança, seu pai dizia que profissão de mulher era ser professora ou secretária. Com um certo constrangimento na fala, Gina parou, respirou fundo e disse que seu pai tinha uma visão que o “mercado de trabalho para as mulheres era muito restrito” e que, ao fazer isso, ele acabava também restringindo as opções dela. Seu pai sempre deixava claro que “privilégios são para os filhos homens” e chegou, inclusive, a dar um carro de presente para seu irmão mais velho quando completou a maioridade, mas que não fez o mesmo para ela. Contou alguns fatos que demonstravam isso, algumas situações inerentes de machismo da sociedade que acabavam manifestando-se dentro de sua casa e da empresa do seu pai.

Ao lembrar-se destes acontecimentos, Gina readequou sua postura e posicionou-se dizendo que sempre foi muito ativa e sempre gostou muito de estudar e trabalhar. “Eu sempre trabalhei muito”. Por trabalhar diretamente com seu pai, não cumpriu com a licença maternidade quando teve seus filhos, ou seja, continuou trabalhando ativamente.

Como era uma empresa familiar, sua mãe acabou cuidando de seus filhos, apesar de estar sempre próxima deles. Investiu muito na sua formação para aperfeiçoar-se cada vez mais como líder, mas que na empresa do seu pai sentia que ficava muito nítido a “voz ativa masculina”, pois a própria mão de obra era essencialmente masculina.

Sendo filha do dono da empresa e por ser mulher, sentia muita dificuldade em posicionar-se como líder naquele local. Relatou que quando tinha uma situação de conflito ou quando havia a necessidade de implantar algo novo, ela não era ouvida, que suas opiniões não tinham muito valor. Sentia isso porque os próprios funcionários passavam por cima dela e iam falar diretamente com seu pai, caso acontecesse algum problema.

Apesar de todas as dificuldades vividas nesta empresa, sempre procurou dar o máximo de si, o melhor dela para todas as situações que iam surgindo, mas que mesmo assim não era suficiente. Gina ficou um pouco mais introspectiva ao contar seus últimos momentos na empresa de seu pai. Ao longo dos anos, a empresa vinha passando por uma série de acontecimentos problemáticos, incluindo inserção de um novo sócio que acabou ocasionando divergências societárias, déficits financeiros e, também, muitos conflitos familiares.

Após muitas situações conflitantes, conversou com seu pai e acabou optando por sair da empresa no ano de 2009. Ao mesmo tempo que ficou constrangida ao contar esses fatos, comentou emocionada que, mesmo assim, seu pai sempre foi seu herói, que o amava muito e que foi uma pessoa muito importante para a construção de sua vida e carreira.

Acreditava que seria um reinício positivo para sua carreira, pois sempre teve bons relacionamentos. O que aconteceu foi o contrário do que havia previsto. Naquele ano houve uma grande recessão no Brasil, além de estar fora da empresa do pai - que também passava por inúmeras dificuldades financeiras - seu marido também havia sido demitido. Estava despreparada para assimilar todas essas situações negativas acontecendo ao mesmo tempo.

Havia se dedicado muito para a empresa do pai, que agora passava por graves conflitos societários.

Ela estava totalmente desguarnecida, sem reservas financeiras para manter-se. Sua preocupação era exclusivamente com sua família, composta por um marido desempregado e filhos pequenos. Emociona-se ao falar sobre esta época difícil, “Quando estava na empresa do meu pai, sentia que apesar de sempre me dedicar muito, minha vida encontrava-se de uma certa forma acomodada”. Na maior parte do tempo, sempre esteve um pouco mais à frente do que o marido, tanto nos estudos quanto na parte financeira.

Ficou quase um ano sem conseguir recolocação e acabou entrando em depressão. Foi uma fase muito complicada da sua vida, perdendo inclusive alguns bens que possuía. Apesar de todas as dificuldades desta época, seu casamento se fortaleceu. Falou, emocionada sobre a música “Eduardo e Mônica” do Legião Urbana que, de certa forma, remete a relação dela com o marido.

Disse que seu marido é companheiro, que sempre a apoiou muito. Naquela recessão, com o marido desempregado e filhos para cuidar, decidiu não medir esforços para conseguir recolocação, chegando a “enxugar seu currículo” para conseguir emprego, mesmo que fosse abaixo de sua função. Conseguiu um emprego como recepcionista em uma pequena empresa de reparos mecânicos, que afirma ter sido uma experiência muito gratificante para sua vida. Estar ali em uma função muito abaixo da anterior, em local muito simples, fez com que ela adquirisse mais força.

“Eu chegava em casa cheirando óleo e graxa”, ao ouvir isso fiquei muito sensibilizado e percebi a força que possuía para superar a crise e sustentar sua família, seu maior valor. Este trabalho durou poucos meses, pois logo um consultor que prestava serviços no local, reconheceu seu esforço e percebeu que ela estava subvalorizada na atividade que exercia. Foi

imediatamente contratada como gestora de recursos humanos em uma empresa de atividade similar a antiga empresa do pai.

O novo emprego foi positivo no que dizia respeito ao salário e posição, porém, ao entrar naquele ambiente não teve como dissociar lembranças da antiga empresa do seu pai. Além disso, esta nova oportunidade ficava em outra cidade, muito distante de sua família. Depois desta empresa, teve ainda outras duas experiências em atividades similares, porém, mais próximas de sua família. Reconhece que essa época foi muito desafiadora, pois sempre buscou um trabalho onde pudesse ficar próxima da família. Estes últimos empregos tinham sido muito diferentes do que estava acostumada como diretora na empresa do pai.

Comoveu-se quando falou que não poderia correr o risco de perder um emprego. Apesar de todas as dificuldades, de estar em um trabalho que não era o que almejava para si, nunca desistiu. “Eu sempre dei o máximo de mim”, argumentou que nas piores situações de sua vida, sabia que sua família estava dependendo dela. Finalmente, em 2014, conseguiu unir trabalho e família, esse era o seu objetivo. Convidada para ser gestora de recursos humanos em uma renomada instituição de ensino particular no estado de São Paulo, levou consigo seus filhos, pois eles foram estudar na escola onde trabalhava.

Foi uma fase importante da sua vida, percebeu que começou a trabalhar em algo no qual se sentia realmente valorizada e, acima de tudo, poder estar próxima de sua família. No decorrer de toda sua carreira, enfrentou muitos desafios como líder e, na sua opinião, por ser mulher e mãe, percebeu que é muito mais difícil obter uma recolocação no mercado de trabalho.

Gina conclui seu diálogo dizendo, emocionada, que se não tivesse se sujeitado a trabalhar como recepcionista naquela pequena empresa de reparos mecânicos, jamais teria chegado aonde chegou, pois “sempre precisou trabalhar muito, mas também sempre se

considerou uma boa mãe”. Para Gina, o modelo de liderança das mulheres é rico, porque a mulher é polivalente e sensível. Liderança envolve pessoas e a mulher possui uma visão mais holística, tem esse lado mais “maternal” enraizado e que faz diferença nos dias de hoje. Reforçou que a liderança na sua empresa está hoje expressivamente nas mãos de mulheres e que, a propósito, o conselho diretivo é 80% feminino.

Quanto aos desafios, reforçou que a mulher ainda enfrenta algumas questões de “machismo” e também desvantagens salariais em alguns setores. Ilustrou uma frase que as pessoas comumente dizem, “Se alguém faz alguma barbearagem, pode ver que é mulher” e que isso não faz o menor sentido, pois ela dirige melhor que seu marido, conclui brincando.

Reconhece que os tempos mudaram, “hoje em dia a mulher tem uma voz muito mais ativa”. Ao final, ficou surpresa ao perceber o quanto contou de sua vida apenas com a pergunta que fez e em tão restrito tempo. Reforcei que esse era o objetivo do encontro dialógico, que ela conseguisse expressar suas vivências e desafios como líder e que eu estava muito agradecido pela oportunidade de ouvir sua história e compreender como ela construiu seu processo de liderança.

Para mim como pesquisador, ficou o sentimento desta experiência dialógica como a “construção de uma liderança”, algo como se fosse uma edificação construída a partir das bases “família” e “trabalho” e que são moldadas pelos desafios e necessidades que vão aparecendo no decorrer de sua vida. Ao final do encontro, solicitei um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Ela escolheu “Gina”, pois trata-se do nome de sua primeira professora da pré-escola, uma mulher inspiradora, amável, acolhedora e muito sábia. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro.

Gina: “Eu sempre dei o melhor de mim”

Relato do encontro de validação - 30 de abril de 2020, quinta-feira, 9h

O segundo encontro com Gina foi realizado online conforme combinado, de acordo com os procedimentos protetivos do COVID-19. Compartilhei minha tela e solicitei que lesse sua narrativa em voz alta, orientando-a que poderia interromper a leitura, a qualquer momento, caso sentisse vontade de expressar opiniões, tirar dúvidas ou fazer quaisquer considerações sobre o texto. Gina fez a leitura em voz alta e com muita atenção de sua narrativa. Sua expressão facial denotava aprovação em cada parágrafo lido, acenando positivamente com a cabeça. Ao falar de seu pai e do grande desafio que teve ao sair da empresa familiar, com uma família que precisaria sustentar, pois seu marido encontrava-se desempregado, Gina emocionou-se. Sua voz ficou embargada, foi lendo o texto mais vagorosamente, seus olhos marejaram. Pude perceber o quanto identificava-se com a narrativa que ia lendo pausadamente.

Ao ler o trecho sobre sua família, seu maior valor, acenou positivamente com a cabeça e continuou meneando-a por alguns segundos. Quando leu a frase lema da sua narrativa “Eu sempre dei o máximo de mim”, sua voz embargou mais uma vez. No trecho que mencionava que “finalmente, em 2014, conseguiu unir trabalho e família”, seus olhos brilharam e, pela primeira vez, Gina sorriu. A partir deste momento da leitura, pude perceber um certo alívio nas expressões dela, ao falar do seu momento atual, de poder estar próxima de sua família. Ao mesmo tempo, sua voz embargou novamente, seus olhos marejaram. Senti uma comoção ao ver como Gina lia o restante do texto, com um sentimento de alívio e felicidade.

Ao ler a frase que “sempre precisou trabalhar muito, mas também sempre se considerou uma boa mãe”, já estava totalmente emocionada. Fiquei muito sensibilizado, em silêncio acompanhando o desfecho de sua leitura. Finalizou dizendo “Muito bom, não tem

como não se emocionar”. Confessei para ela que eu também estava emocionado. Gina disse que eu havia conseguido “resgatar toda a essência” de sua história de vida e trajetória como líder, desde os momentos mais difíceis até sua superação. A sensação que ficou, tanto para mim quanto para ela, na leitura da narrativa foi de alívio, de superação. “Tudo o que aconteceu na minha vida, valeu muito a pena”, Gina concluiu com essa frase o nosso encontro. Finalizado o encontro, agradei por toda sua disponibilidade e ela disse que se sentiu muito honrada em poder ter contribuído com a pesquisa.

Fênix: “Eu sempre busquei diferenciais competitivos”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 8 de abril de 2020, quarta-feira, 15h

Com 42 anos de idade, Fênix é líder em uma empresa de prestação de serviços financeiros na região Sudeste do país. Iniciou contando um fato de grande impacto em sua vida: “Meu pai faleceu quando eu tinha apenas 6 meses”. Por causa disso, sua mãe assumiu ainda muito jovem a condução do lar, com 3 filhas para sustentar.

Emocionada, disse que nunca faltou nada para ela e para suas irmãs, devido ao intenso trabalho e dedicação da mãe. Acredita que as circunstâncias da vida fizeram-na modelar o exemplo de sua mãe, sempre se desafiando a dar o máximo de si para tornar-se a melhor em todas as atividades que exercia. “Não conheço um modelo de mulher fraca”, externalizou com muita autoridade, reforçando ter crescido em um ambiente favorecedor do ato de estar e manter-se sempre à frente de tudo.

Não havia espaço, por exemplo, para notas baixas na escola. Sua mãe era muito exigente, portanto, ela devia ser a melhor em tudo o que fazia. Com 9 anos de idade foi incentivada pela professora e pela mãe a montar uma “escolinha” em sua casa. Ela dava aulas de reforço escolar às suas colegas que não iam bem nas provas. Esse modelo maternal de

força de vontade, “de abraçar causas”, de fazer o melhor, reforçou nela a noção diferenciada do ato de liderar, primeiramente, sua própria vida pessoal para depois liderar equipes.

Enalteceu seu estilo altamente comunicador, ao lembrar-se da infância até sua adolescência onde sempre facilitou o ato de influenciar pessoas, “elas sempre me seguiam em tudo o que eu fazia”, complementou. Quando começou sua carreira profissional não foi nada diferente, apenas aumentou sua vontade de ser melhor. Colocava para si padrões elevados de excelência, nunca se conformando em estar na média, esse padrão de pensamento e comportamento sempre norteou sua vida. Enquanto todos iam para um lado, buscava outras alternativas para sempre destacar-se dos demais, desde a época em que começou a trabalhar em um programa para jovens aprendizes, aos 15 anos de idade.

Fênix recordou-se das cobranças de sua mãe, pois ela tinha valores e princípios de vida muito rígidos e conservadores. Esses fatos acabaram influenciando seu modelo de liderança, pois admitiu que tem um senso de alta exigência de padrões de qualidade para si e para seus liderados. Como era muito cobrada por sua mãe, acabou replicando este mesmo modelo para sua vida profissional.

Por essa consciência, buscou constantemente ser mais leve na sua forma de agir e liderar. Sua experiência inicialmente construída em empresas do ramo de fabricação de equipamentos eletrônicos, além de extensa é diversificada. Em uma destas empresas do ramo de fabricação de computadores, após cinco anos de trabalho na linha de produção e com apenas 21 anos de idade, conseguiu seu primeiro cargo como líder de uma equipe formada totalmente por homens.

Ao contar a sua história da primeira liderança, recordou-se também do nascimento de sua filha que havia acontecido um ano antes, quando tinha 20 anos de idade. Disse, constrangida, que foi expulsa de casa, pelo fato de sua mãe não ter aceitado a gravidez dela

sendo solteira. Afirma que não queria se casar, pois não era sua prioridade. Por estar se sentindo financeiramente bem na ocasião, foi morar junto com o pai de sua filha por um tempo, até sua filha nascer. Demoraram alguns meses até que sua mãe resolveu acolher aquela situação.

Após o nascimento de sua filha, conciliar trabalho e estudos, foi altamente desafiador. Recordou-se que, na época da faculdade para poder ficar com sua filha, sempre ficava no limite de faltas permitidas. Sua vida era dividida entre trabalho, estudos e manter sua filha, que acabava ficando a maior parte do tempo com sua mãe e ex-sogra.

Após essa fase conturbada, aos 22 anos pediu demissão da empresa e reiniciou sua carreira como estagiária de recursos humanos, pois seu sonho era trabalhar no setor administrativo. A partir daí, fincou bandeira na área administrativa. Os anos passaram-se e ela precisou trabalhar em outra cidade, viajava todos os dias, saindo muito cedo e voltando à noite para sua casa, enquanto sua filha passava o dia com sua mãe. Outro desafio citado por Fênix aconteceu quando sua filha estava na pré-adolescência.

De acordo com as promoções que vinha conquistando, recebeu uma excelente oportunidade que implicava viajar para outros estados do Brasil, muitas vezes ficando de duas a três semanas fora de casa. “Foi um período crítico”, mas era uma oportunidade única, com um salário irrecusável.

Sua filha ficou com o pai que, espontaneamente cuidou dela, enquanto Fênix viajava por longos períodos. “Ele sempre cuidou dela e me apoiou, mesmo não sendo casado comigo”, relatando com gratidão esse companheirismo. Essa “inversão de papéis”, segundo ela, “do pai cuidar da filha para a mãe poder trabalhar”, durou aproximadamente quatro anos.

Apesar de todo o apoio recebido, contou emocionada que este foi o período de sua vida que mais cobrou de si, “eu não fui a mãe que deveria ter sido”. Enquanto viajava sozinha

era tomada por um sentimento imenso de frustração. Na opinião dela, dedicar-se demais à sua carreira, deixava uma lacuna na sua vida pessoal como mãe, especialmente em um período de amadurecimento da sua filha.

Acredita que esse vínculo maternal é algo que apenas a mulher consegue compreender. Cuidar dos filhos em detrimento das exigências da carreira e vice-versa é um dos maiores dilemas da mulher, segundo ela. Depois desta atividade que, ao mesmo tempo foi gratificante e frustrante, Fênix seguiu novos rumos na sua carreira como líder.

Relatou que sempre liderou equipes essencialmente masculinas, mas nunca foi tratada diferentemente pelo fato de ser mulher e reforçou, na sua fala, que nunca sentiu algum tipo de preconceito. “Isso é fato: a mulher precisa desdobrar-se mais do que o homem para ter o mesmo respeito e reconhecimento”, disse convicta que a mulher precisa posicionar-se com respeito a si, reconhecendo também seus próprios valores.

É um ato de confiar naquilo que diz e fazer aquilo que se propõe a fazer, afirmou. Para ela, seus liderados respeitam a maneira como dá autonomia à equipe, isso é um ato de confiança e deixar a equipe fluir é o melhor caminho para os resultados. Reforçou que isso estimula o senso de criatividade e também a melhoria contínua nas atividades.

Um outro ponto abordado trata de sua preocupação pela manutenção do bem-estar da equipe, pela busca de resultados sustentáveis por meio de estratégias de feedback e abertura para melhoria contínua. Fênix tem uma abordagem muito próxima com a equipe e conta com orgulho que recebeu o feedback “ela está sempre junto conosco, ela conhece o nosso coração” e que isso foi muito gratificante para ela.

“Sou como uma mãe, mas com pulso firme”, comentando que a mulher, quando líder, tem esse jeito de promover proximidade “como uma mãe”, mas que ao mesmo tempo, sabe exigir “com pulso firme” resultados mantendo o respeito pelas pessoas. Apesar de adotar esta

postura como líder, relata que das mulheres que conhece e são líderes hoje, a maioria delas não constituíram relacionamentos duradouros, vivem sozinhas e não tem filhos.

No seu próprio ambiente de trabalho, a maioria destas mulheres que optaram por um foco totalmente direcionado para a carreira em detrimento da vida pessoal, acabam tendo uma postura mais dura como líderes com suas equipes. Para Fênix, que lidera uma equipe essencialmente feminina, a mulher deve encarar mais de frente os seus próprios desafios.

“Aconteceu comigo, fui convidada para uma promoção, para um cargo maior, mas sentia que não estava preparada”, e complementou “O que um homem faz? Ele aceita de primeira, é mais confiante!” Disse que a mulher cobra muito de si a perfeição, que durante muito tempo essa foi a sua postura e emendou uma frase de Sheryl Sandberg, uma de suas fontes de inspiração como líder: “O feito é melhor que o perfeito”.

Com relação a filha, que hoje está prestes a formar-se na faculdade, contou com orgulho que é uma jovem determinada que vai em busca dos seus objetivos, com autonomia. “Ela não se deixa abater, é muito parecida comigo”, expressando sua felicidade. Solicitei, então, um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Ela escolheu “Fênix”, pois trata-se da figura mitológica, da ave que renasce de suas próprias cinzas. “Eu tive que ressurgir das cinzas, várias e várias vezes na minha vida, em várias situações”, completou. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Fênix: “Eu sempre busquei diferenciais competitivos”

Relato do encontro de validação - 30 de abril de 2020, quinta-feira, 16h

Fênix disse que sua conexão não estava boa e que precisaríamos reiniciar o encontro. Após alguns ajustes, o sinal estabilizou e ela pode iniciar a leitura da narrativa. Muito focada,

fez a leitura de forma pontual, inicialmente sem expressar algum sinal de aprovação ou comoção emocional até o ponto em que citou a trecho da história de sua filha.

Quando leu, especificamente, a frase “Eu não fui a mãe que deveria ter sido”, parou, disse “Eu vou chorar” e segurou o choro. Fiquei muito comovido neste momento, ela olhou para mim e disse que já estava procurando “se segurar” lendo sua história, mas que não aguentou. Procurei confortá-la, ela continuou a leitura, mesmo com a voz embargada. Ficou para mim a percepção do quão importante é, para Fênix, cuidar de sua filha e de sua carreira como líder.

Foi retomando seu centramento aos poucos, mais emotiva e acenando positivamente com a cabeça quando concordava com trechos importantes da sua narrativa. Mas ao chegar final da leitura, Fênix inclinou-se para trás e emocionou-se novamente. Com a voz embargada disse “Eu fiquei muito emocionada”, dizendo que eu havia conseguido captar muito bem sua história e que, ao ler sua narrativa, pode resgatar momentos importantes de sua vida, principalmente da relação com sua mãe e filha.

Neste momento, eu disse que pude sentir também o quanto ela amava sua filha. Concordou dizendo “é a minha fortaleza”, lembrando a história da sua mãe que também cuidou dela e de suas irmãs com muito zelo e carinho quando seu pai faleceu.

Muito feliz, contou também de um sonho que estava sendo realizado na sua vida: a construção de sua nova casa. “Estou me mudando esta semana para lá, juntamente com minha filha”, concluiu.

Fiquei emocionado ao sentir a alegria que ela transmitia por este momento de conquista e felicidade em sua vida, então, agradei Fênix por toda sua disponibilidade e finalizei nosso encontro dialógico.

Diana: “Se eu acredito, eu consigo”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 9 de abril de 2020, quinta-feira, 9h

Com 21 anos de idade, Diana é líder em uma renomada empresa prestadora de serviços cooperativistas na região Sul do país. Iniciou contando sobre sua vida, “ser mulher e ser líder implica em vencer resistências, muitas vezes, dentro da própria família”, comenta. Seus pais foram resistentes quando decidiu mudar-se para outra cidade e trabalhar em uma grande empresa, logo após os estudos. Precisou enfrentar essa resistência para assumir seus objetivos, mas que isso foi muito difícil, “é um distanciamento físico, mas também emocional”. Ficar longe da família implica renunciar muitas coisas importantes. “Foram muitas coisas envolvidas”, comenta que foi uma mudança de difícil aceitação para seus pais, pois eram muito conservadores.

Na opinião deles, deveria continuar com seus relacionamentos, constituir família e sempre estar junto com eles. Para eles, ela deveria se casar, ter filhos e ser como “qualquer outra mulher dentro da sua família”. Quando decidiu sair de casa, não foi apenas um rompimento, foram várias separações - do namorado, amigos, seus pais, e, principalmente, do conforto do lar.

Com convicção, afirmou que naquele momento de sua vida, próxima da conclusão da faculdade, sua maior prioridade era focar na sua carreira. Desde os 17 anos de idade, quando iniciou a faculdade, havia investido muito no seu futuro. Contou dos vários cursos que fez, da influência na escolha da faculdade por parte de seus pais e que sempre teve muita vontade de crescer.

Entusiasmou-se ao dizer que já está pensando, a propósito, em fazer pós-graduação e o quanto ama o que faz, principalmente, sobre o ato de lidar com pessoas. “Acabei rompendo

essa barreira”, na opinião dela, independentemente do fato de ser mulher ou ser homem, quando se é jovem, sempre existirão barreiras a serem superadas.

A grande dificuldade por ser mulher, na opinião dela, é que ainda existe uma imagem da “mulher mãe e esposa” enraizada em algumas famílias mais conservadoras, como no caso dela. “Essa cobrança familiar não é exigida da mesma forma para os homens”, comentou. Nos ambientes empresariais, já ouviu histórias de algumas mulheres que possuem filhos ou famílias constituídas, e que apesar de serem muito competentes, às vezes, não são convidadas para cargos mais elevados que incluam deslocamentos ou mudanças para outras cidades.

Constituir família, ter filhos, na opinião dela, é um dos maiores desafios para a mulher que deseja se destacar no mercado de trabalho. Ao abordar a carreira, relata que obteve em curto espaço de tempo uma posição de liderança e tudo se iniciou após tomar a difícil decisão de sair do conforto do convívio com os pais e deslocar-se para muito longe.

Na ocasião, após fazer estágio supervisionado, foi contratada para trabalhar na assessoria de cooperativismo de uma renomada empresa da região Sul do país. Era uma área ainda nova e ela reportaria suas atividades diretamente para a diretoria. Havia sido contratada para cuidar dos eventos de integração e relacionamento direcionados ao público interno feminino que era formado, exclusivamente, por mulheres dos cooperados.

Disse que se sentia muito feliz por estar trabalhando nesta empresa e por liderar uma equipe mesmo sendo tão jovem. “Lidero pessoas mais velhas do que eu”, complementando que, às vezes, por sua idade, pode dar a impressão de que não tem credibilidade. Para ilustrar essa opinião contou que, na sua primeira experiência como líder, foi indicada para representar a instituição fazendo uma apresentação sobre cooperativismo em outra unidade da empresa.

Na época, sentiu-se muito lisonjeada de ter sido escolhida para fazer a apresentação, apesar de estar muito preocupada.

Quando chegou para apresentar, o responsável daquela unidade ficou olhando para ela e disse ironicamente “Onde está a pessoa que irá fazer a apresentação?”, como se ela não tivesse condições de dar conta do conteúdo. “Esse alguém sou eu!”, respondeu prontamente. Disse que tem um “sentimento” que as pessoas possam achar que ela não vai dar conta, por ser tão jovem.

Lembrou-se, então, de seus pais receosos com sua mudança para outra cidade, com medo de não dar certo, com os desafios que iria ter de enfrentar. Disse que amadureceu muito depois dessa decisão, que colhe feedbacks sobre quão madura ela é, pela idade que tem.

Ficou emocionada ao falar do carinho que sente pelos seus pais e o quão responsável precisou ser ao assumir sair de sua casa para seguir em frente. Estar sozinha em um lugar totalmente diferente de seu ambiente familiar, de forma independente, assumindo suas atitudes e, principalmente, suas despesas, foi algo desafiador.

Diana estava muito posicionada ao contar os fatos de sua carreira ainda em construção. Fiquei impressionado com sua empolgação ao falar do seu trabalho, então solicitei para que falasse um pouco mais sobre suas impressões de ser mulher e líder. “As mulheres são tão competentes quanto os homens”, respondeu prontamente.

Apontou algumas percepções entre a forma de liderar das mulheres e dos homens. Segundo ela, mulheres ponderam mais, são mais observadoras, sistêmicas, querem compreender o todo, envolver a todos. Já os homens são mais rápidos nas suas decisões e que isso a impressiona muito, contando que é muito mais próxima no trabalho de líderes que são homens.

Disse admirá-los pela maneira como decidem rapidamente sobre assuntos complexos, que suas decisões são “impactantes” nos resultados da empresa. Para ela, o homem parece ter um perfil “mais agressivo e focado nos resultados” e que isso tem a ver com decisões que trazem mudanças expressivas nos cenários.

Outra percepção é que homens parecem ter uma “tranquilidade natural” na sua forma de liderar, principalmente em situações de conflito. Para Diana, a mulher é mais emotiva, envolve-se mais com suas emoções e dos outros. Com isso, fica abalada em algumas situações de conflito, “a mulher se cobra mais”, comentou.

Com relação aos desafios enfrentados nesta sua primeira experiência de liderança, citou a dificuldade que teve de aprender a delegar. Acredita que, por estar ainda construindo sua autoconfiança como líder, isso impactava também na falta de confiança que tinha pela equipe.

Outra questão que permeava o tempo todo seu pensamento, era como ser líder de pessoas mais velhas e experientes, com mais tempo de carreira que ela. Pensava muito também sobre o que os outros estariam achando do seu trabalho como líder. A necessidade de aceitação, de aprovação do grupo também é um dos desafios da mulher que adentra no mercado de trabalho, fato que vivenciou nos seus primeiros meses como líder.

Como fator positivo, disse que tinha uma expectativa de receber feedbacks e foi ao encontro deles, não ficou esperando. Para ela, essa é uma facilidade que a mulher possui, de ir ao encontro do que precisa, de não ter medo de pedir auxílio. Foi adquirindo com o tempo o exercício de dar e receber feedbacks com sua equipe, exercitando muita escuta ativa, melhorando o ato de delegar e, principalmente, saber cobrar resultados.

Com relação a cobrar resultados, disse que precisou ser um pouco mais “dura” com seus liderados, perguntei o que isso significava e ela respondeu “ser mais exigente” de acordo

com as situações e com o perfil de cada liderado. Ao falar sobre isso reforçou o quanto é importante conhecer cada um de seus liderados, quais são seus valores de vida, seus princípios, suas prioridades. Com o passar do tempo, pelo conhecimento que tinha sobre o assunto e municiada de uma mescla de força de vontade, empatia e comunicação assertiva, Diana foi minando essa resistência e afirmando cada vez mais sua liderança no grupo.

Acredita muito na força dos pensamentos e das atitudes positivas, “quando acredito que algo é possível, consigo o que quero”. Depois de conseguir, precisa se dedicar para manter com muito zelo e responsabilidade. Muito consciente de sua posição finalizou dizendo “Eu ainda estou em processo de desenvolvimento da minha liderança”, percebi o quão responsável é Diana, quão preocupada é com suas atitudes e comportamentos, ao mesmo tempo, focada e madura com seus 21 anos de idade.

Solicitei, então, um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Ela escolheu “Diana”, referindo-se a princesa Diana, por ser uma pessoa que, apesar de todas as atribuições que possuía, sempre procurou viver uma vida de forma natural, como mãe dedicada e defensora de causas humanitárias. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Diana: “Se eu acredito, eu consigo”

Relato do encontro de validação - 28 de abril de 2020, terça-feira, 18h

Muito simpática, iniciou a leitura em voz alta de sua narrativa. A leitura transcorreu sem interrupções até o final, com Diana lendo atenciosamente e, alguns momentos, meneando positivamente sua cabeça como sinal de aprovação. Ao finalizar a leitura, disse que ficou um pouco preocupada em querer saber se sua história atingiu minhas expectativas para a pesquisa, queria saber se “tinha dado conta do recado”.

Neste momento, chamou minha atenção este tipo de anseio por parte dela, em buscar aprovação. Ela já havia manifestado isso ao contar sua própria história no nosso primeiro encontro dialógico, especificamente no trecho “Disse que tem um sentimento que as pessoas possam achar que ela não vai dar conta, por ser tão jovem”.

Procurei tranquilizá-la, reforçando a importância de sua história, pelo fato de ser jovem e também já ser uma líder em uma renomada empresa. Reforcei também que fiquei muito impressionado no nosso primeiro encontro pela sua força de vontade, pela maneira como conduziu sua vida até o presente momento, com muita diligência e responsabilidade, especialmente em sua primeira experiência de liderança.

Diana reforçou que realmente existe uma preocupação muito grande por parte dela em “dar conta” das situações que a cercam, tanto pessoal quanto profissionalmente, que percebeu isso ao ler sua própria história. Disse que estava muito curiosa para ler sua narrativa e que foi uma experiência muito gratificante poder ter participado desta pesquisa comigo. Finalizei nosso encontro dialógico agradecendo-a por toda sua disponibilidade para meu projeto de pesquisa, ciente de que Diana será, com toda certeza, uma líder de destaque em qualquer organização que escolher trabalhar.

Sophie: “Eu imprimo um olhar de dona do negócio”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 10 de abril de 2020, sexta-feira, 9h

Com 35 anos de idade, Sophie é líder em uma empresa prestadora de serviços em recursos humanos na região Sudeste do país. Após refletir a respeito da pergunta norteadora, Sophie com naturalidade disse que é uma grande motivação ser mulher e líder. Tudo na sua vida pessoal é consequência de suas conquistas profissionais que foram norteadas por exercer liderança em todos os aspectos de sua vida, desde sua infância.

Citou, com muito orgulho, que é sócia de uma empresa e que seus sócios são todos homens. Quando conta este fato, de ter sido escolhida como única mulher para esta sociedade, diz sentir-se feliz e realizada. Sophie sente-se muito bem trabalhando com homens, “prefiro trabalhar com homens que com mulheres”. Sempre gostou de ambientes que tivessem diversidade de pessoas, de opiniões, sempre lidou bem com isso pelo seu estilo comunicativo.

Para ela, ter conquistado este espaço como mulher e como líder não é algo que possa ser visto separadamente, ou seja, não é possível “separar a mulher da líder”. “Eu sempre fui líder da minha própria vida”, complementa. Conta que, tanto no aspecto pessoal quanto profissional, que liderança é um aspecto que sempre esteve enraizado dentro dela.

Desta forma, não poderia ter sido diferente em sua carreira, pois esse sempre foi um objetivo dela: estar à frente, ser referência e poder trabalhar com muita autonomia. “Desde minha infância, sempre fui líder”, emociona-se ao lembrar que tinha o sonho de ser atriz, mas que não teve como concretizar isso, pois precisou deixar de lado para poder ajudar seus pais em um negócio da sua família.

Sua primeira experiência como líder, então, foi aos 15 anos juntamente com seus pais. Naquela época, adotou o hábito de chamá-los pelos seus nomes, pois isso era mais profissional para ela. Chamá-los de “pai” ou “mãe” seria muito pessoal e nada profissional. Essa consciência de separar algo pessoal de algo profissional se manifestou muito cedo em sua vida. Disse que sempre preferiu ser independente, de ter sua própria autonomia, de ter o seu próprio dinheiro e espaço.

Ela acabou liderando o negócio dos pais por aproximadamente 5 anos de sua vida, reforçando ao contar este fato de que sempre procurou imprimir seu olhar como dona daquele negócio. Após esta experiência de liderar um negócio familiar, Sophie entrou para a faculdade e foi buscar outro emprego.

Entrou para trabalhar em um banco, no qual aos poucos conseguiu galgar degraus institucionais, passando de uma posição para outra sempre com promoções. Contou que, naquela época, sua família também passou por diversas dificuldades.

Após quase cinco anos de trabalho nesta atividade, recebeu um convite para trabalhar em uma renomada consultoria do segmento de recursos humanos. Sophie, então, aceitou o convite e iniciou outra jornada de sucesso nesta empresa, contando que em um curto espaço de dois anos, aos 25 anos de idade tornou-se a mais jovem sócia desta empresa, tal o seu envolvimento com o negócio.

Comentou que sua postura profissional em todas as empresas pelas quais havia passado até então, sempre foi com um olhar de “dona do negócio”, que nunca se viu apenas como uma funcionária. “Eu sempre lutei para ter o meu espaço”, comenta que sempre possuiu muita determinação, tanto para suas metas profissionais quanto pessoais. Tudo que colocou no papel se concretizou, sempre agarrou com muita determinação todas as oportunidades que a vida lhe propusera, mesmo nos momentos difíceis, citando alguns conflitos familiares, questões de separação de seus pais, mas que isso nunca a abalou.

Após este período que durou quase cinco anos, resolveu sair daquela sociedade para ingressar como gestora em uma empresa do mesmo segmento. O papel de sócia não fazia mais sentido para ela naquela época e essa nova oportunidade tratava-se de um desafio maior, pois seria responsável pela atuação da empresa no Estado de São Paulo. Sophie reforça que uma das coisas mais importantes para ela é autonomia, ter liberdade, ter “carta branca” da empresa para poder agir segundo suas convicções. Nessa outra consultoria também ficou por, aproximadamente, cinco anos à frente de grandes projetos, mas novamente veio a vontade de mudar.

Foi quando apareceu o convite para ser sócia da sua atual empresa. Com 35 anos de idade, surgiu a oportunidade de montar seu próprio negócio, juntamente com outros sócios, todos homens. Para ela tem sido muito gratificante ser sócia desta empresa, ser a única mulher sócia, na opinião dela, é algo disruptivo e desafiador. Nos diversos grupos que esteve à frente como líder, destacando também muitos trabalhos de voluntariado, contou que sempre ocupou posição de destaque pelo seu posicionamento assertivo e ao mesmo tempo comunicativo na sua forma de liderar.

Ela diz, com muita convicção, que é importante a “construção de uma voz como líder” e que essa voz deve aproximar as pessoas e nunca as afastar. É um ato de marcar sua presença com o seu próprio exemplo, complementando sobre a importância de o papel do líder ser fonte de inspiração no seu ambiente de trabalho.

Para Sophie, o líder tem que estar com suas portas abertas para o diálogo e dar autonomia aos seus liderados. Com seus colaboradores, contou que exerce exatamente essa proximidade e que não impõe barreiras. Para ela, ser mulher e ser líder é algo natural, tão natural como falar, como se vestir, como se relacionar. “Não tem como separar a mulher da líder”, reforça que quando uma mulher consegue imprimir esta naturalidade na sua forma de liderar, sem roteiros pré-estabelecidos, sem a necessidade de fingir ser algo que não é, então, conquista seu espaço.

Comentou que hoje as empresas estão mais atentas ao universo feminino, por estarem mais conectadas aos aspectos de inclusão por causa das diversidades, possuindo um olhar mais voltado à natureza, à essência da mulher. Sente muito respeito, na atualidade, pelo papel importante que a mulher vem exercendo nos ambientes organizacionais.

A mulher possui uma forma diferenciada no ato de liderar, é um “*mix* de sensibilidade com firmeza”, comenta comparando-se com seus sócios na empresa. Ao citar isso, brinca com

leveza dizendo que seus sócios, em algumas situações, falam que ela é mais firme do que eles. Essa força da mulher moderna acabou mudando a visão que os homens tinham de que a mulher é um sexo frágil, comentando que, na atualidade as mulheres com perfil forte estão tendo mais espaço no mundo empresarial. Mesmo assim, tem uma preocupação com o espaço que a mulher deseja ocupar quando ela se propõe a ser uma “supermulher”, pois é muito difícil fazer tudo ao mesmo tempo, de dar conta de tudo e de todos.

Apontou que muitas mulheres deixam de lado sua vida pessoal em detrimento da carreira e que é necessário ter equilíbrio. Contou emocionada de um grande desafio que teve há pouco tempo, quando passou por um grave problema envolvendo sua saúde e teve que passar por uma cirurgia muito delicada.

Ela sabia que tinha esse problema de saúde há algum tempo, mas resolveu ir postergando o procedimento, devido às atribuições do trabalho. Já havia feito outras cirurgias anteriores pelo mesmo problema e esta seria, portanto, a mais intensa delas. Nesse momento respirou profundamente e disse “acho que sou meio *workaholic*” e que precisou passar por isso para perceber que existem outras coisas prioritárias na vida. “Não podemos deixar de lado a nossa saúde”, foi obrigada a parar com o trabalho para passar por este procedimento cirúrgico.

Disse que foi uma das decisões mais difíceis que teve que tomar na sua vida como mulher, porque este procedimento delicado impossibilitaria sua futura maternidade. Pude perceber que Sophie ficou muito comovida ao contar este fato, dizendo que acreditava que tudo tinha um propósito na vida e que se sua missão fosse a de ser mãe, que aceitaria do jeito que tivesse que acontecer. Agradei por ter confiado um momento tão delicado de sua vida para mim.

Contou também quão importante foi para ela receber apoio de sua equipe naquele momento, da importância de o líder confiar em si e em sua equipe, da importância de sempre reforçar a autonomia no ambiente de trabalho, de fazer com que seus liderados pudessem trabalhar com interdependência. Finalizando, Sophie disse que o desafio da mulher líder é nunca deixar de lado a essência feminina, é o ato de saber imprimir a sua verdade sem precisar impô-la.

É uma construção contínua, ser líder exige compartilhamento de ideais, saber ouvir e saber falar no momento certo, comenta. Que as mulheres possam acreditar sempre nas suas próprias verdades e que consigam transferir essa verdade para os outros de maneira justa, concluiu.

Solicitei, então, um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Ela escolheu “Sophie”, pois trata-se de um nome que ela gosta muito: “Se eu pudesse ter uma filha, esse seria o nome que eu escolheria”. Disse também que é um nome de origem francesa e que ela gosta de nomes curtos, mas que possuem uma força. Além de tudo, gosta muito da França, para ela “o país tem esse charme, um *glamour* artístico, uma coisa de épocas”, completou.

A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção à sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Sophie: “Eu imprimo um olhar de dona do negócio”

Relato do encontro de validação - 27 de abril de 2020, segunda-feira, 9h

Sophie, muito atenciosa e com disposição iniciou a leitura de sua narrativa. Logo nos primeiros parágrafos manifestou explicitamente sua aprovação ao trecho “prefiro trabalhar com homens que com mulheres”, exclamando “Isso é uma verdade!”. A leitura transcorreu sem interrupções por parte dela, em alguns momentos meneou positivamente sua cabeça aprovando trechos importantes da narrativa.

Ficou emotiva e seus olhos marejaram ao lembrar-se do seu primeiro trabalho juntamente com seus pais. Outro trecho que chamou a atenção de Sophie foi quando leu que “brinca com leveza dizendo que seus sócios em alguns momentos falam que ela chega a ser mais firme do que eles”. Ao ler isso, tive a percepção de que Sophie autoafirmava-se assertivamente como líder. Perguntei para ela se minha impressão sobre estes pontos estava correta e ela respondeu acenando positivamente sua cabeça.

Ao final da leitura, parou e sorriu dizendo o quão interessante era esse momento de poder ler sua própria história de vida. Sophie, que também é psicóloga organizacional, reforçou a importância de poder dividir sua história com outras mulheres, de poder compartilhar suas experiências como mulher e líder para ampliar a discussão sobre os desafios das mulheres líderes no Brasil no Brasil.

Para ela, ler a narrativa produziu um “*mix* de sentimentos” que a fez rememorar pontos importantes de sua vida pessoal e profissional, agradecendo a oportunidade de poder contribuir com a pesquisa. Agradei, então, Sophie por toda sua disponibilidade e finalizei o nosso encontro dialógico.

Formiga: “Eu não me abalo com os obstáculos”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 10 de abril de 2020, sexta-feira, 15h

Formiga, aos 42 anos de idade, é líder em uma empresa prestadora de serviços agropecuários na região Centro-Oeste do país. Ela fez questão de dizer que seria importante contar sua história a partir de suas “raízes”, de sua origem. “Venho de uma família muito pobre”, contando que seu pai era analfabeto, um homem simples do campo e que sua família era composta por trabalhadores rurais de uma cidade do interior. “Nasci em uma fazenda”, e com extroversão disse que “talvez seja por isso que escolhi esse ramo de atividade”,

referindo-se ao segmento de agronegócios. Ao mesmo tempo que tinha muita fartura, reforçando que nunca passou fome em sua vida, faltavam recursos.

Desde sua infância, sempre se esforçou muito para conseguir o que queria, nunca se acomodou com a situação, apesar da simplicidade do ambiente que vivia. “Comecei a trabalhar muito cedo, com 11 anos de idade”, trabalhando no campo como boia-fria para ter seu próprio dinheiro e poder ajudar sua família. As únicas perspectivas que tinha eram “ser doméstica” ou “trabalhar no campo”.

Ao mesmo tempo que relatou suas dificuldades, emocionou-se dizendo que tem saudades daquela época porque foi a base de sua vida. Naquele local, seria o auge uma pessoa trabalhar no campo e ter oportunidade de estudar ou de trabalhar no comércio local, comenta.

Acredita que todo mundo pode ser líder um dia, mas quem já nasce com uma vontade de querer ser líder tem vantagem competitiva. “Sempre fui muito entusiasmada”, explicando que quando quer algo intensamente, sempre conquista. Quando alguém dizia que não podia fazer algo, fazia para provar que era possível. Surgiu, então, a oportunidade de estudar para ser professora e seus esforços durante este período renderam-lhe seu primeiro emprego para lecionar em uma grande fazenda.

Como o local ficava muito distante de sua família, resolveu ir morar na fazenda. O dono daquela fazenda gostou muito do seu trabalho e acabou estendendo outras atividades, abrindo outras escolas nas fazendas locais nas quais ela passou a coordenar. Este fazendeiro, ao perceber que era muito dedicada em tudo o que fazia, começou a investir nos estudos dela. Formiga lembrou-se que ia fazer cursos em outras cidades para replicar o que aprendia aos líderes das fazendas.

Contou com orgulho que conseguiu inserir conceitos importantes da área de administração, como 5S (sentos de qualidade total) e gestão à vista, entre outros nas fazendas

daquela região. Foi uma época gratificante e desafiadora, que exigia dela superação. Eram muitas horas e, principalmente, muitos quilômetros rodados dedicados ao trabalho, comenta.

Lembrou-se de algumas histórias interessantes do início da sua carreira. De forma descontraída, recordou-se que andava de moto indo de uma fazenda à outra para prestar seus serviços. Eram longas extensões de estrada de terra, sem sinalização e com várias situações de risco como, por exemplo, passar por locais onde havia muitos andarilhos e até assaltantes.

Foi perseguida algumas vezes, tendo que fugir. Numa destas ocasiões, recorda-se que precisou ficar trabalhando até muito tarde em uma fazenda e que quando percebeu já era quase noite. Havia chovido muito naquele dia, a estrada estava toda enlameada. Era um corredor muito estreito tomado por plantação de cana dos 2 lados. No meio desta estrada, havia um caminhão que estava aparentemente atolado, com alguns homens do seu lado. Eles pararam o que estavam fazendo e viraram na sua direção, praticamente obstruindo sua passagem.

Sem saber o que fazer e com receio por ser mulher, freou a moto e, literalmente, escondeu seu cabelo dentro do capacete. Estufou o peito, acelerou e partiu para cima deles com o farol alto. Disse que seu maior medo era cair, derrapar com a moto na lama, mas que conseguiu passar ilesa, pois eles “levaram um grande susto”, finalizou descontraidamente.

A partir destas experiências iniciou a construção de sua carreira, atuando na melhoria contínua de serviços administrativos e de agronegócios das fazendas da região Centro-Oeste do país. Quanto aos estudos, continuou investindo em sua formação superior, chegando a estudar fora do Brasil.

Formiga disse que teve muita sorte por ter conhecido líderes importantes em sua vida, que sempre a desafiaram a superar-se para crescer. Como havia muitos consultores que

também atendiam fazendas, surgiram vários convites para que replicasse seus modelos de melhoria em outras localidades.

Seu nome tornou-se, então, referência entre empresas de consultoria de gestão de pessoas para agronegócios. A partir daí, implementou estratégias de gestão de pessoas, de melhoria contínua e desenvolvimento nas fazendas. “As fazendas haviam se transformado em grandes empresas, em modelos de negócios bem-sucedidos”, comenta.

Hoje, atua em 8 estados do Brasil, impactando aproximadamente 250 empresários do segmento de agronegócios e foi convidada para escrever um livro sobre sua atuação profissional. Quanto aos desafios enfrentados como líder, Formiga comenta que, neste segmento no qual trabalha ainda é um “mundo muito machista”. Ilustrou esse fato dizendo que atende uma fazenda no norte do país com aproximadamente 1000 funcionários e, que destes, apenas 150 são mulheres.

No geral, a expressividade feminina neste setor ainda é muito pequena nas fazendas do país. A maior dificuldade para a mulher que não conhece esse ambiente, na opinião dela, é a adaptação aos costumes do campo. Como sua origem veio desta “raiz”, reforça que fatores como respeito e humildade são importantes para criar relacionamentos e resultados neste setor. Comentou que, tanto fazendeiros quanto funcionários “testam a capacidade” de quem chega na fazenda para saber se essa pessoa “entende mesmo do assunto”.

Quando mostra, com respeito e humildade, que entende, conquista o reconhecimento deles. Como mulher que atua neste meio há muitos anos, compreende que precisa se posicionar de forma respeitosa para que as esposas dos fazendeiros também acabem respeitando sua posição.

Na opinião dela, historicamente, sempre foi função do homem prover e da mulher cuidar e que, neste segmento, isso é muito evidente ainda. Contou também que parte de

seu trabalho é direcionado à integração de esposas e filhos dos fazendeiros para o seu agronegócio, pois “quando você cuida da família você conquista a casa toda”, conclui. Nunca teve problema na sua atividade profissional em não ser aceita como mulher em uma fazenda. Ao contrário, até brincou com isso, dizendo que “os homens me respeitam mais do que se eu fosse um homem visitando a fazenda”.

Comenta, entusiasmada, que existem trabalhos magníficos e reconhecidos mundialmente realizados por mulheres no segmento de agronegócios e fala sobre as perspectivas para os próximos anos. Existem muitas mulheres pesquisadoras, cientistas, especialistas neste segmento.

Ao mesmo tempo que a força operacional no campo ainda é essencialmente masculina, por outro lado, as mulheres vêm se destacando nas pesquisas científicas desta área. Com relação à sua vida pessoal optou por cuidar exclusivamente de sua carreira, por ser sua grande paixão e também de cinco sobrinhos que, ao longo destes últimos anos, têm convivido com ela. Relata emocionada que, de toda sua família, apenas ela concluiu ensino superior, sendo, portanto, um exemplo seguido por seus sobrinhos: “uma delas veio morar comigo para poder cursar a faculdade”.

Acabou se tornando sua tutora, com quem é muito exigente pois é preciso se esforçar para também conquistar seu espaço no mundo. “Eu acho que sou um pouco machista”, reflete dizendo que a mulher ainda perde muito tempo tentando “provar que é capaz” ao invés de “fazer o que é preciso” para consolidar sua posição, “é muita conversa e pouca ação”, conclui. Para ela, quando uma mulher é boa naquilo que faz, ganha o quanto quer, porque as pessoas sempre reconhecerão um trabalho de qualidade.

Neste final do encontro dialógico, perguntei como é que ela, sendo uma líder muito requisitada no seu segmento, conseguia dar conta de tudo. Extrovertida e à vontade,

respondeu com um sorriso: “A mulher sempre consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo”. Percebi quão dedicada à sua carreira é a líder Formiga e, ao mesmo tempo, uma mulher entusiasmada que carrega sua origem humilde como um estandarte de respeito e força pelos resultados que colhe em sua vida. Solicitei, então, um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa.

Ela prontamente escolheu “Formiga”, por ser um inseto forte, que apesar de pequeno carrega além do que pode. A formiga nunca desiste, comenta, não se abala nunca com os obstáculos no caminho. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Formiga: “Eu não me abalo com os obstáculos”

Relato do encontro de validação - 28 de maio de 2020, quinta-feira, 14h

O segundo encontro com Formiga foi realizado online conforme combinado, de acordo com os procedimentos protetivos do COVID-19, após várias tentativas de agendamento. Muito simpática e diretiva, iniciou a leitura do texto. Sua expressão facial denotava aprovação em cada parágrafo lido, acenando positivamente com a cabeça. Ao chegar no trecho que falava sobre ter cuidado de cinco sobrinhas, corrigiu apontando que eram quatro sobrinhas e um sobrinho. Pediu, então para corrigir o texto para “sobrinhos” ao invés de “sobrinhas”.

Feita a correção, Formiga prosseguiu com a leitura, pude perceber sua voz embargar em alguns trechos, ficando mais emotiva. Com os olhos marejados finalizou a leitura com um sorriso, exclamando “Muito legal!” e acenando positivamente com a cabeça. Disse que era muito interessante poder ler sua história “sob o olhar de outra pessoa”.

Contou que, apesar de todo isolamento social, suas atividades não cessaram nas fazendas. Menciona que estava viajando muito, justificando a razão pela qual não havíamos

conseguido marcar um encontro anteriormente. Comentou que também gostaria de ler as outras narrativas, assim que possível.

Expliquei para ela como seria a finalização deste projeto e prontifiquei-me a compartilhar os resultados assim que fosse aprovada minha dissertação. Agradei a Formiga por toda sua disponibilidade e, então, finalizei o nosso encontro dialógico.

Maria Lúcia: “Tem que saber jogar o jogo”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 10 de abril de 2020, quinta-feira, 17h

Maria Lúcia, aos 54 anos de idade, é líder em uma empresa prestadora de serviços industriais na região Sudeste do país. Diante da questão da pesquisa, com uma postura ponderada inicialmente parou, pensou e disse que achou a pergunta muito difícil de ser respondida prontamente. Acredita que seu estilo de liderança foi construído a partir de experiências, no ato de “tentar, errar e acertar”. Para ela, é preciso saber “jogar o jogo corporativo” diariamente e é preciso ter muita resiliência e força de vontade para aprender constantemente.

Descreveu-se como sendo uma líder “maternal”, observadora e, ao mesmo tempo “forte”. Busca construir conhecimento e desafiar seus liderados para que consigam dar o que tem de melhor: “meu estilo de liderança é sempre ensinando, desafiando, conversando”.

Maria Lúcia vem de uma família humilde, aprendeu desde cedo que, se quisesse algo, precisaria buscar com seus próprios recursos. Assim, começou a trabalhar aos 15 anos de idade em uma imobiliária.

Contou que, além de trabalhar durante o dia e estudar à noite, aos sábados ainda estudava inglês, apesar das constantes críticas de sua mãe que perguntava por qual motivo ela estava estudando “língua de estrangeiro”. Na opinião de sua mãe, ela nunca iria utilizar esse

conhecimento para nada em sua vida. Porém isso fez toda a diferença na vida dela, pois é por causa deste idioma que lidera pessoas, atuando também em outros países.

Sua mãe trabalhava em um hospital. “Uma mulher muito simples, mas muito determinada”, que tinha o dom de ajudar pessoas sendo voluntária em um orfanato para crianças carentes. Contou comovida que, muitas vezes, a acompanhou para auxiliá-la nas atividades do orfanato. Naquela época, era permitido tirar uma criança do orfanato para passar o final de semana na casa de uma família e que sua mãe sempre fazia isso, com muito zelo.

Ao falar disso, enalteceu quanto sentia-se honrada com essa atitude de sua mãe, que acabou sendo fonte de inspiração para que Maria Lúcia buscasse a formação para atuar como *clown*³ em uma ONG na cidade onde reside. Hoje, voluntariamente visita hospitais, levando um pouco de alegria e alento para todos que estão internados. Voltando à sua história de vida, lembrou-se da época da faculdade. Para passar no vestibular, estudava a noite com vários livros que emprestava da biblioteca porque não tinha dinheiro para pagar o curso. Reforça também que foi a primeira de sua família a concluir um curso superior.

Entrou em uma faculdade particular, o primeiro ano foi custeado pelo pai que não teve condições de manter o auxílio nos anos seguintes. Seu pai se orgulhava muito por ela poder estar cursando o nível superior e ficou triste ao ter que interromper ajuda, o que a forçaria a ter que parar de estudar. Na época dava aulas particulares de inglês (outro ponto positivo de ter estudado o segundo idioma) e uma de suas alunas, com quem comentou que teria que trancar matrícula, conhecia uma pessoa na faculdade que acabou auxiliando Maria Lúcia com uma bolsa de estudos. Esse foi um fator decisivo para sua carreira.

³ *Clown* é uma palavra de origem inglesa, comumente utilizada para denominar voluntários que atuam como palhaços e promovem contato humanizado com pacientes nos hospitais, principalmente crianças.

Concluiu a faculdade e, aos 21 anos de idade, conquistou seu primeiro emprego. Naquela época, não havia investimentos em treinamentos de liderança. Buscava mapear os problemas observando seu time, para entender o que estava acontecendo. Como sua primeira equipe era muito heterogênea, composta por homens e mulheres de diversas faixas etárias, o grande desafio dessa primeira experiência de liderança foi adequar sua competência técnica com seus liderados: “eu sempre convencia as pessoas pela parte técnica”, comenta.

Hoje, Maria Lúcia trabalha com uma equipe essencialmente masculina. Para ela, ser especialista e dominar o assunto é importante para conquistar confiança em um ambiente com essa característica. “O mundo corporativo é muito masculino” e, por isso, é preciso ser muito resiliente para se adaptar às situações.

“Não me incomodo em ser criticada profissionalmente”, reforçando que é preciso saber separar muito bem uma crítica profissional de um comentário pessoal. Na opinião dela, muitas pessoas do ambiente corporativo adotam uma postura “mais cuidadosa” quando vão lidar com mulheres, o que nunca fez sentido para ela que diz suportar muito bem desafios, críticas e conflitos internos. “Profissional é profissional, pessoal é pessoal”, mostrando-se muito ponderada nas suas considerações. Como lidera uma equipe, é exigida pela extrema qualidade na entrega dos trabalhos. Sua função como líder imprime muita rigidez no controle de processos e tarefas. Na área que atua, qualidade é a “última barreira da empresa”, ou seja, a defesa da organização, fazendo uma analogia com um goleiro de futebol.

“As pessoas se defendem com argumentos e posturas, porque acham que você está jogando contra eles”, referindo-se a não deixar passar nada do seu crivo de excelência, muito exigente quanto aos resultados. “As pessoas tentam dar um jeitinho em tudo”, finaliza. Sua maneira de trabalhar é embasada em conhecimentos e evidências, e essa é a forma que estrutura sua liderança. Pondera que é preciso ter informações para defender sua posição e seus argumentos. Para ela, a natureza do seu trabalho é proteção e segurança.

Ao falar sobre sua relação com seu time diz: “Cada pessoa tem que ser tratada de forma única para conseguir chegar ao resultado esperado”. Maria Lúcia defende que a mulher observa mais e o homem é muito focado. A mulher tem uma visão mais holística, perceptiva da situação, fazendo com que acentue mais a intuição e percepção. É muito exigente ao analisar problemas técnicos.

Quando fica indignada com uma situação, escuta atentamente e, então, se municia de informações para justificar, colocar evidências e cercar-se de todos os lados para conseguir chegar ao resultado. “As situações limites não são viscerais, mas sim, racionais”, complementa. Maria Lúcia disse que é mais “fria” em situações de conflito, não deixando abalar-se pelas emoções.

Lembrou-se de uma situação emblemática em sua vida, quando vislumbrou uma oportunidade de crescer em sua área de atuação no início da carreira e se candidatou para uma vaga em outra empresa. Ao fazer o exame admissional, descobriu que estava grávida e a empresa optou por não realizar sua contratação. Ao saber que estava grávida, resolveu parar de trabalhar para dedicar-se ao nascimento do primeiro filho. Nessa fase de sua vida, como mãe em período integral, teve também seu segundo filho.

Por perceber seu jeito “elétrico”, perguntei como havia sido aquela pausa profissional. Ela respondeu que, por ser “alguém que não aguenta ficar parada”, acabou fazendo vários cursos holísticos como terapias florais, leitura corporal, entre outros. Lembrou-se que, em um desses cursos vivenciais, alguém deu a ela o nome fictício de Maria Lúcia, pois viram nela uma “aura iluminada”, uma “forte presença materna”. Ao contar isso, aproveitou para dizer que este seria seu pseudônimo para a minha narrativa. Perguntei qual era o significado, respondeu que “Lúcia” é luz e que “Maria” é representação da maternidade, portanto, “luz materna”.

Ao voltar para o trabalho, após esse período que durou seis anos, comentou que precisava estar produzindo e não conseguia ficar parada em casa. Questões como administrar maternidade e carreira, em sua opinião, são algo “sofrido” para a mulher, principalmente quando está em uma empresa grande. “Demandas em empresas grandes são muito desafiadoras”, complementa.

Em um tom mais reflexivo, afirma que foi muito complicado voltar ao mercado de trabalho. “Eu já tinha duas pós-graduações e ganhava bem menos que um técnico operacional”. Retornou em um trabalho temporário, mas depois foi ficando na empresa e, gradativamente, o salário foi aumentando. Durante muito tempo, respondeu diretamente para os diretores, mesmo ocupando cargo de supervisora.

Reforça a frase “família é família e trabalho é trabalho” pois, para ela é distinto ser mãe, esposa e líder, explicando que crescer em uma empresa é muito mais difícil, profissionalmente, para a mulher. Contou que teve um chefe que assediava os liderados e o grande aprendizado que teve com ele foi “o que não fazer como líder”. Aprendeu também a detectar pessoas tóxicas dentro do ambiente: “ele tinha uma cara legal, mas sua essência era horrível, fazia chantagem emocional o tempo todo”, relata. Ele também a pressionava, mas ela não dava abertura.

Como as opiniões de Maria Lúcia eram sempre embasadas em aspectos técnicos, sempre conseguia contornar a situação de forma profissional. Para ela, é preciso saber “jogar o jogo corporativo” e não se abalar com situações estressantes. Confessa que, ainda hoje, fica incomodada com uma atitude muito comum no ambiente corporativo, “quando os chefes assumem o que você fez como se fosse trabalho deles”.

Ao final do nosso diálogo, disse quão importante é para as mulheres que são líderes aprenderem a ser mais resilientes, “sendo resiliente você se adapta mais facilmente as

situações, sem deixar de lado o seu caráter”, conclui. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção à sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Maria Lúcia: “Tem que saber jogar o jogo”

Relato do encontro de validação - 30 de abril de 2020, quinta-feira, 19h

Tive dificuldade para agendar nosso segundo encontro, pois Maria Lúcia estava sempre com algum compromisso profissional. Ela começou a ler o texto em silêncio e apenas acompanhado com os olhos. Reforcei, então, que fizesse leitura em voz alta para que pudesse acompanhá-la. Reiniciou novamente a leitura, mas apenas sussurrou as palavras de forma quase inaudível, sem expressar qualquer expressão na sua linguagem não verbal. A leitura transcorreu deste modo até o final da narrativa. Ao terminar a leitura, Maria Lúcia disse apenas “OK”, ficando em silêncio.

Perguntei, então, como havia sido a experiência de ler sua própria história. Pensou por um momento e, então, de forma objetiva solicitou inclusão, em um determinado trecho da narrativa, que ela foi a primeira de sua família a concluir graduação no ensino superior.

Pedi também para incluir, especificamente, que seu pai se orgulhava muito deste fato e que, ao ler a narrativa, percebeu que havia falado muito de sua mãe no primeiro encontro. Após dizer isso, começou a falar de forma mais “técnica” sobre o que significa trabalhar em um departamento que visa pela qualidade da empresa, lembrando que havia falado anteriormente, que qualidade é a “última barreira da empresa”. Concluiu comentando também sobre o isolamento social e como tem lidado com esta situação com seus liderados.

A impressão que tive deste segundo encontro é que Maria Lúcia, por aparentar ter um estilo mais racional na sua forma de expressar-se, estava “cumprindo com o protocolo” de participar do encontro, literalmente. Percebi que ela parecia não estar sentindo-se muito à

vontade para expressar comentários sobre suas vivências e desafios relatados anteriormente no primeiro encontro. Agradei, então, Maria Lúcia por toda sua disponibilidade e finalizei o encontro.

Lídia: “Eu assumo as escolhas que fiz”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 16 de abril de 2020, quinta-feira, 17h

Aos 35 anos de idade, Lídia é líder em uma empresa prestadora de serviços em tratamento de metais na região Sul do país. Ela prontamente respondeu: “comecei minha carreira trabalhando com meu pai” e contou que ele havia decidido sair de um emprego fixo, como gestor comercial de uma metalúrgica, para abrir seu próprio negócio.

Lídia, aos 19 anos de idade, foi convidada para auxiliá-lo nessa transição. Ele ficou mais dois meses na empresa, visitando clientes e cuidando dos últimos repasses com sua equipe. Lídia passou estes meses com ele, prestando atenção no seu modelo de vendas e liderança. “Meu pai me introduziu neste meio masculino”, referindo-se ao fato de o pai trabalhar com empresas do ramo metalúrgico. “Vendíamos aço para metalúrgicas” e, praticamente, todos os compradores eram homens com os quais precisou aprender a lidar sob orientação de seu pai.

“Meu pai praticamente me jogou neste ambiente”, lembrando que ele nunca desconfiou de sua capacidade. Ao contrário, queria sempre desafiá-la a enfrentar situações das mais adversas. Era um homem muito “duro”, explicando como “muito exigente”, que não tinha paciência para ensiná-la. Teve que aprender como fazer apenas observando como ele fazia.

Construiu seu modo de liderar e, principalmente, de saber lidar com homens, sendo ainda muito jovem. Disse que não se sente limitada por ser mulher e ter que liderar homens. Ao contrário, foi um processo muito natural pela influência que teve de seu modelo paterno.

Ao falar de seu pai, percebi a admiração que possuía por seu estilo de liderar, um estilo “sedutor” na área comercial, sendo cativante com os clientes, tanto na negociação quanto nas vendas.

Acredita que acabou “pegando o jeito” do pai. Do mesmo modo que seu pai era muito exigente com a qualidade do trabalho, conseguia lidar de forma descontraída as negociações com os clientes. Este estilo de liderar que aprendeu com seu pai mescla dureza com leveza, na opinião dela. Essa fase de trabalho conjunto com seu pai durou praticamente dez anos, durante os quais dividiram várias situações mescladas de conquistas e conflitos. Então recebeu um convite para trabalhar na estruturação do departamento comercial de uma empresa que era cliente da carteira do seu pai.

Foi conversar com ele, disposta a aceitar o convite, cuja reação foi imediata: “sentiu-se ofendido, incomodado”, relembra. Na época, a relação dela com seu pai não estava indo bem, pois sentia-se mais exigida como profissional do que como filha. Chegou a dizer para ele que sua escolha não era fácil, mas que sua decisão estava embasada em “quero ter meu pai de volta”.

Compreendeu que seu pai exigia dela porque era o jeito dele prepará-la para o mundo, mas que não precisava ser mais assim. Reconhece que seu pai foi uma figura emblemática para a formação de sua carreira, pois sendo muito jovem naquela época, não tinha muitas pretensões. O “pulso firme” do pai fez com que se movimentasse, mesmo que fosse mais pela “dor”.

Abordou, também, alguns conflitos de sua família, dentre eles a separação de seus pais. Sobre sua mãe, conta que teve muita dificuldade de relacionamento na adolescência, por ser uma mulher exigente e conservadora. Morou com ela até os 18 anos para depois ir morar e trabalhar com seu pai.

Nesta relação de pai e filha, o trabalho se misturava com a vida pessoal e isso estava ficando cada vez mais difícil para ela, pois seu pai era obstinado pelo trabalho. “A gente brigava muito”, dizendo que, mesmo com tudo isso acontecendo, foi muito difícil precisar assumir essa escolha que fez, de sair daquele negócio e iniciar uma nova carreira. Com o tempo, seu pai acabou compreendendo o motivo de sua escolha e, aos poucos, reataram relacionamento.

Quando iniciou seu novo trabalho, conta que acabou adotando o único estilo de liderança que havia aprendido até então, o estilo de seu pai. Recordou-se também de um acontecimento que seria muito desafiador para ela naquela ocasião. “Ser mãe para mim foi algo muito difícil”, reconhecendo quanto não estava preparada para ser mãe. Ficou grávida exatamente nos primeiros anos deste novo trabalho, lembrando que havia acabado de receber sua primeira promoção como líder. Nunca havia trabalhado tanto como naquela época, até mesmo viajando pela empresa. Vivia um ritmo de trabalho intenso que exigia muito, pois estava implantando um novo setor comercial.

Em meio a tudo isso, seu filho acabou nascendo prematuramente. De um dia para o outro, sua rotina mudou drasticamente. Ao usar a expressão “precisei virar a chave”, ilustra a interrupção do trabalho para ter que cuidar exclusivamente do filho naquela época. Por ser muito ativa e com uma demanda de responsabilidade altíssima na ocasião, tal interrupção na rotina, acabou causando-lhe depressão.

Não conseguia ficar em casa durante os meses que se seguiram e seu único pensamento era o de voltar para o trabalho e poder terminar a implantação do novo setor. Era uma cobrança interna muito grande, lembra falando com a voz embargada sobre essa etapa muito difícil de sua vida. Passada essa fase, ao retornar para empresa, recorda-se que teve que terminar toda a estruturação do novo setor praticamente sozinha.

Usou a expressão “foi dando cabeçada que construí minha liderança”, referindo-se ao fato de que não havia profissionais especializados contratados e muitas pessoas acabaram não aceitando o seu nível de exigência. Estava tendo muita dificuldade em lidar com a equipe que, aos poucos, ia diminuindo. Afirmo, constrangida, que foi perdendo membros de sua equipe, “as pessoas iam saindo da empresa”, e que, na ocasião, precisou buscar por um processo de orientação profissional para auxiliá-la a mudar seu jeito de liderar.

Compreendeu que aquele jeito duro e exigente do seu pai funcionava muito bem com ela, mas que não se adequava com a situação dela com seus liderados. Disse que, até então, além de ser exigente era também centralizadora, queria ter o controle e saber de tudo. Sabia o que tinha que ser feito e queria que todos fizessem exatamente como ela faria ou, então, acabaria fazendo sozinha por acreditar que os outros não pudessem fazer de acordo com sua expectativa.

Lembrando-se de um fato ocorrido com seu marido que demonstrava o quão dominante era naquela época, reflete: “esse nível de exigência não funciona com todo mundo; esse meu jeito autoritário acabou entrando na minha casa”. Conta que um dia seu marido precisou se posicionar dizendo “aqui você não é chefe, aqui você não manda”, pedindo para que ela procurasse mudar esse comportamento.

A partir das sessões de orientação profissional que, na opinião dela, foram muito resolutivas, aos poucos foi mudando seu jeito de ser, procurando confiar mais em si e nos seus liderados. Aprendeu como utilizar sua maior força, segundo ela, a comunicação para negociar melhor suas expectativas com seus liderados. Com o passar dos anos, foi construindo sua liderança na prática, pelos erros e acertos.

Hoje, reconhece que lidera muito mais pelo exemplo, pela inspiração, pela proximidade e confiança que tem pela sua equipe. Acredita que ainda se cobra muito, sendo

exigente consigo, procura fazer valer por aquilo que recebe da empresa. “Quero sempre fazer melhor”, mesmo tendo a consciência que mudou expressivamente seu jeito autoritário de ser para um modelo de liderar com maior proximidade.

Para Lídia, este seu novo modelo de liderar é derivado do estabelecimento de sua autoconfiança como líder e da vontade que teve de aprender como lidar com as adversidades e diferenças de opiniões. “Fui confiando mais em mim e, conseqüentemente, confiando mais nas pessoas”, com isso estabeleceu seu espaço como líder. Ficou emocionada também ao relatar que seu pai a elogia muito pela carreira que construiu.

Como mulher e líder, reforçou que equilíbrio entre vida pessoal e carreira é um dos pontos mais importantes para o estabelecimento de sua qualidade de vida. Saber delimitar muito bem qual é o espaço do seu trabalho e qual é o espaço da sua vida pessoal, para ela, é o maior desafio da mulher que é líder na atualidade. Persiste ainda um sentimento do “ter que dar conta”, do “desafiar-se constantemente”, do ter que mostrar-se como uma “mulher que é profissional além de ser mulher”.

“Se cheguei aonde cheguei é porque mereço essa posição” e conclui “é preciso acreditar na nossa força”. Solicitei, então, um pseudônimo para esta narrativa. Escolheu “Lídia”, referenciando a personagem Lídia Aguilar do seriado “As telefonistas” da Netflix, “por ser uma mulher linda, ousada, que tem o poder da comunicação e que segue seus propósitos”, finalizando com um sorriso. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção da sua identidade, agradei e finalizei o encontro.

Lídia: “Eu assumo as escolhas que fiz”

Relato do encontro de validação - 6 de maio de 2020, quarta-feira, 17h

Lídia já havia manifestado quando liguei para marcar o segundo encontro que estava muito curiosa para poder ler a narrativa. Lídia já havia manifestado que estava muito curiosa

para poder ler a narrativa quando liguei para marcar o segundo encontro. Como a conexão não estava boa, precisamos reiniciar a sessão. Após alguns ajustes, o sinal estabilizou e ela pôde iniciar a leitura da narrativa.

Muito atenciosa, iniciou a leitura da narrativa que transcorreu sem interrupções até o trecho em que falava de sua mãe. Pediu para mudar a frase “sobre sua mãe conta que sempre teve muita dificuldade de relacionamento” para “sobre sua mãe conta que teve muita dificuldade de relacionamento na adolescência”, retirando, portanto, a palavra “sempre”. Lídia interrompia alguns trechos da leitura para reforçar o que estava escrito. Era como se estivesse assistindo a um filme e fazendo comentários ao mesmo tempo. Muito comunicativa, praticamente leu e comentou todos os trechos. No trecho que contava a situação ocorrida entre ela e o marido - sobre seu jeito dominante dentro de casa - riu de si e da situação quando leu “aqui você não é chefe, você não manda”.

Finalizou a leitura perguntando-me como eu havia conseguido captar tudo aquilo, momentos importantes de sua vida pessoal e profissional. Disse que sentiu muita confiança em me contar alguns fatos da sua vida e que, quando viu, já tinha falado. “Saiu espontaneamente”, completou. Agradei a confiança e disse que também percebi o quanto ela permitiu essa abertura, contando sua história integralmente, sem restrições. Finalizado o encontro, agradei por toda sua disponibilidade e ela disse que se sentiu muito honrada em poder ter contribuído com a pesquisa.

Anna: “Eu construo minha jornada”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 22 de abril de 2020, quinta-feira, 20h

Anna, aos 28 anos de idade, é líder em uma empresa prestadora de serviços em consultoria contábil na região Nordeste do país. Após refletir sobre a pergunta norteadora,

respondeu: “eu sempre gostei muito da questão da autoliderança”, reforçando a importância de construir sua própria liderança a partir das experiências que colheu durante a vida.

Segundo ela, essa é a característica marcante dos grandes líderes, pois quando um líder lidera a si mesmo, constrói seu caráter a partir de sua jornada e das decisões que imprime à equipe e determina os objetivos. “Hoje é um grande desafio, conciliar a liderança da mulher com os diversos papéis que ela ainda ocupa na sociedade, como por exemplo o ato de ser mãe, esposa, filha e empreendedora”, complementa.

Para Anna, cada um destes papéis exige uma versão estendida da própria mulher, um desdobramento de seus comportamentos. “É uma exigência muito grande, conciliar todos esses papéis”, comentando que conseguir lidar com tudo isso de forma equilibrada é o maior desafio da mulher que é líder na atualidade. Existe uma cobrança muito forte por parte da mulher com relação aos resultados que almeja, “a mulher quer abraçar tudo”, diz em tom brincalhão, sorrindo. “É preciso desapegar-se deste nível de exigência”, uma vez que esse é o maior obstáculo que a mulher impõe a si mesma.

Ao mesmo tempo que esse fator da “exigência” é um grande desafio a ser superado, por outro lado é uma grande oportunidade de fortalecimento. “As mulheres hoje em dia são mais fortes”, argumenta. A experiência de ser mãe condiciona a mulher a dar o máximo de si para seus filhos e, conseqüentemente, para seus liderados, no ambiente de trabalho.

Ao dizer isso, Anna começou a comparar algumas situações vividas em relação aos seus papéis. Do mesmo modo que era exigida como mãe, também era exigida como líder, dizendo que seus liderados querem o seu apoio, sua proximidade, tanto quanto sua filha. “A mulher como líder é completa, sabe ser força e sabe ser amor”, reforçando que a mulher sabe ser “dura” quando é preciso e também sabe ser maleável, empática.

Com relação à construção da sua liderança, disse emocionada: “eu tive uma relação de criação muito forte com meu pai”. Referenciando-o como um grande exemplo, é um de seus mentores até hoje: “eu construí meu próprio modelo de liderança, mas ele foi uma base importante para essa construção”.

A liderança, para Anna, manifestou-se desde cedo, em sua infância, contando que sempre foi uma criança que liderava as demais nas brincadeiras, nas atividades de escola. Nesse momento, percebo seu entusiasmo ao lembrar-se da infância, sendo muito expressiva na sua comunicação. “Eu sempre gostei muito de interagir, de conversar”. Em seguida, falou de sua adolescência e do grande desafio que teve que enfrentar quando ficou grávida aos 16 anos de idade.

Para ela, foi o momento mais marcante de sua vida, pois descobriu o quanto precisaria ser forte, “Eu era adolescente num dia e no outro dia já era uma mãe”. Na opinião dela, naquela época, havia um sentimento de ter frustrado seus pais - “preciso compensá-los desse acontecimento”. Sentia uma obrigação de devolver algo a eles que os deixassem orgulhosos.

Casou-se poucos meses depois e quando sua filha nasceu foi rodeada pelo amor de todos de sua família. Aquele sentimento de frustração era algo de sua própria cobrança interna, vindo do seu nível de exigência. Reconheceu que esse sentimento era algo que estava apenas dentro de si, jamais manifestado pelos seus pais, que sempre transferiram muito carinho para ela e para sua filha. Após o primeiro ano totalmente dedicado à filha, Anna decidiu ir trabalhar, conquistando seu primeiro emprego em um banco, onde ficou por aproximadamente três anos.

“Foi nesse emprego que descobri a minha liderança”, no qual foi sendo reconhecida pelos seus superiores que delegavam a ela várias funções, até mesmo o atendimento a clientes

preferenciais. Com apenas 21 anos de idade já era mãe, trabalhava em período integral e ainda fazia faculdade durante a noite.

Conta que foi muito importante, nessa época de sua vida, o suporte que recebeu de sua sogra, que cuidou de sua filha enquanto ela e o marido trabalhavam. Ao relembrar-se disso, prestou gratidão à sua sogra, dizendo que, mesmo após o divórcio, sempre continuou cuidando da neta. Emocionou-se ao dizer que sua filha é, sem dúvidas, a sua maior força propulsora.

Ao encerrar seu ciclo de trabalho no banco, procurou o apoio do pai que, imediatamente, ofereceu a ela um emprego na sua própria empresa. “Meu pai era dono dessa empresa, mas eu nunca tive privilégios por ser sua filha”, comenta lembrando que sua primeira função foi como recepcionista. Tomou a atitude de não o chamar de “pai”, mas pelo seu nome próprio, pois “ele era o diretor, o dono da empresa”. Era importante saber separar estes papéis, principalmente tratando-se de uma empresa familiar.

“Eu não queria ser chamada de filha do dono”, queria mostrar que era possível “construir minha própria jornada”, por méritos próprios, sem protecionismos. Durante quase oito anos de sua vida construiu sua carreira na empresa do pai, galgando os degraus até chegar ao cargo gerencial, a partir do qual auxiliava no direcionamento da empresa.

Desenvolveu-se como líder, buscou várias formações e atualizações criando uma base acadêmica muito forte, chegando a ser convidada para lecionar. Na opinião dela, chegou o momento em que a empresa já estava totalmente alicerçada, em que o negócio fluía com solidez. Percebeu que precisava de outros desafios para sua vida, pois já estava sendo convidada para prestar consultorias em outras regiões do país.

Anna havia construído sua jornada investindo muito na sua formação, adquirindo a experiência para auxiliar outras empresas a alavancarem seus negócios. Ao conversar com seu

pai sobre seu desejo de seguir adiante com seu sonho, o de abrir sua própria empresa, recebeu o seu apoio.

Nesse momento, disse que havia passado por sua cabeça que era ela praticamente a dona também do negócio do seu pai, mas sentiu que queria seguir adiante. Era um “incomodo positivo”, em sua opinião. Como queria continuar construindo sua própria carreira, foi migrando então, aos poucos e com o consentimento de seu pai, para o seu novo projeto de vida. “Eu havia deixado pronta toda a equipe administrativa da empresa do meu pai”, contando que esse fator foi decisivo também para sua decisão de seguir adiante. Anna reforça que a mulher que é líder tem essa preocupação constante de “deixar as coisas prontas”, de dar conta de tudo e de todos.

“Somos muito exigidas por todos”, reforçando o desafio que a mulher carrega por ter que lidar com os vários papéis de sua vida, seja como mãe, filha ou líder. Para Anna, as mulheres são mais “intuitivas” no seu modo de liderar, no que diz respeito a “sentir mais” pessoas e situações e complementa: “ter a sensibilidade se algo vai dar certo ou não”.

Diz que sempre seguiu essa intuição e que até hoje os resultados sempre foram positivos em sua vida. Para ela, a liderança masculina é muito focada em processos e resultados, ao passo que “a mulher tem um olhar mais humano para as situações”. Disse que o estilo “mais materno” que algumas mulheres adotam na liderança não combina muito consigo.

“Não sou de ficar colocando meus liderados sob minha proteção”, referindo-se ao seu comportamento de saber dosar apoio e cobrança por resultados de forma equilibrada. Por trabalhar com uma equipe formada tanto por homens quanto mulheres, disse que é preciso saber equilibrar muito bem a força com a leveza, que isso precisa ser natural e não algo que seja forçado.

Na opinião dela, ainda persistem situações de resistências sobre o potencial da mulher, especialmente em ambientes de trabalho mais “masculinos”. Finaliza dizendo que “as mulheres precisam acreditar mais em si mesmas”, pois ainda existem muitas expectativas, por parte das mulheres, sobre o que os outros esperam e pensam sobre elas.

Solicitei, então, um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Ela escolheu com um sorriso no rosto, “Anna”. Perguntei-lhe por qual motivo fez a escolha deste codinome, respondendo tratar-se da soma do seu nome com o nome de sua filha. Estas são as 2 pessoas mais importantes de sua vida hoje, referindo-se a si mesma e sua filha, “é a minha força e da minha filha que move a minha jornada hoje”, conclui emocionada. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Anna: “eu construo minha jornada”

Relato do encontro de validação - 4 de maio de 2020, segunda-feira, 9h

Sorridente e atenciosa, Anna iniciou a leitura em voz alta de sua narrativa. A leitura transcorreu sem interrupções até o trecho “aquele sentimento de frustração era algo de sua própria cobrança interna, vindo do seu nível de exigência”. Neste momento, parou e meneou positivamente sua cabeça, como se estivesse validando esse comportamento. Continuou lendo a narrativa sem interrupções.

No trecho final, quando é citada junto com sua filha no trecho “é a minha força e da minha filha que move minha jornada hoje”, emocionou-se. Com os olhos marejados finalizou a leitura com um sorriso. Disse como era bom ver um texto estruturado e organizado com sua história de vida.

Perguntei-lhe, então, como havia sido a experiência de ler sua própria história. Respondeu que foi como assistir um filme, especificamente mais emotivo quando são citadas

“pessoas mais queridas e próximas”, no caso dela, o pai e a filha. “É impressionante como citei minha filha em vários momentos”, comenta.

Finalizei nosso encontro dialógico agradecendo-a por toda sua disponibilidade para meu projeto de pesquisa.

Ester: “Precisei quebrar meus paradigmas”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 1 de maio de 2020, sexta-feira, 18h

Com 33 anos de idade, Ester é líder em uma empresa de prestação de serviços financeiros na região Centro-Oeste do país. “É interessante, sou a única filha mulher dos meus pais”, iniciou contando que todos seus irmãos são homens e casados. “Sou a única solteira dentre meus irmãos. Imagina eu tendo que vencer meus próprios desafios dentro de casa”, afirma ao ponderar que sua mãe vem de uma geração que foi criada para ser dona de casa, cuidar dos filhos e do lar.

Com relação ao pai disse que “por incrível que pareça” é militar e muito liberal, sendo a pessoa que mais impulsionou sua vida. “Ele sempre dizia que eu não tinha que depender dos homens” e sempre apoiou suas vontades, mesmo quando a mãe ia contra. “Meu pai era o único provedor do lar”, lembrando que tudo era muito regado em sua casa, que seu pai batalhava muito para poder sustentar a família.

Quando entrou na faculdade, percebeu o quão difícil era para seus pais manterem todo o sustento e formação dos filhos. Seu primeiro contato com o mundo do trabalho foi um estágio para a faculdade aos 19 anos de idade: “tomei meu primeiro *milk shake* quando comecei a estagiar, porque pude pagar com meu próprio dinheiro”. Como vinha de um “berço cristão”, seus pais inculcaram nela um respeito muito grande pelas hierarquias. “Eu tinha muito medo do meu chefe”, argumentando que isso era reflexo direto de crenças e valores

repassados por seus pais. “Por ser militar meu pai respeitava muito as hierarquias”, comenta. Aos poucos foi destacando-se nas atividades e foi aprendendo a posicionar suas ideias.

Recebeu, então, uma proposta de trabalho para coordenar sua primeira equipe, com apenas 23 anos de idade, em uma empresa do varejo. Ester conta, constrangida, que foi assediada pelo dono desta empresa e que precisou posicionar-se, “bater de frente” para se defender, e ficou sentindo-se muito mal. Ao mesmo tempo, resolveu não contar para seus pais, pois acreditava que poderia sair daquela situação sozinha.

“Eu sempre tive muita fé”, dizendo que sempre acreditou muito em Deus, por ser cristã e pela educação que teve de seus pais, manteve-se o máximo que pode naquela situação, sem compartilhar com a família. Acreditava também que poderia “queimar” sua carreira, “eu era muito jovem, estava na construção da minha maturidade emocional”, refletindo que seu receio era tomar uma atitude que prejudicasse seu futuro como profissional.

Argumentou que, infelizmente, o assédio no trabalho ainda é uma realidade que aflige muitas mulheres. “Eu me sentia um lixo”, disse inconformada, lembrando daquela situação. Quando saiu da empresa, estava tão arrasada que não tinha mais vontade de trabalhar com gestão de pessoas. Dizia para si mesma: “isso não é para mim!”. Ao mesmo tempo em que contava esta história com um sentimento de revolta, Ester reconheceu que sempre buscou “dar o melhor de si” e de que “ninguém mais poderia humilhá-la deste jeito”. Contou que, naquela época, teve que superar a si mesma, tirar o máximo de sua força para enfrentar sozinha aquela situação. “Eu precisava continuar pelas pessoas que eu amava”, referindo-se aos seus pais, por tudo que haviam investido nela.

Conseguiu, então, novo emprego em uma renomada empresa e “seus olhos brilharam novamente”. Nesta empresa, conduziu vários projetos direcionados para gestão e desenvolvimento de pessoas que aprimorou sua bagagem e currículo profissional. Depois, foi

trabalhar em outra empresa que considerou como sendo o “maior *case* de ser feliz” da sua trajetória profissional. Nesta empresa, Ester pode “ser quem ela era”, segundo suas palavras, referindo-se ao ato de poder ser livre para liderar do seu jeito. Esta empresa deu a ela muita liberdade e autonomia para desenvolver seu potencial com pessoas.

Conta, empolgada que era uma empresa que se preocupava muito com os aspectos de inclusão social, que lidava muito bem com as diversidades. Percebeu o quanto esta empresa valorizava a mulher em cargos de liderança, dizendo que sempre foi muito respeitada nas suas opiniões. No cargo de gestora regional, conta que convivia em um ambiente no qual opções sexuais, religiões, crenças e valores eram bastante diferentes, mas que todos eram muito respeitados nas suas individualidades.

Para ela, vinda de uma família muito conservadora em suas crenças religiosas, ainda existia algo implícito de “o que as pessoas vão achar de mim”, referindo-se ao fato de precisar “quebrar seus próprios paradigmas” para conviver e lidar com pessoas tão diversas. Ao mencionar que tinha muitos amigos homossexuais naquela empresa, percebe, emocionada, o quanto tal convivência ensinou-a a pensar e agir sem preconceitos.

Com relação às mulheres desta empresa, sempre ouvia muito delas que deviam se empoderar, que não deviam ser comparadas aos homens e que tinham tanto valor quanto eles. Para ilustrar este empoderamento feminino, citou a rainha Ester, uma mulher poderosa da literatura bíblica, que traz um ensinamento de que “o homem pode até tomar decisões”, mas a mulher “quando sábia, influencia nas decisões dele”.

Sobre a construção do seu modelo de liderança, comentou: “eu não nasci líder, ao contrário, todos me lideravam”, avaliando como era e o que precisou vencer para tornar-se uma líder influente. Disse que foi necessário primeiro tomar posse da sua autoridade, da sua autoliderança, para depois liderar pessoas. Teve que trabalhar questões como “ter medo dos

seus superiores”, entendendo que se tivesse medo não conseguiria se impor. Pensou: “se eu tenho medo é porque não estou segura” e, por isso, precisaria vencer seu histórico de vida e, principalmente, crenças e valores muito conservadores vindos de seus pais. Lembrou que, por respeito, era muito submissa à mãe e esse comportamento a acompanhou em algumas ocasiões nos ambientes profissionais.

Com o tempo, foi trabalhando com estas questões familiares enraizadas para consolidar novas atitudes e comportamentos. Foi convidada então, para trabalhar na gestão de pessoas em uma renomada empresa na região Centro-Oeste do país, onde vive na atualidade. A mudança para esta empresa também ocasionou mudanças e quebras de paradigmas de sua vida. Na época, precisou mudar-se do norte do país para a região Centro-Oeste.

Costumes, pessoas, locais, tudo diferente, enfim, o período de adaptação foi altamente desafiador. Diferente do antigo ambiente de trabalho que era liberal, agora estava inserida em um ambiente altamente conservador. “Era muito diferente do meu povo”; brincou dizendo que as pessoas olhavam para ela “dos pés à cabeça”, julgando-a, medindo seus comportamentos. “Eu nunca esqueço disso!”, lembrou-se, dando risada do seu primeiro dia de trabalho, que alguém chegou e disse “a diretoria não vai gostar da cor da sua unha!”, tal era o grau de julgamento das pessoas.

Ester admitiu que pegou gosto por “quebrar paradigmas” e que aprendeu, com muito custo, como desafiar-se frente ao conservadorismo. Enfrentou e quebrou seus paradigmas, inicialmente, em sua própria família, para depois continuar quebrando-os dentro dos ambientes organizacionais. Nesta empresa, o paradigma era também conservador permeado por “lições de moral”, muito “comando e controle” e pouco “propósito”, comentou.

Com o tempo e com o seu jeito agregador de influenciar pessoas, junto ao momento de mudanças desta empresa, pôde contribuir com a diretoria neste processo de mudança cultural. Contou, entusiasmada, sobre todas as mudanças ocorridas no último ano, fruto de seu trabalho e de sua equipe, atuando nas regiões norte e centro oeste do país.

Com relação ao estilo de liderança das mulheres, Ester disse que a mulher, quando é autêntica e, ao mesmo tempo, consciente de sua influência, conquista seu espaço sem precisar impor-se. Disse ainda que a maior contribuição do estilo de liderar das mulheres é o ato de “cuidar das pessoas”, e isso é tão importante quanto cuidar de números ou indicadores. “A mulher consegue, ao mesmo tempo, ser forte e ser amável”. Concluiu dizendo que as mulheres são multitarefas, que dão um jeito em tudo, são agregadoras.

A mulher precisa se cobrar menos, esse é o grande desafio a ser superado: “aliviar mais a tensão interna que a externa”. Ao final do encontro, solicitei um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Ela escolheu “Ester”, pois trata-se de uma rainha retratada na Bíblia, “uma mulher forte, muito influente e justa”. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo proteção da sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro.

Ester: “Precisei quebrar meus paradigmas”

Relato do encontro de validação - 13 de maio de 2020, quarta-feira, 19h

Ester prontamente iniciou a leitura de sua narrativa que transcorreu sem interrupções por parte dela, apenas meneando positivamente sua cabeça em alguns trechos. Ao final da leitura afirmou que ficou muito bom e que era muito interessante poder ler sua história contada por outra pessoa. Disse que pôde sentir, no texto, a evolução de sua carreira. Uma percepção que teve - e fez questão de enfatizar sobre a narrativa – refere-se à facilidade que possui em quebrar paradigmas.

Ao abordar esse tema, reforçou que isso começou dentro de sua própria família, pois precisou fazer com que seus pais, tão conservadores, aceitassem o seu jeito “diferente de ser”. Do mesmo modo, percebeu que sempre fez isso de forma muito respeitosa, utilizando-se da influência, sua maior competência.

Para Ester, ler a narrativa reforçou a ideia de que é possível quebrar paradigmas com respeito e influência, conforme o trecho “a mulher quando é autêntica e, ao mesmo tempo, consciente de sua influência, conquista seu espaço sem precisar impor-se”. Ao final, agradeceu a oportunidade de poder contribuir com a pesquisa. Agradei, então, Ester por toda sua disponibilidade e finalizei o nosso encontro dialógico.

Butterfly: “Eu gosto de gente”

Narrativa compreensiva do encontro dialógico - 5 de maio de 2020, terça-feira, 14h.

Butterfly, aos 35 anos de idade, é líder em uma empresa prestadora de serviços em Recursos Humanos na região Norte do país. Muito empática e atenciosa, respirou profundamente e exclamou: “é uma pergunta desafiadora!”. Iniciou dizendo que não iria deter-se muito a detalhes de sua história, mas focaria no período quando a liderança se manifestou em sua vida, uma época na qual foi desafiada a coordenar a equipe de importante empresa de consultoria de RH que estava chegando na região Norte do país.

Segundo ela, uma profissional *headhunter*⁴ “caça-talentos” estava fazendo uma pesquisa como cliente oculta em diversas consultorias da sua cidade. O objetivo era contratar alguém que tivesse perfil proativo para implementar a nova empresa. Butterfly diz que participou deste processo sem saber que estava sendo sondada. Conta que esta pessoa chegou

⁴ *Headhunter* na livre tradução significa “caçador de cabeças”, e se refere a um tipo específico de especialista em recrutamento e seleção que atua proativamente na busca de profissionais talentosos no mercado de trabalho, visando o preenchimento de vagas estratégicas nas empresas.

no horário do almoço na empresa em que trabalhava como consultora e solicitou um pronto atendimento.

Ninguém quis atendê-la naquele horário e ela colocou-se à disposição, imediatamente. “Sempre gostei de atender pessoas, eu gosto de gente!”; para ela, sempre foi um valor tratar bem as pessoas, sendo clientes ou não. Ao atender essa “cliente” que era muito exigente e falava muito, deu toda sua atenção. A reunião durou cerca de uma hora, propôs fazer uma proposta comercial para a “cliente” até o final do dia. A “cliente”, então, colocando-a à prova mais uma vez, disse: “não tenho tempo para esperar até o final do dia, preciso da proposta agora”.

Butterfly disse sentiu-se pressionada, mas mesmo assim, prontamente, atendeu à solicitação. Ao entregar a proposta, recebeu o pronto feedback e convite. “Você superou todas minhas expectativas” disse a *headhunter* com uma proposta irrecusável para a época. Ao receber o convite, na ocasião recém-formada e com apenas 23 anos de idade, contou que ficou surpresa ao saber que o novo emprego tinha amplitude nacional, em uma empresa de consultoria de RH renomada.

Contou, entusiasmada, que foi algo surpreendente na vida dela naquela época, algo muito gratificante e, ao mesmo tempo, desafiador. Brincou dizendo que, a princípio, achou que seria um golpe, pois ela não conseguia acreditar que fosse verdade. De fato, era algo muito verdadeiro e que alavancou sua carreira. Butterfly seria a “ponte” desta empresa na região Norte do país, respondendo diretamente para a alta gestão, montando e coordenando a equipe administrativa e operacional. Participou até da escolha do local, conta que foi um pouco de tudo, “fui pedreira, engenheira”, teve que levantar toda a estrutura física e operacional da nova empresa.

Sentiu-se muito “empoderada” na nova posição de destaque que ocupou, dizendo que tinha, um carro à sua disposição, mas que não tinha experiência como motorista à época. “Eu fui muito desafiada, foi uma das maiores escolas da minha vida”. Teve que aprender a dirigir, cuidar de vários arranjos para a estruturação da empresa, documentos e pessoas. Tudo ia acontecendo muito rapidamente e ela dando conta de tudo. Ressaltou que sentiu insegurança no começo, por ser muito jovem.

Ao se apresentar como gestora do negócio, percebia o descrédito das pessoas, principalmente quando ia fazer a apresentação da empresa em grandes multinacionais da região. “Eu era muito jovem e era mulher”, esclarecendo que tinha que lidar com executivos que eram homens muito experientes e que, em diversas ocasiões, inibiam sua apresentação do negócio.

Disse que se sentia muito confrontada por eles que, por vezes, a chamavam de “menina”. Apesar da insegurança, respirava fundo e encarava de frente os desafios: “eu ia com a cara e a coragem”, complementa. Foi conquistando o espaço corporativo e a consultoria aumentava em número de clientes e funcionários liderados por ela. Foram cinco anos de sua vida dedicados à esta empresa, em que montou “tudo a partir do alicerce do negócio”.

Apesar de todo seu esforço, Butterfly relata que a empresa acabou falindo por má administração da alta gestão. Segundo ela, o problema estava na má administração financeira dos executivos do negócio, pois a carteira de clientes era estável e consolidada. Disse que foi algo angustiante ver tudo aquilo que havia construído com tanto carinho e esforço, acabando-se diante de seus olhos. Infelizmente, não dependia dela, descrevendo sua impotência diante da situação, com um certo sentimento de frustração enquanto relembrava a história vivida. Precisaria seguir adiante e decidiu, então, sair da empresa.

Ao notificar sua decisão para a equipe e alguns clientes, percebeu quão admirada era por eles. Sua equipe reconhecia seu caráter como líder, sempre muito proativa, enaltecendo o valor de cada um de seus liderados. Após sua saída, iniciou projeto de sua própria empresa de consultoria, formada por algumas parcerias com seus ex-liderados e alguns clientes que vieram imediatamente para sua carteira. Ao mesmo tempo, recebeu uma proposta para ser gestora de RH em um renomado hospital da sua cidade. Dividia seu tempo na gestão do hospital e na sua consultoria, sempre muito disposta e focada, principalmente, na construção de sua nova carreira.

Afirmou que sempre coloca muita dedicação e “que entra de cabeça em tudo o que faz”. Com relação à sua vida pessoal, comentou que “casar e ser mãe nunca estiveram em seus planos de vida”. Ao relatar isso, menciona que, como filha única, sempre foi muito incentivada e desafiada pela mãe a “alçar voos mais altos em sua vida”. Sua mãe, dona de casa, tinha uma visão além do seu tempo, sendo “sua melhor fã e amiga”. Disse que sempre ouviu, por parte dela, que deveria focar principalmente nos estudos e no trabalho, para depois pensar se gostaria de ser mãe ou de constituir família.

Foi vivendo com foco exclusivo na sua carreira, mas ao chegar aos 30 anos de idade conheceu seu atual marido e esse paradigma, segundo ela, foi imediatamente quebrado de forma positiva em sua vida. “Foi a maior virada de chave da minha vida”. Ao falar do marido e da filha, Butterfly se emocionou e seus olhos brilharam ao contar da sua experiência como mãe e esposa. Quando sua filha nasceu, resolveu interromper suas atividades profissionais para dedicar-se exclusivamente à maternidade. “Eu me permiti parar de trabalhar para poder acompanhá-la até seu primeiro ano de idade”, lembrando com muito carinho dessa fase de sua vida, durante a qual recebeu todo o apoio por parte do marido.

“Não tenho como mensurar o que é o sentimento de ser mãe”, e completou dizendo que “minha filha me fez ressignificar o trabalho”. Perguntei qual era o significado disso e ela

respondeu que “ama demais trabalhar”, mas que cuidar e estar com sua filha fez com que ela “reaprendesse a trabalhar”. Hoje, com todas suas atribuições, procura equilibrar vida pessoal e carreira: “antigamente eu não tinha horário para cuidar de mim, era apenas trabalho”, comenta.

Constituir família, para ela, foi algo gratificante e que a mudou para melhor, trazendo mais equilíbrio e organização para sua vida. Finalizou dizendo sobre a importância de ter um propósito bem definido e saber seguir seus sonhos, da importância de viver segundo suas próprias convicções e não segundo as convicções dos outros. Agradeceu a oportunidade de participar do encontro dialógico, pois ao contar fatos de sua carreira, fez com que também revivesse coisas tão importantes para sua vida, como por exemplo a construção de sua família e o suporte que recebe dela na sua carreira.

Solicitei, então, um pseudônimo para identificá-la nesta narrativa. Prontamente respondeu “Butterfly” que, em inglês que significa “Borboleta”. Perguntei qual o significado para ela, que respondeu: “porque a borboleta passa por vários estágios para transformar-se em borboleta; ela precisa aprender a libertar-se sozinha do seu casulo para poder voar”. A partir dessa conclusão e com o pseudônimo escolhido garantindo a proteção à sua identidade, agradei e finalizei o nosso encontro dialógico.

Butterfly: “Eu gosto de gente”

Relato do encontro de validação - 1 de junho de 2020, segunda-feira, 15h.

Muito atenciosa, iniciou a leitura em voz alta de sua narrativa. A leitura transcorreu sem interrupções até o final, com Butterfly apenas acenando positivamente com a cabeça em alguns pontos e exclamando “É isso mesmo!”. Finalizou a leitura com um sorriso, dizendo que foi muito bom poder rever sua trajetória na narrativa, que ao fazer a leitura sua

“autovalorização” aumentou. Perguntei-lhe, então, como havia sido a experiência de ler sua própria história.

Na opinião dela, o trecho mais emblemático foi quando teve que, literalmente, “construir” a nova empresa, contando que foi um pouco de tudo: “fui pedreira, engenheira”. Desta vez, acrescentou que também foi “faxineira” no local, tal era sua dedicação.

Frisou a importância do lado “multitarefa” da mulher que é líder. Ao ler sua narrativa, reforçou também a importância da “construção” de sua família. Para Butterfly, ter uma família auxiliou-a a organizar sua vida, tanto pessoal quanto profissional.

Finalizei nosso encontro dialógico agradecendo-a por toda sua disponibilidade para meu projeto de pesquisa.

3.3 A narrativa síntese

Conforme os encontros dialógicos transcorriam, fui envolvido pelas histórias das participantes, sendo possível compreender e assimilar experiências significativas sobre as vivências e os desafios das mulheres líderes no Brasil, conforme apresentado nas narrativas. As doze participantes relataram suas experiências como mulheres e líderes no contexto pessoal e profissional de forma singular e com toda liberdade de expressão que permeou os encontros dialógicos. Enquanto algumas delas se atentaram aos detalhes mais descritivos de suas carreiras, alternando-os com suas vidas pessoais, outras iniciaram seu discurso remetendo, às suas origens em um contexto familiar.

Como pesquisador, procurei desempenhar minha atuação de forma a isentar, ao máximo, meus julgamentos e ideias preconcebidas sobre o tema proposto, contudo, promovendo um clima de sintonia e acolhimento com as participantes. Apesar disso, algumas participantes tiveram dificuldades, a princípio, de expressar suas vivências, mas no decorrer dos encontros dialógicos foram abrindo suas percepções e sentimentos. Outras, desde o

primeiro momento, sentiram-se tão acolhidas que ao ouvirem a pergunta norteadora “Como é, para você, ser mulher e líder?” discorreram sobre o assunto de forma franca, aberta em vários momentos, emocionando-se ao contarem suas vivências.

As narrativas, portanto, tornaram-se um registro experiencial dos encontros, permitindo adentrar na experiência vivida pelas participantes no seu dia a dia como líderes em ambientes corporativos e nas questões de sua vida pessoal. Esta narrativa síntese traz alguns dos elementos mais significativos que se destacaram para serem apresentados como pontos de congruência das experiências vivenciadas pelas participantes. Elas afirmaram, de forma unânime, que as mulheres sempre se destacaram no mercado de trabalho procurando equilibrar sua vida profissional com a pessoal e, enquanto líderes, colocaram personalidade na sua relação com a equipe, não se resumindo apenas a serem profissionais que cumprem funções, mas sendo pessoas que cumprem relações de trabalho com outras pessoas. Sendo assim, não é possível separar a mulher da líder ou vice e versa.

As líderes mulheres demonstraram uma certa tendência de trazerem à tona uma série de questões que se encontram, muitas vezes, implícitas no ambiente de trabalho por tratarem-se de assuntos que possuem um cunho mais relacional do que meramente profissional. Na maioria dos relatos ficou claro o valor que as mulheres dão para o suporte emocional junto à sua equipe e que autonomia, o ato de “ser livre para agir” é um dos valores profissionais mais prezados em suas trajetórias profissionais, ressaltando também a busca por se tornarem financeiramente independentes. Valorizam a busca e manutenção de uma autoestima equilibrada, sem dificuldades para expressar sentimentos de merecimento pelas conquistas ou gratidão às pessoas que dedicaram apoio, ou mesmo no ato de pedir auxílio quando necessário.

A mulher líder, quando pode contar com autonomia e o respaldo de seus superiores, adquire mais autoconfiança para agir e, por isso, indicam em seus relatos a importância que

dão a essa condição. Porém são constantes a desconfiança e descrédito em relação à sua competência e elas parecem ter uma carga redobrada em relação aos homens quando se trata de conquistar credibilidade, apenas pelo fato de serem mulheres. Neste contexto feminino, fica subjacente o ônus de que as mulheres precisam provar mais que são capazes ou que “precisam se dedicar mais para vencer na vida”, conforme algumas verbalizaram, transparecendo um sentimento de que nem sempre elas são devidamente valorizadas pelos seus esforços. Algumas participantes lembraram que ainda existem, na atualidade, diferenças salariais entre homens e mulheres com mesmo cargo, além de preconceitos e discriminações, de certa forma, velados no ambiente de trabalho. Relataram também algumas situações de machismo e assédio no trabalho que precisaram enfrentar em silêncio, com receio de perda do emprego ou por não terem suporte emocional ou apoio familiar adequado para o momento.

Por outro lado, outras participantes da pesquisa nunca tomaram contato com situações de discriminação, preconceito ou assédio em suas trajetórias profissionais. Para estas, foi possível colocar foco e energia na melhoria contínua do seu próprio desempenho e em fazer com que sua capacidade profissional fosse percebida e valorizada. Comentaram também que são tão capacitadas quanto os homens e que eles, fisicamente e apenas neste ponto em específico, são mais fortes do que elas. Contudo, foi possível perceber que algumas delas, em certa medida, acabaram se conformando a contextos machistas a fim de conseguirem encontrar seu espaço. Nesses casos, serem vistas como homens foi entendido como algo elogioso, em lugar de uma atitude preconceituosa ou estereotipada.

As participantes, na sua maioria, demonstraram uma tendência em adotar características de um “estilo andrógino” em sua forma de liderar, pois estereótipos femininos e masculinos pareciam funcionar, implicitamente, em suas vivências. Nenhuma delas, em reação à questão norteadora, questionou a validade de tais estereótipos. Ao contrário, com poucas variações, definiram aquilo que consideraram características profissionais vinculadas

ao gênero e adotaram comportamentos que confirmassem, atenuassem ou anulassem o que supostamente seria considerado feminino.

Por um lado, quando exibiam comportamentos estereotipicamente tidos como femininos no ato de liderar, tinham a impressão de que poderiam estar demonstrando uma certa fragilidade. Por outro lado, quando adotavam atitudes, posturas e comportamentos que remetiam aos estereótipos tipicamente masculinos, sendo mais assertivas ou “duras” com suas equipes, corriam o risco de serem vistas ou taxadas como rudes e mesmo agressivas. Algumas das participantes chegaram a relatar que precisaram, inicialmente, modificar seu estilo de comportamento para procurar adaptar-se aos padrões masculinos incutidos em algumas organizações mais “masculinizadas”, como foi apresentado em algumas narrativas.

Afirmações do tipo “na liderança, sou como uma mãe, mas com pulso firme” e “a mulher possui um misto de força e leveza na sua liderança” ilustram essa tensão.

Especificamente sobre o ato de liderar ficou evidente que as participantes possuem um interesse genuíno de trazer seu time para junto de si e, como relatei anteriormente nesta narrativa síntese, essas líderes mulheres têm um contato muito próximo com cada um de seus liderados, procurando manter sua equipe unida com senso de coparticipação onde compartilham responsabilidades e resultados.

Ao serem indagadas sobre como é ser mulher e líder, todas as participantes, em maior ou menor grau, resgataram suas histórias de vida. No caso da maioria delas, foi preciso romper barreiras, ou seja, quebrar paradigmas familiares conservadores que perpetuavam o modelo tradicional e histórico de “mulher mãe e dona de casa”, para poder galgar seu espaço no mundo como líderes em ambientes corporativos. Essas mulheres disseram que sempre foram orientadas pelos seus pais a seguirem um modelo familiar “mais tradicional” que reservava a elas muito menos perspectivas e, ao quebrarem estes paradigmas, sentiram-se a

princípio não apoiadas pela própria família, precisando ter que enfrentar sozinhas as suas próprias escolhas. Uma parte delas teve como referência mais importante a figura paterna, geralmente carregada de rigidez e exigência, evidenciando um modelo de patriarcado no seu contexto sociofamiliar. No caso das referências às mães, houve maior ambivalência entre as que desejavam para as filhas uma vida distinta da sua própria como dona de casa e as que tinham dificuldade em aceitar algo diferente disso.

Outro ponto de convergência se refere ao sentimento de que “podem ser mais, mas ainda não se valorizam devidamente”, como verbalizado por algumas delas, com palavras diferentes. Pude notar um sentimento de autoexigência muito grande, quando mencionavam situações nas quais não conseguiriam “dar conta de tudo”. Em contrapartida, percebi o esforço de superação constante nas vivências das participantes, procurando buscar seu autorreconhecimento por meio de ações construtivas e sua dedicação ímpar para com as causas em que acreditavam e defendiam.

Contudo, algumas participantes externalizaram um sentimento de ter que “dar conta de tudo”, mesmo quando explicitamente declararam receber apoio de seus companheiros, familiares e liderados. É fato que a experiência do trabalho e da ascensão profissional propiciou para essas líderes mulheres mais liberdade, autonomia e independência, mas mesmo assim, constatei que elas também se preocupam muito com questões de sua vida pessoal, como manutenção de suas casas, relações familiares, cuidado com os filhos e companheiros.

A conciliação entre as esferas pessoal e profissional parece representar um impasse especialmente complicado para as mulheres, constringidas a mais renúncias do que os homens caso queiram progredir profissionalmente. Isso é manifestado em suas vidas com maior intensidade quando precisam, em algum momento de suas carreiras, optar ou não pela maternidade. Este dilema maternidade e carreira, é um dos principais desafios enfrentados

pelas mulheres líderes, pois é reforçado pela falta de estruturas e políticas adequadas de apoio nas organizações, o que coloca a mulher em uma situação de fragilidade.

Postergar ou não a maternidade surgiu como uma das questões mais emblemáticas no discurso das mulheres que são líderes, paralelamente aos desafios de responsabilidades e cobranças que as mulheres acarretam, por fatores culturais e históricos, diante de jornadas triplas de trabalho. Afazeres domésticos como cuidar da casa, da alimentação, do ato de cuidar dos filhos, de acordo com os relatos, são atribuídos implicitamente às mulheres, que constituíram suas próprias famílias e lutam para se manter no mercado de trabalho. Sobre este ponto específico, percebi que algumas das participantes emocionaram-se quando falaram sobre as responsabilidades impostas pelo trabalho e vida pessoal. Há o sentimento de que, ao colocarem um foco maior de dedicação para sua vida pessoal, seu trabalho ficará em segundo plano, desguarnecido e vice e versa. Muitas, com efeito, abriram mão de ter vida conjugal e familiar e, no caso daquelas que as têm, o sentimento de estar em falta ou em dívida com seus entes queridos as emocionou. Essas reações ficaram ainda mais claras na ocasião do segundo encontro dialógico, quando liam tais trechos de suas narrativas.

Capítulo 4. Discussão

O material produzido a partir dos encontros dialógicos realizados permitiu a apreensão de elementos estruturais e significativos sobre o fenômeno da vivência de mulheres brasileiras em cargos de liderança. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, não havia hipóteses a priori a serem confirmadas ou refutadas e tampouco existe a pretensão de apresentar os resultados como incontestáveis ou universais. Como postulam Giorgi e Sousa (2010), busca-se sistematizar elementos que possam promover discussões valiosas com outros achados científicos e com a prática psicológica.

Além de atender aos critérios de inclusão da pesquisa, buscou-se compor um grupo de participantes que pudesse oferecer uma perspectiva abrangente da realidade nacional. Sendo assim, compõem este estudo representantes de todas as regiões do Brasil, sendo quatro delas da região Sudeste e duas de cada uma das demais (Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sul). Corroborando essa representatividade de participantes da região Sudeste o fato de que, no Painel de Empresas do SEBRAE (2020) que foi baseado na Receita Federal do Brasil deste ano, ficou evidente que a Região Sudeste é a que possui maior concentração de empresas por Unidade Federativa. A Região Sudeste (considerando apenas São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro) possui 9.672.863 empresas, seguida pela Região Sul (considerando apenas Paraná e Rio Grande do Sul) com 2.587.502 empresas.

A média de idade das participantes é de, aproximadamente, 38 anos. Metade delas possui 37 anos ou menos e já exercem cargos de liderança em média há 6 anos, ou seja, assumiram a função por volta dos 30. Merecem especial destaque Anna e Diana que se tornaram líderes aos 23 e 20 anos, respectivamente. Isso corrobora os resultados apresentados na pesquisa de Amaral e Oliveira (2017) que constataram a presença de profissionais cada vez mais jovens ocupando posições de liderança nas organizações, enfrentando diversas

dificuldades no início de suas carreiras para alicerçar e comprovar sua competência como líderes.

Com exceção de Diana, todas as demais participantes possuem pós-graduação concluída em cursos de especialização ou MBA⁵, confirmando com os dados estatísticos de gênero do IBGE (2018) que indicam que as mulheres no Brasil atingem em média um nível de instrução superior ao dos homens, sendo que a maior diferença percentual por sexo encontra-se no nível “superior completo”, especialmente entre as pessoas da faixa etária mais jovem, de 25 a 44 anos de idade, em que o percentual de homens que completou a graduação foi de 15,6%, enquanto o de mulheres atingiu 21,5%, indicador 37,9% superior ao dos homens. Vale ressaltar que, no caso de Diana é necessário considerar que devido à sua pouca idade (21 anos), não seria possível já ter terminado sua graduação, pois encontrava-se cursando o último semestre de Ciências Contábeis durante a realização da pesquisa, o que de certa forma comprova os dados estatísticos apresentados pelo IBGE (2018) e que, em termos práticos, torna o grupo homogêneo, neste aspecto.

Apenas um terço (4) das mulheres que compõem o presente estudo são casadas. As outras 8 são solteiras e essa condição não está necessariamente ligada à idade, pois a média de idade destas (38,5 anos) é muito próxima à do grupo como um todo. Por outro lado, mais da metade delas (7) têm filhos, sendo que somente duas têm dois filhos e as outras cinco, um filho. Cabe uma ressalva para o caso particular de Formiga, que não tem filhos, mas é responsável pelo cuidado de seus sobrinhos, que vivem com ela. O último censo realizado em 2010 do IBGE indicou que, no período de 2000 a 2010, a taxa de monoparentalidade feminina⁶ teve um aumento expressivo de 22,2% para 37,3%. Um outro relato da Pesquisa Nacional

⁵ *Master of Business Administration* – uma modalidade específica de *lato sensu* dedicada à gestão empresarial tradicionalmente bastante valorizada no mundo corporativo.

⁶ Descreve uma situação de decisão unilateral da mulher em constituir ou sustentar família com seus filhos e sem a presença de um cônjuge.

por Amostra de Domicílios pelo IBGE (2015) indicou que, no período de 2000 à 2015, famílias chefiadas por homens tiveram 13% de aumento, passando de 37,4 milhões em 2001 para 42,4 milhões em 2015 e que o número de famílias chefiadas por mulheres aumentou 105% em 15 anos, passando de 14,1 milhões em 2001 para 28,9 milhões em 2015.

De forma operacional, o pesquisador realizou atenciosa releitura de todas as narrativas algumas vezes, procurando identificar os elementos estruturais do fenômeno (Brisola et al., 2017), em função do sentido implícito que as vivências carregavam e que passaram a ser simbolizadas e compartilháveis a partir da relação intersubjetiva estabelecida com cada participante. Dessa forma, foram identificados os seguintes elementos estruturais: (1) superação de barreiras corporativas e sociofamiliares; (2) adoção de estilos de liderança pautados por estereótipos de gênero; (3) valorização de vínculos emocionais afetivos com as equipes e (4) vivências de conflito entre vida pessoal e profissional.

Ressalta-se que os encontros não foram gravados e nem o pesquisador ficou fazendo anotações, conforme proposto por Brisola, Davidson e Cury (2017). Essa condição visa facilitar a plena entrega do pesquisador ao encontro, imbuído de abertura, interesse e empatia. Algumas frases emblemáticas das participantes foram resgatadas a partir da memória do pesquisador, justamente por estarem mais carregadas de conteúdo subjetivo significativo e, como no presente estudo houve um segundo encontro a fim de atender às recomendações do COREQ (Tong, Sainsbury, & Craig, 2007), essas frases - bem como todo o conteúdo das narrativas - foram validadas pelas próprias participantes. A Tabela 3 apresenta exemplos de frases que ilustram as quatro categorias de elementos estruturais do fenômeno:

Tabela 3*Frases ilustrativas dos elementos estruturais do fenômeno*

Elementos estruturais	Participante	Frases ilustrativas
(1) Superação de barreiras corporativas e sociofamiliares	Tempestade	“Se a mulher não segue uma linha mais tradicional, se casar, ser mãe, trabalhar... Então, ela precisa provar muito do que é capaz”
	Diana	“Tive que vencer resistência dentro da minha própria família”
	Maria Lúcia	“A mulher tem que se provar muito mais do que o homem”, “O mundo corporativo é muito masculino”
	Ester	“Eu tinha muito medo do meu chefe”, “Precisei bater de frente com ele para me proteger”
(2) Adoção de estilos de liderança pautados por estereótipos de gênero	Sophie	“A mulher tem um <i>mix</i> de sensibilidade com firmeza”
	Elizabeth	“Elizabeth aqui é igual a um homem”, “Precisei me posicionar como um homem na liderança”
	Formiga	“Eu acho que sou um pouco machista”, “Os homens me respeitam mais do que se eu fosse um homem”
	Diana	“Os homens são mais agressivos e focados em resultados”
(3) Valorização de vínculos emocionais afetivos com as equipes	Butterfly	“Sempre gostei de atender pessoas, eu gosto é de gente!”
	Fênix	“Ela está sempre conosco, ela conhece o nosso coração”
	Anna	“A mulher tem um olhar mais humano nas situações”
	Gina	“A mulher tem um lado mais maternal na liderança”
(4) Vivências de conflito entre vida pessoal e profissional	Lídia	“Esse meu jeito autoritário acabou entrando dentro de casa”, “Ser mãe para mim foi algo muito difícil”
	Elizabeth	“Os homens ainda veem as mulheres como donas de casa”
	Tempestade	“A mulher tem que dar conta de tudo”
	Anna	“Um grande desafio conciliar liderança com o ato de ser mãe”

A seguir, esses elementos estruturais do fenômeno serão discutidos pela interlocução com outros pesquisadores, cujos estudos discorreram sobre liderança exercida por mulheres em ambientes organizacionais, tanto no contexto nacional quanto internacional e sobre os conceitos fundamentais da Teoria de Justificação do Sistema.

(1) Superação de barreiras corporativas e sociofamiliares

Steffens, Viladot e Scheifele (2019) apontam que são escassas as pesquisas empíricas em empresas com mulheres ocupando cargos de liderança no topo das organizações. Esses pesquisadores identificaram que o motivo para mulheres não atingirem posições de liderança mais elevadas nas organizações deve-se à baixa representatividade delas nestes cargos de alto escalão. Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) nos resultados de sua pesquisa, constataram que o preconceito masculino ainda é um dos principais desafios que as mulheres enfrentam no trabalho, pois, além de dificultar promoções em cargos mais elevados, comumente mobiliza desconfiança sobre suas atuações enquanto líderes que ocupam cargos de médio e alto escalão nas organizações. Esse fator promoveria, portanto, resistência em relação a promoção das mulheres para cargos de liderança no topo, devido ao machismo ainda predominante em algumas organizações brasileiras.

Elizabeth, Maria Clara, Formiga, Tempestade e Lídia trouxeram em seus relatos exemplos de percepção de machismo explícito em algumas organizações nas quais trabalharam, porém não ficou evidenciado nestes ambientes uma resistência em relação a promoção destas mulheres. Ao contrário, existem relatos nas narrativas de Tempestade, Elizabeth e Fênix que evidenciam que as participantes foram convidadas para promoções em cargos mais elevados, mesmo estando em ambientes considerados machistas. O fato é que declinaram do convite de promoção por acreditarem que não estavam preparadas para assumirem cargos mais elevados, aparentemente contradizendo os resultados obtidos por Ceribeli, Rocha e Pereira (2017).

Contudo, há de se considerar que os convites foram realizados, mas as promoções não se efetivaram na prática e, portanto, confirma-se o preconceito limitante descrito por Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) e, neste caso, introjetado pelas próprias participantes. A metáfora dos patos e cisnes empregada por Elizabeth é muito precisa para indicar essa manifestação do

senso deprimido de direito (Jost, Banaji & Nosek, 2004). Por mais que a mulher aja como um homem (uma vez que a cultura machista da organização valorize esse tipo de estereótipo), ela não é, portanto, não se sente suficientemente merecedora ou preparada para progredir. No final das contas, inverte-se a responsabilidade pela situação - a organização (machista) ofereceu a oportunidade; foi a mulher que não quis aproveitá-la.

Carli e Eagly (2016) apresentaram metáforas cunhadas que ilustram os desafios enfrentados pelas mulheres no avanço de suas carreiras, como por exemplo, o termo “teto de vidro” surgido em Wall Street na década de 1980 que caracterizava o fracasso das mulheres na ascensão às posições mais elevadas nas organizações. A imagem deste “teto de vidro” sugeria que os desafios enfrentados pelas mulheres para chegar ao topo eram, muitas vezes, indetectáveis até o último momento e que, somente quando se estava próxima do topo, teria a noção exata da dimensão desta barreira. Outra metáfora, o “piso pegajoso” caracterizava um estágio anterior ao “teto de vidro” e ilustrava as dificuldades das mulheres que permaneciam em cargos com baixa remuneração e baixo status como se estivessem “grudadas” ao tal piso.

Estes termos, referiam-se às práticas discriminatórias que criavam obstáculos aos avanços das mulheres nas organizações. A partir disso as autoras propuseram, então, uma troca destas metáforas pelo “labirinto”, pois para elas as mulheres buscam a liderança no centro das organizações e não apenas no topo ou na base.

Para essas autoras, esse “labirinto” implica que as mulheres enfrentam os desafios no decorrer de suas carreiras, ou seja, desde o primeiro momento que começaram a traçar um rumo para a liderança até atingirem seu objetivo (Carli e Eagly, 2016), como é o caso de Diana, a mais jovem de todas as participantes, que logo no início de sua carreira como líder percebeu que deveria se colocar a disposição de sua equipe, que eram mais experientes do que ela – tanto na idade quanto na vida profissional – e aprender junto com eles qual seria sua melhor forma de liderar. Isso fica evidente em sua narrativa quando fala dos seus

desafios e de como os enfrenta, “indo ao encontro deles”, colocando-se à disposição. Neste exemplo, além da questão do gênero, Diana também teve que lidar com o preconceito em relação à pouca idade, como apresentado por Amaral e Oliveira (2017) sobre os desafios da primeira gestão, dentre eles o ato de liderar pessoas mais velhas, tanto na idade quanto na experiência profissional, gerando um receio quanto ao julgamento de sua competência.

Baumgartner e Scheider (2010) sugeriram que as mulheres que chegaram ao nível intermediário de liderança nas organizações precisaram adaptar seu comportamento ao que seria uma “maneira masculina” de gerenciar para poderem superar as barreiras impostas no trajeto para as posições mais elevadas, rompendo desta forma com o “teto de vidro”. Incorre ainda o sentimento de superação constante das mulheres líderes, expressado pelas frases do tipo “a mulher precisa desdobrar-se mais do que o homem para ter o mesmo respeito e reconhecimento” da participante Fênix e “a mulher tem que se provar muito mais do que o homem” da participante Maria Lúcia.

Maria Lúcia pondera que exercer a liderança implica saber jogar um jogo corporativo que exige resiliência e força de vontade. A conotação de sua fala deixa claro que esse tipo de demanda não deriva dos desafios do trabalho em si, mas de um ambiente especialmente inóspito para as mulheres. Em pesquisa recente, Einarsdottir e Kristjansdottir (2018) argumentam que as mulheres vivenciam a alta gestão como sendo uma “rede fechada” para elas e que os cargos nesse nível parecem ter sido feitos “sob medida” apenas para os homens. Corrobora este ponto específico o fato das participantes terem relatado situações de desvantagem em ambientes de trabalho que promoviam favoritismos ao gênero masculino em detrimento ao feminino, como por exemplo, mulheres recebendo salários inferiores no desempenho de mesmas funções que os homens ou mesmo estando em funções mais elevadas, como por exemplo, o caso da líder Maria Lúcia que relatou sua insatisfação quando buscou uma recolocação profissional, logo após o período em que optou pelo afastamento

para ser mãe de seus dois filhos. Ao retornar ao mercado de trabalho em uma nova empresa, ficou sabendo que mesmo ocupando uma função gerencial e tendo duas pós-graduações, iria ganhar bem menos que um técnico operacional.

De acordo com outros dados coletados nesta pesquisa, além de quebrar barreiras em culturas organizacionais masculinizadas, as participantes relataram que também precisaram romper com padrões conservadores enraizados em suas próprias estruturas sociofamiliares. No caso de Ester, por exemplo, tais padrões são amplificados pelo elemento religioso e pelo fato de ela ser a única filha mulher. Sendo assim, é compreensível que a tônica de sua vivência seja tão carregada da necessidade de romper paradigmas, uma vez que a expectativa de futuro para ela, em um contexto como esse, seria bastante restrita. De acordo com a TJS, em alguns contextos sociofamiliares ainda persiste a ideia de que a designação biológica para a maternidade poderia conduzir implicitamente, tanto homens e mulheres, a verem mulheres como cuidadoras e homens como provedores (Hoffman & Hurst, 1990).

De acordo com as pesquisas sobre papéis sociais conduzida por Eagly e Wood (2012) esses estereótipos sociais se formam quando as pessoas observam os comportamentos de homens e mulheres e os definem de acordo com padrões específicos, como por exemplo, mulheres preenchendo papéis de “cuidadora” em casa ou no trabalho. Por conseguinte, homens e mulheres seriam distribuídos de forma diferente em papéis sociais por causa das diferenças sexuais e dos seus atributos físicos, promovendo traços de personalidade e habilidades que facilitariam o desempenho de funções. Tempestade, a propósito, argumentou especificamente que a única distinção de capacidade entre homens e mulheres restringe-se a força física. Os processos psicológicos incluiriam a internalização dos papéis de gênero pelos indivíduos como padrões próprios contra os quais eles regulam seu próprio comportamento, bem como sua experiência de expectativas de outras pessoas que forneceriam mecanismos reguladores sociais.

Estes estereótipos de gênero, portanto, são derivados das suposições e crenças arcaicas sobre homens e mulheres ocupando diferentes funções, demonstrando que as pessoas achariam comum o papel de “dona-de-casa” destinado para as mulheres e o papel de “empregado” sendo orientado para homens. Isso demonstra que a estereotipagem pode, portanto, ser um reforço para justificar por que homens e mulheres tipicamente ocupem diferentes papéis sociais. O peso da expectativa sobre um padrão adequado de família e comportamento transparece na culpa que Anna sentia por ter engravidado na adolescência e na angústia por compensar o sofrimento que imaginava ter infligido a seus pais. Eagly e Wood (2012) ainda reforçam que tanto mulheres quanto homens são tipicamente recompensados pelos grupos dos quais fazem parte por se conformarem aos seus papéis de gênero, garantindo a aprovação e a interação social contínua. Em contraste, o comportamento inconsistente com os papéis de gênero é frequentemente sancionado negativamente e tende a interromper a interação social.

Diana mostrou-se claramente indignada com a percepção de que cobranças familiares não são iguais para homens e mulheres. Essa indignação corresponde ao fato de que, em alguns contextos sociofamiliares, ainda persiste a ideia de que a designação para o papel de “mãe” ou “dona de casa” poderia conduzir implicitamente, tanto mulheres quanto homens, a verem as mulheres cumprindo um papel social de “cuidadoras” e homens como “provedores” (Hoffman & Hurst, 1990).

Jost et al. (2019) reforçaram que um sistema social estável satisfaz as necessidades epistêmicas de certeza e aprovação social mais do que um sistema social que ainda não está claramente estabelecido. Dessa maneira, os indivíduos que buscam reduzir essa incerteza, são mais propensos a endossarem crenças e opiniões mais conservadoras para justificar o sistema social. Algumas participantes externalizaram sentimentos sobre o fato de que, em seu próprio ambiente sociofamiliar, existiam crenças e opiniões muito conservadoras a respeito do papel

da mulher, como por exemplo, que deveria ser seguido o modelo tradicional da mulher que é mãe e esposa, de constituir família antes de construir carreira.

Segundo Hoffman e Hurst (1990), estereótipos de gênero também são originados na tentativa de procurar racionalizar uma possível divisão sexual do trabalho, procurando atribuir a cada sexo qualidades necessárias para o desempenho das funções designadas. Isso mostrou-se evidente nesta pesquisa pela percepção colhida nos encontros, nos relatos das participantes que precisaram também quebrar barreiras de discursos estereotipados explícitos sobre quais profissões seriam mais adequadas à elas, como por exemplo, “professoras” ou “secretárias”, entre outras.

Deste modo, o gênero tende a ser um componente imposto às pessoas por uma construção social e histórica criada pelo homem, ou seja, cada sociedade cria seu próprio sistema sexo-gênero com um conjunto de disposições pelas quais a matéria-prima biológica do sexo e da procriação são moldadas pela intervenção humana e social (Rubin, 1986). Esse sistema sexo-gênero, imposto social e historicamente, é também consequência de um sistema de patriarcado culturalmente instaurado que propicia a desigualdade e, implicitamente, perpetua o domínio dos homens sobre as mulheres, inicialmente, no contexto sociofamiliar e a posteriori, no âmbito das suas vivências de convívio social, dentre elas, o trabalho. A participante Gina, por exemplo, cresceu ouvindo explicitamente que “privilégios são para os filhos homens” que ganhavam presentes caros como um carro enquanto ela não, apenas por ser mulher. Nesse exemplo, a ideologia patriarcal reforça, erroneamente, idealizações de masculinidade que dão concessão aos homens da autoridade nos vínculos familiares e também nas organizações corporativas, legitimando a força masculina que visa domínio sobre o comportamento feminino.

Ao quebrar estes sistemas patriarcais e de sexo-gênero, as participantes sentiram-se, a princípio, sem o apoio sociofamiliar, tendo que enfrentar sozinhas suas próprias escolhas.

Isso fica evidente em algumas narrativas e, principalmente, no que foi expresso em alguns trechos de suas falas, como por exemplo “se a mulher não segue uma linha mais tradicional, se casar, ser mãe, trabalhar... Então, ela precisa provar muito do que é capaz”. Tempestade apresentou-se como alguém cuja vida tomou um caminho desviante em função da maternidade precoce e, por isso é preciso provar constantemente sua capacidade. Em outras palavras, significa que romper com o esperado acarreta consequências, nesse caso, a perda da credibilidade.

“Tive que vencer várias resistências dentro de minha própria família”, Diana precisou se autoafirmar perante a resistência de seus pais, assumindo por conta própria sua emancipação antecipada quando decidiu sair de sua cidade, ficar longe de sua família para buscar seguir com sua carreira. Se não tivesse optado por essa quebra de paradigmas conservadoras de sua família, teria que se condicionar aos limites impostos por seus pais, isso fica evidente na sua narrativa quando expressou os sentimentos de “eu teria que me casar como qualquer outra mulher da minha família” e “ainda existe a imagem de mulher e esposa”.

Fênix emocionou-se ao relatar foi expulsa de casa pela sua mãe por ter engravidado solteira. O casamento não fazia parte de seus planos pessoais, mas a expectativa sobre um padrão esperado de comportamento sobrepôs-se à sua vontade e determinou uma drástica mudança em sua vida. Gina cresceu ouvindo explicitamente que “privilégios são para os filhos homens” que ganhavam presentes caros como um carro enquanto ela não, apenas por ser mulher. Estas vivências familiares ilustram como o senso deprimido de direito (Jost, Banaji & Nosek, 2004) pode ter sido gradualmente estruturado na personalidade destas mulheres, seja por aprenderem que homens merecem mais recompensas que elas, seja por não corresponderem às expectativas colocadas sobre si, acarretando um julgamento (verbalizado ou implícito) de que são culpadas por tais rupturas.

(2) Adoção de estilos de liderança pautados por estereótipos de gênero

Não há comprovação de que mulheres possuam traços comportamentais diferentes dos homens no que diz respeito, especificamente, ao seu estilo de liderança. Esta questão comportamental, normalmente discutida em termos dos estilos de liderança, norteia que estilo é compreendido como padrão relativamente estável de comportamento que são manifestados pelos líderes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Contudo, Einarsdottir e Kristjansdottir (2018) observaram que as mulheres se comparam com o estereótipo do executivo masculino e, ao fazerem isso, acabam se culpando por não se enquadrarem nesse papel, sentindo-se pressionadas para a adaptação ao papel de gênero masculino, se quiserem ter uma chance de ocupar cargos na alta gerência.

Ao serem questionadas sobre suas vivências como mulheres em cargos de liderança, todas as participantes organizaram seus argumentos considerando haver supostas lideranças feminina e masculina, ou seja, descreveram com graus variados de detalhamento, estereótipos que carregam acerca do assunto. É bastante razoável supor que, caso o tema da pesquisa fosse abordado por participantes homens, o mesmo fenômeno se mostrasse, uma vez não ser algo restrito ao gênero, mas a um contexto cultural e a um momento histórico (Jost & Banaji, 1994).

No caso do presente estudo, os principais estereótipos observados e apontados espontaneamente pelas participantes, de forma resumida, foram:

- **Estereótipos sobre liderança feminina:** As mulheres são multitarefas, tendem a serem mais complacentes e empáticas com suas equipes, mas ainda precisam ser mais assertivas e menos exigentes consigo mesmas.

- **Estereótipos sobre liderança masculina:** Os homens são mais agressivos e focados em resultados, tendem a serem mais assertivos com suas equipes, mas ainda precisam ser mais empáticos, complacentes e menos exigentes com os outros.

As participantes relataram ter sentido necessidade de modificar alguns de seus padrões de comportamento, principalmente no início de suas carreiras como líderes, enquanto procuravam ajustar-se a padrões supostamente masculinos e que estavam incutidos em empresas que possuíam culturas organizacionais tidas como masculinizadas. Isso fica evidenciado nas falas de Tempestade: “inicieei minha carreira em um mundo altamente masculino”, de Maria Lúcia: “o mundo corporativo é muito masculino” e de Formiga: “no meu segmento, ainda é um mundo muito machista”, por exemplo.

É possível constatar o macro mecanismo de Justificação do Sistema operando na adaptação ao papel do gênero masculino quando Elisabeth lembra que precisou, no início de sua carreira, “posicionar-se como um homem na liderança” e utiliza a metáfora dos cisnes. Este fato, analisado individualmente, pode exemplificar a Mobilidade Individual descrita por Billig (2002) e Tajfel e Turner (1986), uma vez que Elizabeth renuncia ao seu grupo em situação inferiorizada (das mulheres em seu ambiente de trabalho) e é aceita pelo grupo dominante (dos homens). Por essa razão, ser vista como um homem não foi sentido como algo ofensivo, mas ao contrário, elogioso. Contudo, quando colocado em perspectiva, esse tipo de acontecimento também ilustra a Justificação de Sistema conforme descrita por Jost e Banaji (1994), uma vez que não se questiona a injustiça em relação ao gênero, materializada em diferenças salariais, de oportunidades de ascensão na carreira e etc.

Não se trata de julgar a vivência de Elizabeth, mas de desvelar o processo subjacente ao exemplo. Ela, bem como outras participantes do presente estudo, precisou se *conformar* (no estrito sentido do termo, o de “assumir a forma”, modelar-se) a um sistema imposto e dominado pelos homens. Questiona-se o custo pessoal e psicológico desse ajuste. Seja por

um simples acidente histórico ou pela própria interação humana, os arranjos resultantes são simplesmente justificados porque eles existem e a estereotipagem pode ser o veículo psicológico para esta justificação do sistema (Jost & Banaji, 1994). De forma análoga, quando Formiga afirma: “eu acho que sou um pouco machista”, os mesmos mecanismos de Mobilidade Individual e de Justificação de Sistema estão ativados, assim como quando Sophie externaliza que “prefere trabalhar com homens do que com mulheres” ou no receio de Tempestade de que sua “fala pareça muito feminista, eu não sou assim”.

Existem, na atualidade, diversos estudos que visam comparar estilos do que viriam a ser liderança masculina e feminina, sendo que a maioria deles têm se concentrado, mais especificamente, sob a ótica de estilos orientados para tarefas ou relações, autocrático versus democrático, liberal ou servidor, dentre outros. Eagly et al., (2003) argumentaram que as mulheres desenvolveram um novo papel na liderança que procurou mesclar noções de masculinidade e feminilidade, adotando um estilo andrógino no seu modo de liderar, buscando uma certa neutralidade que afastasse elas do estereótipo masculino, mas que não fosse incompatível com o estereótipo feminino.

Esta questão da androginia no estilo de liderar das mulheres é vista por Santos (2013) como a combinação de atributos femininos e masculinos, eliminando a suposição de dualismo de gênero. O mesmo autor ainda afirma que a liderança andrógina pode ser considerada proposição adequada para estabelecer relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão de indivíduos, principalmente no que tange às mulheres e à distribuição dos postos de comando nas organizações. Uma vez mais, vale destacar que esses elementos não possuem comprovação científica e o que está em pauta é o imaginário das pessoas a respeito da liderança. Nos termos da TJS, trata-se de estereótipos acerca da liderança. Quando implícitos, contribuem para a Justificação de Sistema e manutenção do *status quo*.

No presente estudo observou-se que as participantes possuíam uma certa tendência para adotar um estilo que poderia ser classificado como sendo mais andrógino do que feminino na sua forma de liderar. O estilo de liderança das participantes, portanto, permeou entre um suposto comportamento feminino e masculino, buscando o afastamento do estereótipo masculino histórico do “líder natural”, mas que não fosse totalmente incompatível com o estereótipo feminino. Isso fica evidente em algumas frases significativas como “a mulher tem um *mix* de sensibilidade com firmeza na liderança” (do encontro com Sophie) e “a mulher é completa, sabe ser força e sabe ser amor” (Anna). Esses movimentos não são, necessariamente, intencionais e claros às participantes, o que explica o interesse da maioria delas pelos resultados da pesquisa.

Debebe (2017) descreve o que veio a ser conhecido como “double bind” ou duplo vínculo, um conceito originalmente estudado por Alice Eagly em meados da década de 1980 e que diz respeito às expectativas de papéis sociais de gênero e ao comportamento das mulheres enquanto líderes. Assim, quando líderes mulheres observam expectativas de papéis sociais de gênero e, com isso, exibem comportamentos que seriam mais socialmente aceitos como sendo masculinos, correm o risco de serem vistas como agressivas. Ao contrário, se exibirem comportamentos mais socialmente aceitos como femininos, podem ser vistas como frágeis. Isso pode ser observado na fala de Fênix: “na liderança sou como uma mãe, mas com um pulso firme”.

As participantes relataram diversas situações nas quais tiveram percepções de que, ao exibirem comportamentos estereotipicamente femininos no ato de liderar, poderiam estar demonstrando uma certa fragilidade. Por outro lado, quando adotaram atitudes, posturas e comportamentos que remetiam aos estereótipos tipicamente masculinos sendo duras com suas equipes, perceberam que corriam o risco de serem vistas ou taxadas como rudes e até agressivas, como é o caso de Tempestade quando relatou que possuía perfil de liderança com

um posicionamento muito firme e exigente e que isso, muitas vezes, acabava intimidando pessoas à sua volta, tanto na sua vida pessoal quanto profissional. Ao se atentar aos constantes feedbacks que recebia para correção desta postura, procurou adotar uma postura mais ponderada.

(3) Valorização de vínculos emocionais afetivos com as equipes

Salvagni e Canabarro (2015) constataram que os estudos dedicados a discutir a liderança feminina demonstraram existir uma percepção de que as líderes mulheres tendem a apresentar características de sensibilidade, flexibilidade e parceria na sua forma de liderar equipes, contudo são exigentes e objetivas quando as situações exigem. As mulheres, portanto, possuiriam uma tendência de liderar de um jeito que se compararia com uma rede de relacionamentos, procurando adotar um estilo mais participativo que estimularia seus liderados a participarem do compartilhamento de ideias. Já a percepção sobre um suposto modelo de liderança masculina tenderia a ser um estilo mais autocrático, focado em tarefas e resultados, no qual os líderes comandam, ditando ordens que os liderados apenas obedecem (Robbins, Decenzo & Wolter, 2013).

As participantes da presente pesquisa demonstraram durante os encontros dialógicos uma manifestação explícita do valor que dão ao suporte emocional junto às suas equipes. Nos encontros dialógicos ficou evidente nos relatos que as participantes possuem vínculos emocionais afetivos com suas equipes e fizeram questão de ressaltar que são “muito próximas” de cada um de seus liderados e, por isso, sentem-se gratificadas quando são reconhecidas por este modo de tratá-los. Enfatizaram também que as mulheres possuem um olhar mais holístico, um olhar humanizado das situações, expressando esse sentimento em frases como “a mulher tem um olhar mais humano nas situações” na opinião de Anna ou “sempre gostei de atender pessoas, eu gosto é de gente” como afirma Butterfly. Essa preocupação constante pela manutenção do bem-estar da equipe, ficou evidenciada na

vivência de Fênix que contou, com muito orgulho, sobre o feedback que recebeu de seus liderados, “ela está sempre junto conosco, ela conhece o nosso coração”, sendo muito gratificante para ela.

Uma meta-análise realizada por Eagly et al., (2020), reunindo dados de sete décadas, entre 1946 a 2018 sobre estereótipos de gênero, apresentou mudanças consideráveis nas relações de gênero, especialmente no tocante como são percebidos os papéis sociais femininos e masculinos na gestão de pessoas, tarefas, processos e por resultados. Os fatores analisados foram “communion” ou comunhão (aspecto afetivo e emocional), “agency” ou operação (coragem e ambição) e “competence” ou competência (inteligência e criatividade). Com relação às mulheres, o fator comunhão aumentou ao longo do tempo. Segundo os pesquisadores, os estereótipos contemporâneos de gênero fazem com que as mulheres sejam vistas como melhores do que os homens em comunhão e iguais a eles no fator competência. Por sua vez, o fator operação obteve uma pontuação maior em relação aos homens. Assim, as mulheres teriam vantagens competitivas nas atividades com maior fator comunhão que nas atividades fator operação, mesmo quando elas são iguais no fator competência.

Ficou evidente que as participantes valorizam o interesse de manter suas equipes próximas de si, destacando esse aspecto afetivo e emocional da comunhão indicado por Eagly et al (2020). Portanto, as mulheres líderes desta pesquisa manifestaram-se como sendo mais comunais com traços acentuados de empatia no seu comportamento e, portanto, com índices menores no que diz respeito aos fatores coragem e ambição da operação. Isso não significa que não possuam coragem, ao contrário, as participantes demonstraram várias situações de suas vivências que sugerem este fator, principalmente quando precisaram quebrar barreiras em suas vidas pessoais e profissionais, mas há de se legitimar que seu lado afetivo e emocional se mostrou mais reforçado.

Com relação à ambição, houve relatos que corroboraram com os estudos de Eagly, especialmente quando algumas participantes declinaram de promoções por sentirem que não estavam preparadas, manifestados em frases como “eu não estava pronta para a promoção” (Tempestade), “fui convidada para a promoção, mas senti que não estava preparada” (Diana) e “não estava preparada para promoção, não sou movida por ganhar mais” (Elizabeth). A partir do referencial da TJS, levanta-se a suposição de que essas recusas poderiam ser resultantes do senso deprimido de direito (Jost, Banaji & Nosek, 2004).

Quanto ao fator competência que diz respeito à inteligência e criatividade descrito por Eagly et al (2020), as participantes do presente estudo argumentam haver igualdade neste fator, corroborando também com estudos de Robbins e Judge (2020) que demonstraram que os supostos estilos de liderança masculina e feminina são coincidentes no que diz respeito à competências técnicas e comportamentais, não sendo constatado que um dos sexos tenha vantagem sobre o outro no desempenho pleno da liderança. É interessante notar que as participantes demonstram convicção de que os resultados entre homens e mulheres são similares, porém as condições para a obtenção dos mesmos são bastante diversas e favorecem claramente os homens.

(4) Vivências de conflito entre vida pessoal e profissional

Salvagni e Canabarro (2015) constataram que a construção e sucesso na carreira das mulheres que são líderes implica muito esforço e autodesenvolvimento, além de vivenciarem conflitos para o equilíbrio profissional com o pessoal, preocupando-se para o desempenho de seus vários papéis como mulher, esposa, mãe e líder. Mostra-se, portanto, ultrapassado em relação a compreensão das identidades de gênero, o discurso de que cabe apenas às mulheres o cuidado com os afazeres domésticos, conquanto não abandonaram estas atividades em detrimento à sua vida profissional. De forma unânime, as participantes ressaltaram que o maior desafio para a mulher líder, na opinião delas, é destacar-se em um mercado de trabalho

altamente competitivo, procurando conciliar sua vida pessoal e, muitas vezes, sustentando sua própria família. As participantes também, em sua maioria, expressaram um sentimento explícito de sobrecarga, mesmo quando declararam receber apoio social de seus companheiros ou familiares na divisão dos afazeres domésticos. Cabe lembrar que apenas um terço delas são casadas.

Além disso, Ceribeli, Rocha e Pereira (2017) constataram em sua pesquisa sobre os desafios e percepções de mulheres em cargos de chefia, que a responsabilidade pelos afazeres domésticos e pela criação dos filhos, tornou-se uma barreira a ser vencida pelas mulheres que são líderes e constituem famílias mantendo-se no mercado de trabalho. Com relação às atribuições domésticas, como por exemplo, do ato de cuidar da casa ou dos filhos, de acordo com os relatos das participantes, esses afazeres acabam quase sempre decaindo sob suas responsabilidades, independentemente de terem ou não o apoio de companheiros ou familiares. Sobre este ponto específico - da responsabilidade histórica e culturalmente inculcada nas mulheres - pelos afazeres domésticos e o cuidado com os filhos, ficou perceptível que as participantes desta pesquisa se emocionaram quando expressaram as cobranças internas que têm pela falsa consciência (Jost & Liviatan, 2007) de “ter que dar conta de tudo”.

Essa falsa consciência ficou constatada nesta pesquisa, especialmente em algumas colocações como a de Tempestade, “a mulher tem que dar conta de tudo” ou de Elizabeth, “a mulher consegue fazer mil e uma coisas ao mesmo tempo”, ambas solteiras. Segundo os pressupostos da TJS, falsas crenças contribuem implicitamente para a manutenção das desvantagens históricas atribuídas às mulheres quando passam a acreditar, implicitamente, que são inferiorizadas em algumas situações e com sentimento de merecerem papéis subordinados na hierarquia social, caracterizando um senso deprimido de direito. Por trás desse tipo de colocação parece haver a anuência de que o cuidado com a casa e com a

família, se não é exclusiva atribuição feminina, cabe mais à mulher do que ao homem. Isso acarreta, além do desgaste objetivo, materializado em cansaço e prejuízo à saúde, também uma sensação implícita de dívida que pode fragilizar a mulher e operar a Justificação do Sistema. De toda forma, esse tipo de colocação não é hegemônico, haja visto o questionamento de Tempestade a respeito da inexistência de trocadores de fraldas para bebês em banheiros públicos masculinos, por exemplo ou a vivência relatada por Fênix sobre seu companheiro que cuidou de sua filha por aproximadamente 4 anos, enquanto ela viajava por longos períodos para trabalhar.

Conforme apresentados anteriormente, dados estatísticos de gênero (IBGE, 2018) constata que as mulheres brasileiras dedicam aos afazeres domésticos cerca de 73% a mais de horas do que os homens (18,1 horas contra 10,5 horas). Sobre este aspecto específico, são relatadas diversas situações pelas participantes que sintetizam a percepção de que “os homens ainda veem as mulheres como donas de casa” (Elizabeth) ou “a mulher quer abraçar tudo, é preciso desapegar-se desta exigência” (Anna). Ficou evidenciado quão incômoda é essa questão para as participantes, bem como a necessidade constante de retomar a ideia de que afazeres domésticos e cuidados familiares não são atribuições exclusivas das mulheres, mas das pessoas que coabitam o espaço do lar. Tempestade reforça sua indignação sobre esse assunto quando desabafa “é como se o trabalho da mulher não fosse considerado trabalho” - referindo-se a sua percepção de que ainda se imputa às mulheres ter de cuidar do lar depois de um dia extenuante de trabalho - e complementa: “as mulheres ainda vivem em uma cultura de trabalhar e chegar em suas casas para cuidar dos afazeres domésticos e, quanto aos homens, é estabelecido que já trabalharam durante todo o dia e têm direito ao descanso”.

Vilela e Lourenço (2018), pautados pelos fatores tempo, tensão e comportamento propostos por Greenhaus e Beutell (1985) identificaram que as longas jornadas de trabalho, horas extras e filhos (tempo), lidar com pessoas, altas demandas de trabalho e falta de

organização dessas demandas por parte dos gestores (tensão) correspondem às principais fontes de conflito trabalho-família vivenciado por mulheres trabalhadoras. Segundo as pesquisadoras, o fator comportamento não apareceu como fonte de conflito trabalho-família, já que a maioria das mulheres participantes da pesquisa conseguiu adequar seus comportamentos aos diferentes papéis que lhes são atribuídos. Com relação a essa adaptabilidade feminina, Ester fala que “a mulher consegue, ao mesmo tempo, ser forte e ser amável”, isso denota o que já foi apresentado anteriormente sobre o ato de se conformar, “entrar na forma” de contextos organizacionais predominantemente masculinos, e complementa que as mulheres são multitarefas, dão um jeito em tudo, procurando agregar-se comportamentalmente, de forma positiva, às diferentes demandas que são exigidas, tanto no trabalho quanto na vida pessoal e familiar.

Além disso, as participantes destacaram o fato de ter que lidar com as questões do paradoxo maternidade e carreira, precisando decidir entre sua ascensão profissional e a maternidade. Esse impasse conduziu muitas delas a postergarem a gravidez ou a suspenderem sua atuação profissional, por vezes, além do período da licença, como no caso de Maria Lúcia. Nos resultados desta pesquisa, ficou evidenciado o sentimento coletivo deste grupo de participantes, de que o dilema maternidade e carreira é também um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres que são líderes, quando decidem em algum momento de suas carreiras, optarem ou não pela maternidade. Este desafio é reforçado ainda pela própria instabilidade emocional no qual esse processo decisório ímpar na vida da mulher, infere: seguir com o relógio biológico para ser mãe ou seguir com o relógio de sua carreira como líder?

Uma pesquisa realizada por Garcia e Viecili (2018) sobre as implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher evidenciou a constante adaptação da mulher para se encaixar ao mercado de trabalho formal e às mudanças

do novo papel feminino - que procura atender demandas e expectativas das funções profissional e materna. Na pesquisa, evidenciou-se a importância da maternidade para as mulheres, como sendo uma experiência significativa que influencia as rotinas da mulher, optando por conciliar os papéis profissional e materno, por perceberem benefícios sociais, cognitivos e emocionais viabilizados pelo trabalho. De certa forma, isso ficou evidente nas narrativas de Tempestade, Anna, Fênix, Gina, Butterfly, Maria Lúcia e Lídia, pois todas procuraram conciliar a maternidade com o trabalho. Independente do fato de Tempestade, Anna, Fênix terem optado pela monoparentalidade feminina, Gina, Butterfly, Maria Lúcia e Lídia que são casadas, auxiliam conjuntamente com seus cônjuges no sustento da família.

Essas questões remetem à mútua interferência entre trabalho e vida pessoal que vem sendo discutida há décadas, com destaque para a ideia de transbordamento (*spillover*) que pode acontecer em duas direções (trabalho – família e família – trabalho) e com diferentes impactos – positivo ou negativo (Grzywacz, & Marks, 2000; Matias, & Fontaine, 2012). Ainda que não esteja no escopo do presente estudo uma análise detalhada desses fenômenos, os relatos das participantes indicaram a presença dos mesmos.

As falas de Lídia carregaram exemplos de transbordamento negativo família – trabalho, especialmente no tocante à sensação de sobrecarga oriunda de tarefas domésticas e da sensação de ter que deixar de lado o trabalho para cuidar do filho recém-nascido. A oportunidade de promoção de carreira que fez com que Fênix tivesse que se ausentar por longos períodos em função de viagens ilustra o caráter polivalente do *spillover*, pois acarreta um transbordamento negativo trabalho – família (no sentido do afastamento em relação à sua filha) ao mesmo tempo que contém um transbordamento positivo trabalho – família em função da expectativa da melhoria da segurança econômica e da qualidade de vida a médio prazo.

Considerações finais

Este estudo objetivou compreender vivências e significados atribuídos à experiência de ser líder pela mulher brasileira, procurando apreender a percepção das mulheres em relação ao tema. Considerando o fato de que elas ainda enfrentam desvantagens nos ambientes profissionais, bem como desafios para encontrar o equilíbrio no conflito trabalho-família, mostra-se relevante e pertinente aprofundar o assunto com a intenção de oferecer subsídios que permitam estratégias para a melhoria da situação. Foi utilizada como estratégia metodológica a elaboração de uma pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica, na qual foram realizados encontros dialógicos norteados pela questão “Como é para você, ser líder e mulher?” e a elaboração de narrativas compreensivas que serviram como registros dos elementos reveladores do encontro intersubjetivo apresentados, posteriormente, para os devidos ajustes e validações pelas participantes. A partir disso, foi elaborada a narrativa síntese consolidando a estrutura essencial da experiência a partir da qual foram identificadas as quatro categorias de elementos estruturais do fenômeno.

A posição das mulheres em cargos de liderança nas organizações tem sido um tema amplamente estudado e os resultados apresentados nesta pesquisa revelaram vivências ímpares de superação de muitos paradigmas históricos e socioculturais ainda existentes, apontando os principais desafios enfrentados por elas na consolidação de suas carreiras, muitas vezes em detrimento aos aspectos intrínsecos de suas vidas pessoais. Dados importantes foram obtidos a partir das perspectivas trazidas por estas mulheres em suas experiências vividas que corroboraram com outras pesquisas relevantes sobre o tema, como por exemplo, paradigmas históricos e socioculturais que as mulheres precisariam transpor, muitas vezes, dentro de suas próprias famílias, procurando quebrar padrões conservadores para poderem abrir o espaço de suas trajetórias profissionais.

Os elementos fenomenologicamente revelados apontam para a necessidade de novas discussões sobre melhorias no universo laboral e uma melhor compreensão do fator liderança, que ainda preserva traços associados a um modelo baseado em estereótipos de gênero e que valoriza características que seriam supostamente masculinas. Isso faz com que as mulheres busquem uma conformidade (no estrito sentido do termo, o de “assumir a forma”, modelar-se) a um sistema imposto e dominado, social e historicamente, pelos homens se quiserem ter possibilidades de ascensão na carreira.

Desta forma, quando procuraram adaptar-se a modelos ditos “mais masculinizados” de liderança, as mulheres enfrentaram uma não aceitação de suas equipes desde o início de suas atuações como líderes. No decorrer de suas trajetórias profissionais, procuraram ajustar seu modelo de liderança para um estilo mais agregador e menos autoritário. A busca por um estilo próprio de liderança que permitisse combinar um comportamento mais empático com a conquista de resultados para as organizações nas quais atuam, consiste uma construção gradual constatada na maioria das narrativas presentes neste estudo.

Persistem ainda no âmbito organizacional, estereótipos implícitos que denotam supostas diferenças no estilo de liderar entre homens e mulheres, conduzindo equivocadamente, tanto homens quanto mulheres, a legitimarem estes estereótipos quando expressam o termo “liderança feminina” para procurar justificar esse sistema, especialmente em senso deprimido de direito e mobilidade individual. Diante da realidade apresentada neste estudo, é de suma importância que as organizações brasileiras repensem seus modelos de gestão de pessoas, colocando um foco especial no tema liderança e procurando assumir sua parcela de responsabilidade por, implicitamente, promoverem condições desfavoráveis e de desigualdade ao invés da equidade entre os gêneros.

Tratando-se da percepção obtida neste estudo sobre salários e promoções de mulheres e homens no mercado de trabalho, ainda persistem certas desigualdades, justificando um

aprofundamento sobre o tema. Há de se observar também a elaboração de outros estudos sobre estilos de liderança, especificamente sobre uma melhor compreensão da percepção de atitudes e comportamentos compreendidos como masculinos e femininos em ambientes de trabalho. Portanto, pesquisas ainda são necessárias sobre mulheres em cargos de liderança nas organizações, especificamente sobre o impacto social das mulheres em situações de desvantagem, aspectos históricos e socioculturais que colaboram para sustentar estereótipos de gênero em ambientes onde ainda predominam culturas organizacionais masculinizadas.

Ficou evidenciado o esforço empregado pelas mulheres para romperem com preconceitos velados nos ambientes de trabalho e quebrarem paradigmas dentro de seus próprios contextos sociofamiliares. Ainda são injustamente imputadas a duplas e triplas jornadas de trabalho e cobradas quanto às responsabilidades com afazeres domésticos e cuidados com os filhos, quando decidem constituir família, independentemente de terem ou não um companheiro para auxiliá-las. Constatou-se também que essas mulheres, que são líderes influentes em suas organizações, têm uma grande responsabilidade quanto ao seu papel na liderança de suas equipes, mas também se preocupam, na mesma proporção, com a conciliação de sua vida pessoal, especialmente quando constituem família, gerando um sentimento de cobrança interna, de culpa por não se sentirem capazes de “dar conta de tudo”.

A partir dos resultados do presente estudo, surgem algumas sugestões preliminares. Seriam oportunas ações estratégicas de desenvolvimento organizacional como, por exemplo, a criação de cursos e/ou cartilhas que visem orientação sobre como amenizar os principais desafios enfrentados pelas mulheres, como por exemplo o conflito trabalho-família e o dilema maternidade e carreira. Também seria salutar implantar um amplo programa de ouvidoria interna para todos os funcionários, com a atribuição de apurar anonimamente questões de assédio e discriminação no ambiente de trabalho e tomar as devidas providências para a resolução e prevenção desse tipo de violência.

Por outro lado, ficou constatado nesta pesquisa a importância que as organizações precisam dar ao investimento de programas internos e sociais que visam a diminuição do impacto causado pela desigualdade entre homens e mulheres nos ambientes de trabalho, utilizando iniciativas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos femininos e, deste modo, aumentando o número de mulheres líderes no Brasil. Sem conscientização e vontade institucional para o enfrentamento efetivo dessa problemática, as injustiças aqui descritas continuarão se perpetuando sutil e estruturalmente.

Considerando que o aprofundamento das discussões realizadas no presente trabalho é relevante para impulsionar e legitimar condições mais justas, positivas e efetivas de liderança nas organizações, descortinam-se algumas possibilidades de continuidade em novas pesquisas que objetivem: (a) compreender como ocorre o engajamento ou esgotamento de equipes lideradas por mulheres; (b) compreender como as mulheres líderes equilibram as demandas e recursos a partir do modelo JD-R⁷; (c) identificar os possíveis níveis de engajamento e/ou esgotamento de mulheres que são líderes; (d) buscar elaborar um plano de intervenção para aumentar os fatores de proteção e diminuir os fatores de risco psicossociais para mulheres líderes nas organizações e (e) pesquisas de caráter misto ou quantitativo para se ter uma outra projeção sobre os dados obtidos.

Estas sugestões estão baseadas em estudos que indicam que líderes podem influenciar o ambiente de trabalho de sua equipe e, conseqüentemente, influenciar indiretamente o bem-estar e desempenho no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017), o que indica que o fator liderança tem um papel essencial no engajamento ou esgotamento profissional de indivíduos e equipes. Sobre essa premissa, líderes que possuem atributos relacionais de alta qualidade com suas equipes, como o caso das mulheres líderes demonstrado nesta pesquisa, podem

⁷ JD-R, Job Demands-Resources é um modelo de estresse ocupacional, que sugere que tensão é uma resposta ao desequilíbrio entre as demandas e os recursos que um indivíduo dispõe para lidar com essas demandas

aliviar tensões ocasionadas pelas demandas físicas e emocionais relativas ao trabalho. Esse apoio social do líder auxiliaria, sobretudo, o desempenho profissional de sua equipe e atuaria como mecanismo protetor para os problemas de saúde no ambiente de trabalho. Por outro lado, a autonomia no trabalho pode ser crucial para lidar com as situações estressantes e aumentar a qualidade de vida do trabalhador.

Ficou evidenciado que as participantes desta pesquisa tinham um interesse genuíno de trazer seus times para junto de si, destacando esse lado afetivo e emocional do fator comunhão indicado na meta-análise realizada por Eagly (2020). As mulheres líderes manifestaram-se como sendo mais comunais com traços acentuados de empatia no seu comportamento e com menor coragem e ambição do fator operacional. Com relação específica à coragem, ao contrário do que foi apontado por Eagly, as participantes desta pesquisa demonstraram várias situações de suas vivências que comprovam essa característica. Muitas precisaram quebrar barreiras em suas vidas pessoais e profissionais arriscando, até mesmo, suas relações sociofamiliares. Há que se notar, contudo, que seus lados afetivo e emocional são mais reforçados. Também seria muito interessante ampliar esta pesquisa replicando o mesmo desenho, porém explorando, junto a homens líderes, quais seriam as opiniões e vivências a respeito de mulheres em cargos de liderança.

Outra contribuição desta pesquisa refere-se ao emprego da Teoria da Justificação do Sistema por duas razões, principalmente. A primeira se deve ao fato de que este modelo teórico ainda é pouco abordado em publicações brasileiras e se mostra muito útil para a compreensão de fenômenos psicossociais, especialmente os que envolvem desigualdade e injustiça. Em segundo lugar, aplica a teoria a um campo de pesquisa razoavelmente inédito em âmbito mundial, o das relações de trabalho.

Enquanto benefício social, aspirou-se que as discussões e resultados promovidos por esta pesquisa pudessem, de alguma forma, promover uma profunda reflexão de como

impulsionar e legitimizar uma equidade sobre o termo liderança nas organizações. Portanto, este estudo apresentou-se como uma contribuição significativa para o âmbito acadêmico e científico, mais especificamente para as áreas da Psicologia do Trabalho e da Psicologia da Saúde Ocupacional, procurando uma redução do déficit qualitativo, metodológico e até sobre o desalinhamento teórico ainda existente sobre a temática das mulheres em cargos de liderança em pesquisas nacionais e internacionais.

Referências

- Abrams, D., Hogg, M. A. (2010). Social identity and self-categorization. In Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., Esses, V. M. (Eds.), *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 179–193). London, UK: SAGE Publications Ltd, <https://www.doi.org/10.4135/9781446200919.n11>
- Ales Bello, A. (2004). *Fenomenologia e Ciências Humanas: psicologia, história e religião*. (Coleção Filosofia e Política). (M. Mahfoud, e M. Massimi Org. e Trad.). Bauru, SP: Edusc.
- Ales Bello, A. (2006b). *Introdução à Fenomenologia* (1ª ed). (Ir J. T. Garcia & M. Mahfoud, Trad.). Bauru: EDUSC.
- Amaral, R. C., & Oliveira, L. B. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373–392. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>
- Amatuzzi, M. M. (1996). Apontamentos acerca da pesquisa fenomenológica. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 13 (1), 5-10.
- Amatuzzi, M. M. (2007). Experiência: um termo chave para a Psicologia. *Memorandum*, 13(3), 08-15. Recuperado em 10/12/2020 de <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a13/01Amatuzzi.pdf>
- Amatuzzi, M. M. (2009). Psicologia fenomenológica: uma aproximação teórica humanista. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 26 (1), 93-100. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000100010>

- Amatuzzi, M. M. (2011). Pesquisa fenomenológica em psicologia. Em M. A. T. Bruns & A. F. Holanda (Orgs.). *Psicologia e fenomenologia: reflexões e perspectivas* (pp. 15-22). Campinas, SP: Alínea.
- Amatuzzi, M. M. (2019). *Por uma psicologia humana* (5ª ed.). Campinas: Editora Alínea.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development, 37*(2), 559-576. <https://doi.org/10.1177/0894845309352242>
- Benjamin, W. (1985/1994). O narrador: Considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: Benjamin, W. (1895-1994). *Obras Escolhidas: Magia e Técnica, Arte e Política*. São Paulo: Brasiliense.
- Bezerra, M. C. S. B., & Cury, V. E. (2015). O lugar da experiência nas pesquisas fenomenológicas. *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia e Fenomenologia e IV Congresso Sul-Brasileiro de Fenomenologia: Pensar e fazer Fenomenologia no Brasil*. UFPR Curitiba, 342p. Recuperado em 10/12/2020 de <https://drive.google.com/file/d/0BwcQoWYXYz0FeDc0VXgtX2gyVIU/view?pli=>
- Biernack, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling. *The Sage Encyclopaedia of Qualitative Research Methods, 10*(2),141–163. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00087-6>
- Billig, M. (2002) Henri Tajfel's 'Cognitive aspects of prejudice' and the psychology of bigotry. *British journal of social psychology, 41*, 171-188.
<https://doi.org/10.1348/014466602760060165>

- Brisola, E. B. V., Cury, V. E., & Davidson, L. (2017). Building comprehensive narratives from dialogical encounters: A path in search of meanings. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 34 (4), 467-475. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000400003>
- Bryman, A. (1996) Leadership in organizations. In: Clegg, S.R.; Hardy, C. and Nord, W. R. (Ed.). *Handbook of organization studies* (pp. 276-292). London: Sage. Recuperado em 10/12/2020 de <https://study.sagepub.com/sites/default/files/reference5.4.pdf>
- Bryman, A. (2004) A liderança nas organizações. In: Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W.R. *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 257-281). São Paulo: Atlas.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31, 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Cavieres, H., & Triat, M.J.C. (2016) Mecanismo de Superación de Identidad Social Negativa Y Legitimación Del Sistema Y Del Estigma en la Población El Castillo, La Pintana, Chile. *Revista Programa de Pós- Graduação e do Depto. de Geografia da UFES*, 22 (1), 79-87. Recuperado em 10/12/2020 de <https://periodicos.ufes.br/geografares/article/view/14752>
- Ceribeli, H. B., Rocha, G. B. S., & Pereira, M. R. (2017). Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, (36), 09-24. <https://doi.org/10.18316/dialogo.v0i36.3738>
- Cunningham, F. (1987). False consciousness. In F. Cunningham (Ed.), *Democratic theory and socialism* (pp. 236–267). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Cury, V. E. (2015). Narrativas compreensivas sobre sofrimento e cuidado em contextos institucionais. *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia e Fenomenologia e IV Congresso Sul - Brasileiro de Fenomenologia: Pensar e fazer Fenomenologia no Brasil*. UFPR Curitiba, 342p. Recuperado em 10/12/2020 de <https://drive.google.com/file/d/0BwcQoWYXYz0FeDc0VXgtX2gyVIU/view?pli=>
- Debebe, G. (2017). Navigating the double bind: Transformations to balance contextual responsiveness and authenticity in women's leadership development. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1313543. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1313543>
- DeCastro, T. G., & Gomes, W. B. (2011). Aplicações do método fenomenológico à pesquisa em psicologia: tradições e tendências. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 28, 2, 153-161. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2011000200003>.
- Eagly, A. H. (2007) Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1, 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001) The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 4, 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. (2003) Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 4, 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>

- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 458–476). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Einarsdottir, U. D., Christiansen, T. H., & Kristjansdottir, E. S. (2018). “*It’s a Man Who Runs the Show*”: How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers. *Sage Open*, 8 (1). <https://doi.org/10.1177/2158244017753989>
- Finlay, L. (2009). Debating Phenomenological Research Methods. *Phenomenology and Practice*, 3, 1, 6-35. <https://doi.org/10.29173/pandpr19818>
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19 (3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Garcia, C. F.; Viecili, J. (2018) Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. *Fractal: Revista de Psicologia*, Niterói, RJ, v. 30, n. 2, p. 271-280. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5541>
- Giorgi, A., & Sousa, D. (2010). *Método Fenomenológico da investigação em Psicologia*. Lisboa: Fim de Século.
- Giorgi, A., Giorgi, B. & Morley, J. (2017). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. *The Sage Handbook of Qualitative Research In Psychology* (2^a ed., pp.176-192) London: Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526405555.n11>
- Grant Thornton. *Women in business 2020: Do Plano de Ação à prática* (2020). Recuperado de https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women_in_business_2020.pdf?rdst_srcid=2041829

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Grzywacz, J. G.; Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, vol. 5, n. 1. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: leading human resources*. (10^a ed., pp. 86-98). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hoffman, C., & Hurst, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 197-208. <https://doi.org/10.1037/00223514.58.2.197>
- Hogg, M. A., Abrams, D., & Brewer, M. B. (2017). Social identity: The role of self in group processes and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 570– 581. <https://doi.org/10.1177/1368430217690909>
- Husserl, E. (1977/2012). *A crise da humanidade europeia e a filosofia* (4^a ed.). (U. Zilles, Introd. e Trad.). Porto Alegre, RS: Edipucrs.
- IBGE (2010) *Censo demográfico 2010: Famílias e domicílios*. Recuperado em 10/12/2020 de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/97/cd_2010_familias_domicilios_a_mostra.pdf
- IBGE (2015) *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios*. Recuperado em 10/12/2020 de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>

- IBGE (2018) Estatísticas de Gênero, Indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica* N° 38. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf
- Instituto Ethos (2015). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Ethos. Recuperado em 10/12/2020 de https://www.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf
- Jost, J. T. (2019). A quarter century of system justification theory: Questions, answers, criticisms, and societal applications. *British Journal of Social Psychology*, 58(2), 263–314. <https://doi.org/10.1111/bjso.12297>
- Jost, J.T., Badaan, V., Goudarzi, S., Hoffarth, M. & Mogami, M. (2019), The future of system justification theory. *British Journal of Social Psychology*, 58: 382-392. <https://doi.org/10.1111/bjso.12309>
- Jost, J., & Banaji, M. (1994) The role of stereotyping in system justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>
- Jost, J., Banaji, M. & Nosek, B. (2004) A decade of system justification theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo. *Political Psychology*, 25, 6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x>
- Jost, J. & Liviatan, J. (2007). False consciousness. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Encyclopedia of social psychology* (Vol. 1, pp. 342-343). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi:10.4135/9781412956253.n211>

- Jost, J. & Liviatan, J. (2007). System justification. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Encyclopedia of social psychology* (Vol. 1, pp. 965-967). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi:10.4135/9781412956253.n573>
- Jost, J. T., & Sidanius, J. (Eds.). (2004). Key readings in social psychology. *Political psychology: Key readings*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984>
- Jost, J. T., & van der Toorn, J. (2012). System justification theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 313–343). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n42>
- Jost, J.T., & van der Toorn, J. (2014). Twenty years of system justification theory: Introduction to the special issue on “Ideology and system justification processes”. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17 (4), 413–419. <https://doi.org/10.1177/1368430214531509>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Major, B., Gramzow, R. H., McCoy, S. K., Levin, S., Schmader, T., & Sidanius, J. (2002). Perceiving personal discrimination: The role of group status and legitimizing ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 269–282. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.3.269>
- Matias, M; Fontaine, A. M. (2012). A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O Mecanismo Psicológico de Spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 28, n.2, pp.235-244. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000200012>

- McKinsey & Company (2019), *Women in the Workplace*. Recuperado em 10/12/2020 de <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.pdf>
- Mozena, H., & Cury, V. E. (2010). Plantão psicológico em um serviço de assistência judiciária. *Memorandum*, 19 (1), 65-78. Recuperado em 10/12/2020 de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/view/6574/4151>
- Pratto, F., Sidanius, J., & Levin, S. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology*, 17, 271–320. <https://doi.org/10.1080/10463280601055772>
- Robbins, S. P.; Decenzo D. A. & Wolter, R. M. (2013). *Fundamentos de gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P., Judge, T.A. (2020) *Comportamento organizacional*, 18ª Edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall.
- Rubin, G. (1986). El tráfico de mujeres: Notas sobre la ‘economía política’ del sexo. *Revista Nueva Antropología*, 8 (30), pp. 95-145. Recuperado em 10/12/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/159/15903007.pdf>
- Rubin, M., & Hewstone, M. (2004). Social identity, system justification, and social dominance: Commentary on Reicher, Jost et al., and Sidanius et al. *Political Psychology*, 25, 823-844. [https://doi: 10.1111/j.1467-9221.2004.00400.x](https://doi:10.1111/j.1467-9221.2004.00400.x)
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Women leaders: the gender inequality, career and family in work organizations/ Mulheres líderes: As desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6 (2), 88-111. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>

Santos, J. C. S. (2013). *Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia*. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SEBRAE (2020). *Painel de Empresas*, DataSEBRAE. Recuperado em 10/12/2020 de <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>

Sidanius, J. (1993). The psychology of group conflict and the dynamics of oppression: A social dominance perspective. In S. Iyengar & W. J. McGuire (Eds.), *Explorations in political psychology* (pp. 183-219). Durham, NC: Duke University Press.
<https://doi.org/10.1215/9780822396697-009>

Sidanius, J., Levin, S., Federico, C., & Pratto, F. (2001) *Legitimizing ideologies: The social dominance Approach*, en J. Jost, & B. Major, *The psychology of legitimacy: Emerging Perspectives on ideology justice, and intergroup relation* (pp. 307-331). Cambridge: Cambridge University Press.

Steffens, M.C., Viladot, M.A., Scheifele. C. (2019). Male Majority, Female Majority, or Gender Diversity in Organizations: How Do Proportions Affect Gender Stereotyping and Women Leaders' Well-Being? *Frontiers in Psychology* (10). Recuperado em 10/12/2020 de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01037/full>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979) An integrative Theory of Intergroup Relations. In W. G. Austin, & S. Worchel, *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks Cole.

- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds), *The Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357.
<https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Tyler, T. R., & McGraw, K. M. (1986). Ideology and the interpretation of personal experience: Procedural justice and political quiescence. *Journal of Social Issues*, 42(2), 115–128. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1986.tb00228.x>
- UN (2019) *Human Development Indices and Indicators* - Published for the UNDP United Nations Development Programme. Recuperado em 10/12/2020 de <http://www.hdr.undp.org/en/2019report/download>
- Vilela, N.G.S, & Lourenço, M.L. (2018). Conflito trabalho-família: um estudo de casos múltiplos com mulheres trabalhadoras. *Pensando famílias*, 22(2), 52-69. Recuperado em 10/12/2020 de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2018000200005&lng=pt&tlng=pt.
- Zilles, U. (2012). A fenomenologia husserliana como método radical. In E. Husserl (Ed.), *A crise da humanidade europeia e a filosofia* (4ª ed., pp. 12–57). Porto Alegre, RS: Edipucrs.

Zini, R. L., & Cury, V. E. (2014). Acolhimento como prática psicológica no contexto de um Centro de Atenção Psicossocial em álcool e drogas. *Memorandum*, 27(1), 39-60.
<https://doi.org/10.35699/1676-1669.2014.6508>

Apêndice A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da Pesquisa: Desafios da liderança feminina sob a ótica da teoria da justificação do sistema

Eu, Edson Roberto De Paula, pesquisador do Grupo de Pesquisa Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, estou realizando uma pesquisa com objetivo de compreender a vivência de liderança a partir da ótica feminina. A motivação deste estudo é procurar compreender como a própria mulher se reconhece sendo líder no seu ambiente de trabalho e muitas vezes dentro do seu próprio lar.

Venho a convidá-la para participar desta pesquisa e suas respostas serão bem vindas. Caso queira participar da pesquisa, por favor verifique as condições a seguir, a fim de proteger a sua participação:

- Os procedimentos aplicados oferecem riscos mínimos à sua integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais conhecidos e não é esperado que esse projeto venha causar algum constrangimento. Contudo, você pode interromper a participação a qualquer momento, se assim desejar.
- Você poderá receber um feedback da pesquisa se assim desejar, no qual o pesquisador estará disponível para apresentar e refletir sobre os resultados gerais e não individuais da pesquisa, a fim de preservar a confidencialidade das informações. Para tanto, um novo encontro poderá ser agendado de acordo com sua conveniência.
- Você será convidada a participar de uma entrevista (encontro dialógico) acerca do tema “Desafios da liderança feminina sob a ótica da teoria da justificação do sistema, cuja duração aproximada será de 90 minutos, no máximo.
- Seus dados pessoais serão mantidos *em sigilo* e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, cujos dados poderão ser publicados em periódicos científicos sem qualquer identificação que remete à sua pessoa.
- Os dados desta pesquisa serão armazenados por cinco anos no laboratório do grupo “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial” do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, no Campus II, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- Você poderá entrar em contato quanto às questões éticas, para dúvidas, sugestões ou denúncias sobre este projeto diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-Campinas, situado à Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516, Parque Rural Fazenda Santa Cândida, Campinas, SP, CEP 13.087-571, ou pelo telefone (19) 3343-6777, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h, das 13h às 17h, ou pelo e-mail comitedeetica@puc-campinas.edu.br
- Você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Edson Roberto De Paula, sempre que julgar necessário, pelos e-mails: edson.rp@puc-campinas.edu.br ou edsondepaulacoach@gmail.com ou pelo telefone (19) 97147-3767.
- Você terá a oportunidade para perguntar a respeito de qualquer questão que desejar, e todas as dúvidas serão respondidas a seu contento.
- Você receberá uma cópia deste documento, na íntegra, com as devidas assinaturas.

Concordo que recebi todas as informações necessárias para poder decidir se desejo aceitar conscientemente o convite para participar desta pesquisa. Sendo assim, eu, _____, RG, _____ dou o consentimento livre e esclarecido para a participação na mesma.

_____, _____ de _____ de 2020.
Local Data

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Voluntário

Anexo A: COREQ Consolidated criteria for reporting qualitative research

Domínios	Pág.
CHECKLIST COREQ – DOMÍNIO 1 - EQUIPE DE PESQUISA E RECIPROCIDADE	
1. Entrevistador/facilitador – Quais autores conduziram a entrevista ou grupo focal?	2
2. Credenciais – Quais foram as credenciais do pesquisador? Ex.: PhD, MD;	2
3. Ocupação – Qual foi sua ocupação no momento do estudo?	19;50
4. Sexo – O pesquisador era do sexo feminino ou masculino?	2
5. Experiência e formação – Que experiência ou formação que o pesquisador tem?	19;50
6. Relação estabelecida – Uma relação foi estabelecida antes do estudo iniciar?	47
7. Conhecimento do participante sobre o pesquisador – O que os participantes sabem sobre o pesquisador?	47
8. Características do entrevistador – Que características foram notificadas sobre o entrevistador? Viés, suposições, razões e interesses no tema de pesquisa.	19;50
CHECKLIST COREQ – DOMÍNIO 2- DELINEAMENTO DO ESTUDO	
9. Orientação metodológica e teórica – Que orientação metodológica foi indicada para sustentar o estudo? Por exemplo: teoria fundamentada, análise do discurso, etnografia, a fenomenologia, a análise de conteúdo;	39-42
10. Amostragem - Como foram selecionados os participantes? (intencional, conveniência, bola de neve...);	47-49
11. Modo de abordagem – Como os participantes foram abordados? (ex.: cara a cara, telefone, correio, e-mail);	47-49
12. Tamanho da amostra – Quantos participantes participaram do estudo?	47-49
13. Não participantes – Como muitas pessoas se recusaram a participar ou desistir, por quais razões?	47-49
14. Definição da coleta de dados – Onde estavam os dados recolhidos (ex. casa, clínica, local de trabalho)?	47-49
15. Presença de não participantes – Mais alguém estava presente além dos participantes e dos pesquisadores?	47-49
16. Descrição da amostra – Quais são as características importantes da amostra (dados sociodemográficos)?	47-49

17. Guia de entrevista – Quais foram as perguntas, instruções, guias, fornecidos pelo autor? Foi feito um teste-piloto?	Não se aplica
18. Entrevistas repetidas – Foram repetidas entrevistas realizadas? Se sim, quantas?	Não se aplica
19. Gravação de audiovisual – Usou-se gravação de áudio ou imagem para coleta dos dados?	Não se aplica
20. Diário de campo – Foram feitas notas de campo durante ou após a entrevista ou grupo focal?	Não se aplica
21. Duração – Qual foi a duração do grupo focal ou entrevista?	47-49
22. Saturação dos dados – A saturação dos dados foi discutida?	Não se aplica
23. Devolução das transcrições – As transcrições foram devolvidas aos participantes para correções ou comentários?	53
CHECKLIST COREQ – DOMÍNIO 3 - ANÁLISES E RESULTADOS	
24. Número de codificadores de dados – Quantos codificadores codificaram os dados?	Não se aplica
25. Descrição da árvore de codificação – Quais autores forneceram uma descrição da árvore de codificação;	Não se aplica
26. Derivação de temas – Foram identificados temas antecipadamente ou foram derivados dos dados;	133-154
27. Software – Qual software, se for o caso, foi usado para gerenciar os dados?	Não se aplica
28. Verificação dos participantes – Os participantes forneceram feedbacks sobre os resultados?	62;70,76,81;87; 93;99;105;110; 116;121;126
29. Apresentação de citações – Foram apresentadas citações dos participantes para ilustrar os resultados? Cada citação foi identificada? Ex. O número do participante;	Em todas as narrativas 55 -132
30. Dados e resultados consistentes – Houve coerência entre os dados apresentados e as conclusões?	133-160
31. Clareza dos temas principais – Os principais temas foram claramente apresentados nos resultados?	133-160
32. Clareza dos temas menores – Existe uma descrição de diversos casos ou discussão de temas menores?	133-160

Anexo B: Parecer de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Desafios da liderança feminina sob a ótica da teoria da justificação do sistema

Pesquisador: EDSON ROBERTO DE PAULA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 24707219.0.0000.5481

Instituição Proponente: Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/ CAMPINAS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.719.395

Apresentação do Projeto:

Este estudo visa identificar quais são as possíveis restrições e preconceitos sobre a liderança feminina a partir da ótica da própria mulher, assim como verificar se existem estereótipos que possam funcionar como legitimadores da sua discriminação no ambiente de trabalho.

A estratégia metodológica será a construção de narrativas compreensivas a partir de encontros dialógicos com Mulheres acima de 18 anos que atuem como líderes em ambientes corporativos. Serão entrevistadas 8 Mulheres, individualmente, divididas em 4 grupos: 2 diretoras, 2 gerentes, 2 supervisoras e 2 coordenadoras.

Os encontros que resultem em discussões que não apresentem a temática liderança feminina como eixo central serão excluídos. As solicitações de exclusão dos dados a pedido do próprio participante, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, também serão feitos.

Objetivo da Pesquisa:

Este estudo visa identificar quais são estas possíveis restrições e preconceitos sobre a liderança feminina a partir da ótica da própria mulher, assim como verificar se existem estereótipos que possam funcionar como legitimadores da sua discriminação no ambiente de trabalho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o pesquisador, por tratar-se de um encontro dialógico, as participantes serão imediatamente beneficiadas pela própria oportunidade de livre expressão sobre suas ideias e experiências vividas como líderes e mulheres, com campo de atenção focada e audição ativa por

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516
Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br



PUC
CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE CAMPINAS -
PUC/ CAMPINAS**



Continuação do Parecer: 3.719.395

parte do pesquisador. Também poderão contar com a orientação de encaminhamento à serviços específicos, caso haja a necessidade.

Enquanto benefício social, aspira-se que discussões e resultados desta pesquisa possam, de algum modo, promover uma profunda reflexão de como impulsionar e legitimar uma liderança feminina mais positiva e efetiva nas organizações.

O encontro dialógico apresenta riscos mínimos por empregar metodologia consagrada, também de acordo com o pesquisador. Contudo, por inserir uma pergunta norteadora que remete à reflexões mais subjetivas ou profundas pode causar algum tipo de desconforto na participante da pesquisa. Neste caso o pesquisador responsável estará aberto para o devido acolhimento e possíveis orientações junto às participantes, bem como para encaminhamento à Clínica Escola da PUC Campinas, caso haja a necessidade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O trabalho tem pertinência e valor científico. Apresenta uma metodologia adequada aos objetivos propostos, riscos e benefícios e garante os direitos fundamentais do participante.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE foi elaborado com linguagem clara e acessível. O pesquisador se compromete a assegurar o sigilo de identidade dos participantes e o direito à interrupção do procedimento. O Termo informa o contato telefônico do pesquisador e do CEP PUC-Campinas.

Recomendações:

Não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências, apresentadas no parecer anterior, foram atendidas.

Considerações Finais a critério do CEP:

Dessa forma, e considerando a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: Aprovado.

Conforme a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, é atribuição do CEP “acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa”. Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá encaminhar para o CEP PUC-Campinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516

Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571

UF: SP **Município:** CAMPINAS

Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br



PUC
CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE CAMPINAS -
PUC/ CAMPINAS



Continuação do Parecer: 3.719.395

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1418535.pdf	18/11/2019 15:32:21		Aceito
Outros	CARTACEP.pdf	18/11/2019 15:29:44	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETODETALHADO.pdf	18/11/2019 15:28:45	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	18/11/2019 15:24:21	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	18/11/2019 15:24:01	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTO.pdf	21/10/2019 13:22:16	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito
Outros	LOCAL.pdf	01/10/2019 13:54:27	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	01/10/2019 13:53:34	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DECLARACAOINFRAESTRUTURA.pdf	01/10/2019 13:53:21	EDSON ROBERTO DE PAULA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPINAS, 22 de Novembro de 2019

Assinado por:
Mário Edvin GreTERS
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516

Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571

UF: SP **Município:** CAMPINAS

Telefone: (19)3343-6777

Fax: (19)3343-6777

E-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br