



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Cristiane Mitsue Iata

Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base
tecnológica

Florianópolis

2020

Cristiane Mitsue Iata

Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base
tecnológica

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Cristiano J. Castro de A. Cunha, Dr. rer. pol.

Coorientadora: Prof.^a Inara Antunes Vieira Willerding, Dr.^a

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Iata, Cristiane Mitsue

Liderança feminina : a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica / Cristiane Mitsue Iata ; orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, coorientadora, Inara Antunes Vieira Willerding, 2020.

212 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Liderança feminina. 3. Empresas de base tecnológica. 4. Barreiras e facilitadores. 5. Estratégias para superação de barreiras. I. José Castro de Almeida Cunha, Cristiano. II. Antunes Vieira Willerding, Inara. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Cristiane Mitsûê Iata

Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base
tecnológica

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Andrea Valéria Steil, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Simone Ghisi Feuerschutte, Dr.^a
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof.^a Marina Keiko Nakayama, Dr.^a
Membro Externo

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Cristiano J. Castro de A. Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador

Florianópolis, 03 de Abril de 2020.

Este trabalho é dedicado ao meu pai, Mario Iata (*in memoriam*), por ter sido um homem que sempre acreditou em mim; à minha mãe, Marina Iata, por ser um exemplo de mulher forte e guerreira; ao meu marido, Vasco Mendes, pela parceria da caminhada, lado a lado, e aos meus filhos Arthur e Nicole, pelos abraços que aquecem o coração.

AGRADECIMENTOS

Gratidão a todas as pessoas que de alguma forma estiveram comigo nesta trajetória.

Em especial:

Ao meu amado pai, Mario Iata (*in memoriam*), que me incentivou e me apoiou em todas as minhas decisões, e à minha querida mãe, Marina Iata, que sempre foi um exemplo de mulher forte e decidida.

Ao meu marido, Vasco Mendes, pela parceria e caminhada lado a lado, e aos nossos filhos Arthur e Nicole, pelo apoio incondicional a uma mãe que trabalha.

Às minhas queridas irmãs, Poliandra e Rayene, mulheres inteligentes que equilibram magistralmente força e doçura.

Aos meus sogros, Afonso Guerreiro (*in memoriam*) e Marinha Mendes Guerreiro, que se tornaram também minha família em Santa Catarina.

Às amigas que estiveram presentes quando precisei de um ombro amigo. Em especial a: Marta Mello, pelos ricos diálogos que me ajudaram a entender a importância de viver o “aqui e agora”; Dayse Gallotti, por segurar minha mão nos momentos mais difíceis da minha trajetória; Dorzeli Trzeciak, por me fazer as perguntas certas quando eu estava em busca de respostas.

Ao meu grande amigo Natalino Uggioni, que profissionalmente foi um líder que sempre acreditou em mim.

Ao meu orientador, Professor Cristiano J. C.de A. Cunha, por ter sido meu mestre nesta trajetória e ter me ensinado a tirar o melhor proveito de todas as minhas experiências vividas no doutorado.

Às mulheres líderes, participantes desta pesquisa, que generosamente compartilharam comigo suas histórias.

Aos colegas do Laboratório de Liderança & Gestão Responsável (LGR), pelas ricas discussões e trocas de experiências: Isabella Bertoncini, Marta Mello, Micheline Krause, Helen F. Günther, Fabiana Grankow, Alessandra Zoucas, Tatiana Schreiner, Aulia Esper, Bruna Adriano, Solange M. da Silva, Ricardo Pereira e Suelen Fernanda S. Wiedemann.

A Deus, que sinto sempre presente em minha vida, iluminando meus caminhos e colocando pessoas especiais em minha trajetória.

“Nada na vida deve ser temido, somente
compreendido. Agora é hora de
compreender mais para temer menos.”
Marie Curie

RESUMO

Esta tese teve como objetivo compreender as trajetórias profissionais de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica (EBTs). Em ambientes predominantemente masculinos, como a área de tecnologia, é geralmente difícil encontrar mulheres ocupando altas posições de liderança. Embora algumas tenham conseguido ultrapassar as barreiras nesse sentido, elas ainda continuam sub-representadas nas posições mais altas de liderança nas organizações. Dessa forma, definiu-se o contexto dessas empresas para identificar as experiências de mulheres no processo de se tornarem líderes, os facilitadores e as barreiras que enfrentaram e como as superaram. Para este trabalho, foi utilizado o método da pesquisa qualitativa, com abordagem narrativa e alinhada ao paradigma interpretativo. A técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada realizada com sete mulheres líderes em empresas de base tecnológica. A análise dos dados foi conduzida com base na análise temática. Os resultados da pesquisa mostram que, apesar de a área de tecnologia representar o futuro, as entrevistadas ingressaram nela por motivos diversos: por influência de terceiros; por ser um rumo natural, devido à sua formação profissional; devido ao entendimento do potencial futuro da área de tecnologia; pela necessidade da tecnologia para escalar o negócio. Essas mulheres reconheceram que tinham o perfil para liderar, porém, nem todas tinham o interesse em exercer a liderança. Elas se tornaram líderes devido ao desejo de fazer as coisas acontecerem; desejo de contribuir com o crescimento da empresa; por entenderem o jogo corporativo; por crescerem profissionalmente à medida que a empresa também crescia; ou como um processo natural, resultante do desenvolvimento de habilidades necessárias para liderar. Tanto os fatores sociais quanto os fatores individuais influenciaram em suas trajetórias. Os fatores sociais que surgiram como barreiras são relacionados às influências negativas da família; à idade; à necessidade de provar sua competência; ao machismo; ao ser demandada para exercer uma figura materna, ao invés de atuar como líder; ao preconceito de outras mulheres. Os fatores sociais como facilitadores são relacionados às influências positivas da família. Os fatores individuais que surgiram como barreiras foram o sentimento de fraude; o receio de não ser aceita; e a dificuldade em equilibrar família e trabalho. Tais fatores provocaram impactos negativos ao longo da trajetória dessas mulheres, como a dificuldade em pleitear ou assumir um novo cargo e para negociar o próprio salário. Os fatores individuais que surgiram como facilitadores foram: resiliência; contornar as barreiras; não se vitimizar; abrir mão de ser aceita; ser humilde e criar empatia; autoconhecimento; e foco na solução. Para ultrapassar as barreiras, as líderes entrevistadas utilizaram as seguintes estratégias: investir em formação e aquisição de conhecimento; ter um *coach* ou um mentor; formar um time de profissionais competentes; participar de redes de relacionamento. Por fim, a falta de barreiras em algumas situações nas trajetórias dessas mulheres foi atribuída ao seu estilo de liderança; ao seu crescimento junto com a empresa; à sua formação e seu conhecimento.

Palavras-chave: Liderança feminina. Empresas de base tecnológica. Barreiras. Facilitadores. Estratégias para superação de barreiras.

ABSTRACT

This thesis aimed to understand the professional trajectories of women who have become leaders in technology-based companies (TBCs). In predominantly male environments, such as technology, it is often difficult to find women in high leadership positions. Although some have managed to overcome barriers in this regard, they are still underrepresented in the highest leadership positions. Thus, the context of these companies was defined to identify the experiences of women in the process of becoming leaders, the facilitators and barriers and how they overcame them. The qualitative research method was used, with a narrative approach and aligned with the interpretive paradigm. The data collection technique was a semi-structured interview conducted with seven women leaders in technology-based companies. Data analysis was conducted based on thematic analysis. The survey results show that, although the technology area represents the future, the women interviewed entered this area for several reasons: the influence of third parties; a natural course due to professional training; understanding the future potential of the technology area and; the need for technology to scale the business. These women recognize that they have the profile to lead, but not all have an interest in becoming a leader. They became leaders due to make things happen; to contribute to the growth of the company; when they understand the corporate game; growing professionally as the company also grew and; as a natural process resulting from the development of skills needed to lead. Both social and individual factors influenced the trajectories of these leaders. The social factors that emerged as barriers are related to the negative influences of the family; the age; the need to prove competence; sexism; being demanded as a maternal figure instead of acting as a leader and; the prejudice of other women. Social factors as facilitators are related to positive family influences. The individual factors that emerged as barriers were the feeling of fraud; the fear of not being accepted and; the difficulty in balancing family and work. Such factors caused negative impacts along the trajectory of these women, such as the difficulty to plead or take up a new position and to negotiate their own salary. The individual factors that emerged as facilitators were resilience; circumvent barriers; do not victimize yourself; give up being accepted; be humble and create empathy; self-knowledge and; focus on the solution. To overcome barriers, the leaders interviewed used the following strategies: invest in training and knowledge acquisition; having a coach or a mentor; form a team of competent professionals and; participate in social networks. Finally, the reasons why there were no barriers in some situations in the trajectories of these women were attributed to the leadership style; growth together with the company and; training and knowledge.

Keywords: Woman leadership. Technology based companies. Barriers. Facilitators. Strategies to overcoming barriers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Empresas de tecnologia por mesorregião	15
Figura 2 – Faturamento do setor de tecnologia em SC por mesorregião	15
Figura 3 – Percentual de homens e mulheres atuando na área de tecnologia na Grande Florianópolis. 16	16
Figura 4 – Os quatro pilares da GC.....	24
Figura 5 – Líder <i>Shakti</i>	36
Figura 6 – Fatores que influenciam a liderança feminina	40
Figura 7 – Ciclo não virtuoso das influências na liderança feminina.....	48
Figura 8 – Paradigmas de visões de mundo	63
Figura 9 – Temas resultantes das entrevistas com as mulheres líderes em EBTs	121
Figura 10 – Inserção das mulheres na tecnologia.....	122
Figura 11 – Como se tornou líder.....	125
Figura 12 – Fatores sociais que influenciaram as líderes entrevistadas	127
Figura 13 – Fatores sociais como barreiras	128
Figura 14 – Fatores sociais como facilitadores	132
Figura 15 – Fatores individuais que influenciaram as líderes entrevistadas	134
Figura 16 – Fatores individuais como barreiras	135
Figura 17 – Fatores individuais como facilitadores	140
Figura 18 – Estratégias para superação de barreiras	146
Figura 19 – Inexistência de barreiras	152
Figura 20 – Fluxograma Prisma.....	197

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e dissertações desenvolvidas no LGR	24
Quadro 2 – Dissertações desenvolvidas no PPGEGC.....	25
Quadro 3 – Temas, teorias, definições de liderança e autores.....	28
Quadro 4 – <i>Strings</i> de pesquisa	57
Quadro 5 – Comparativo estudos CAPES.....	60
Quadro 6 – Fases da entrevista narrativa.....	67
Quadro 7 – Perfil das entrevistadas.....	69
Quadro 8 – Fases da análise temática.....	72
Quadro 9 – Exemplo do processo de codificação e construção de tema.....	74
Quadro 10 – Resumo dos temas e subtemas resultantes das entrevistas	161
Quadro 11 – Contexto dos artigos.....	196
Quadro 12 – Contexto das teses e dissertações	196
Quadro 13 – Trabalhos recuperados nas bases.....	198
Quadro 14 – Artigos incluídos na revisão	199
Quadro 15 – Teses e dissertações incluídas na revisão (com <i>strings Women Leadership AND Technology Based Firms</i>)	200
Quadro 16 – Teses e dissertações incluídas na revisão (com <i>strings Career advancement AND Women</i>)	201
Quadro 17 – Teses e dissertações CAPES (2014 a 2019).....	202

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 ADERÊNCIA DO OBJETO DE PESQUISA AO PPGEGC	23
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 LIDERANÇA E LÍDER	27
2.2 LIDERANÇA FEMININA.....	30
2.2.1 Teoria do papel social e o estereótipo de gênero.....	30
2.2.2 Teoria da congruência dos papéis.....	32
2.2.3 Liderança Shakti	34
2.2.4 Desenvolvimento de carreira feminino.....	36
2.2.5 Influências na liderança feminina.....	39
2.2.5.1 Fatores sociais	40
2.2.5.2 Fatores organizacionais	42
2.2.5.3 Fatores individuais	46
2.2.5.4 Ciclo não virtuoso das influências na liderança feminina	48
2.2.6 Estratégias para superação de barreiras.....	48
2.3 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	52
2.4 LACUNA NA LITERATURA: LIDERANÇA FEMININA EM EBTS	55
3 METODOLOGIA	63
3.1 VISÃO DE MUNDO.....	63
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	64
3.3 COLETA DOS DADOS	67
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	70
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	75
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
4.1 RELATOS DAS EXPERIÊNCIAS	76
4.1.1 Relato da experiência de Lammar.....	76
4.1.2 Relato da experiência de Keller	86
4.1.3 Relato da experiência de Curie	91
4.1.4 Relato da experiência de Karen	96
4.1.5 Relato da experiência de Anna.....	104

4.1.6 Relato da experiência de Maria	111
4.1.7 Relato da experiência de Grace.....	116
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	120
4.2.1 Inserção das mulheres na área de tecnologia.....	121
4.2.2 O processo de se tornar líder.....	123
4.2.2.1 Perfil de líder x interesse em liderar.....	123
4.2.2.2 Como se tornou líder.....	124
4.2.3 Fatores que influenciaram as trajetórias das líderes	127
4.2.3.1 Fatores sociais.....	127
4.2.3.1.1 <i>Fatores sociais como barreiras.....</i>	<i>128</i>
4.2.3.1.2 <i>Fatores sociais como facilitadores.....</i>	<i>132</i>
4.2.3.2 Fatores individuais.....	134
4.2.3.2.1 <i>Fatores individuais como barreiras.....</i>	<i>135</i>
4.2.3.2.1.1 <i>Impacto dos fatores individuais como barreiras</i>	139
4.2.3.2.2 <i>Fatores individuais como facilitadores.....</i>	140
4.2.4 Estratégias adotadas para superar as barreiras.....	146
4.2.5 Inexistência de barreiras	152
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA	154
5.1.1 Inserção na área de tecnologia.....	155
5.1.2 Processo de se tornar líder.....	155
5.1.3 Fatores que influenciaram as trajetórias das líderes (barreiras e facilitadores).....	155
5.1.4 Estratégias utilizadas para ultrapassar barreiras.....	158
5.1.5 Inexistência de barreiras	159
5.2 RECADOS PARA OUTRAS MULHERES	161
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	165
5.4 EXPERIÊNCIA VIVIDA PELA PESQUISADORA.....	165
REFERÊNCIAS	169
APÊNDICE A – CONTEXTO DOS ESTUDOS	196
APÊNDICE B – FLUXOGRAMA PRISMA.....	197
APÊNDICE C – QUANTIDADE DE TRABALHOS RECUPERADOS NAS BASES	198
APÊNDICE D – RELAÇÃO DE TRABALHOS INCLUÍDOS NA REVISÃO	199
APÊNDICE E – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	205
APÊNDICE F – TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	207
APÊNDICE G – CODINOMES UTILIZADOS NA PESQUISA	209

1 INTRODUÇÃO

Uma maior igualdade de gênero em cargos de liderança nas organizações continua a ser um grande desafio, apesar das importantes conquistas recentemente obtidas pelas mulheres, tanto no acesso à educação quanto no acesso ao mercado de trabalho.

O número de mulheres em posições de liderança progrediu bastante nos últimos 40 anos (KLENKE, 2011). Porém, embora algumas já tenham conseguido ultrapassar barreiras, a maioria ainda ocupa posições inferiores (LASHLEY, 2013), sendo sub-representadas nas posições mais altas de liderança (CATALYST, 2012) tanto nos negócios quanto no ensino superior (MADDEN, 2011; EAGLY; CHIN, 2010; BORNSTEIN, 2008; EAGLY; CARLI, 2007; HOYT, 2005; EAGLY; KARAU, 2002). Além disso, os salários que elas recebem são menores que os recebidos pelos homens (MURRAY, 2015; SABHARWAL, 2013).

O relatório *Human Development Report* (PNUD, 2019), contendo dados de 189 países, confirmou que as mulheres investem mais em educação, porém, possuem renda 41,5% menor que a dos homens. As mulheres possuem maior média de anos de estudo (8,1 anos, contra 7,6 dos homens). A Renda Nacional Bruta (RNB) *per capita* da mulher, medida anualmente, no entanto, equivale a US\$ 10.432, contra os US\$ 17.827 auferidos pelo homem, com base em números de 2018.

O fato de as mulheres estarem sub-representadas em posições de liderança em todas as áreas da sociedade é inquestionável (PEW, 2015; DESVAUX; DEVILLARD-HOELLINGER, 2013; DESVAUX; DEVILLARD-HOELLINGER; BAUMGARTEN, 2007). Porém, algumas já trilharam o caminho e conseguiram ocupar altas posições de liderança.

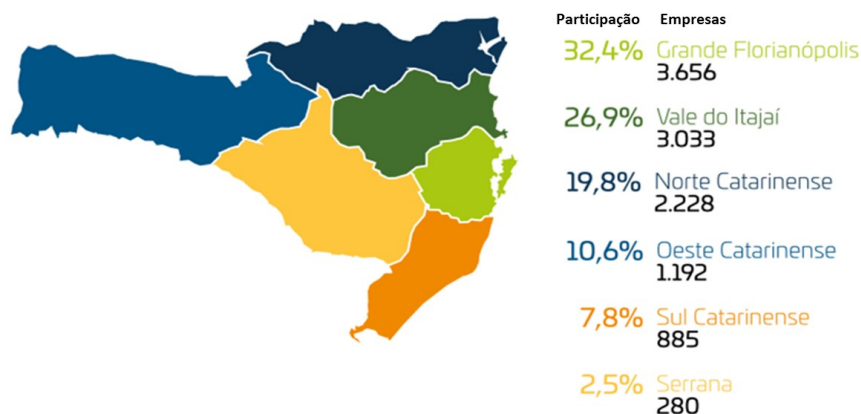
Nesse sentido, elaborei esta pesquisa com o intuito de compreender as trajetórias destas mulheres. Para cumprir este objetivo, explorei o contexto das empresas de base tecnológica (EBTs) localizadas na região do município de Florianópolis e Grande Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

Chamada de “Vale do Silício da América Latina”, em uma reportagem da BBC World, em 2009, Florianópolis, desde então, tem sido apelidada de “Ilha do Silício” – em alusão ao Vale do Silício dos Estados Unidos (EUA), onde se concentram as maiores empresas de tecnologia do mundo.

De acordo com dados da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE, 2019), Florianópolis possui a segunda maior taxa de empresa por habitante (4,9 empresas/mil habitantes) no setor de tecnologia do Brasil e perde apenas para São Paulo, com 5,4 empresas

por mil habitantes. Atualmente existem 3.656 empresas na área de tecnologia na Grande Florianópolis, representando 32,4% do total de Santa Catarina (Figura 1).

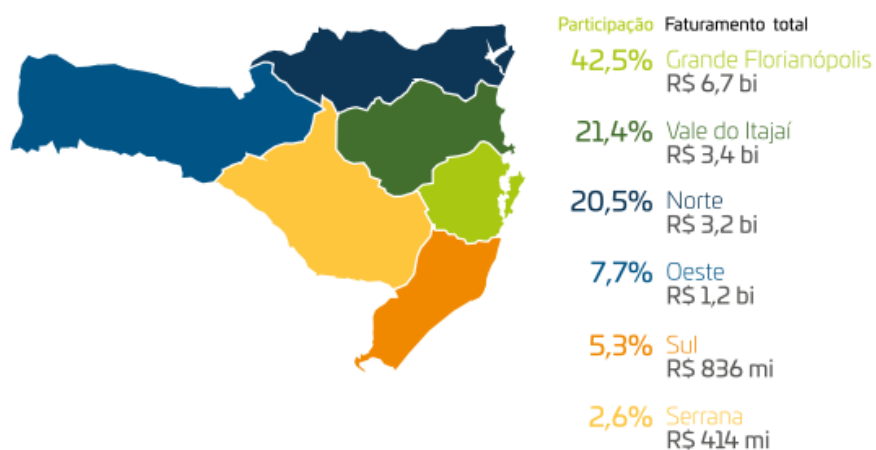
Figura 1 – Empresas de tecnologia por mesorregião



Fonte: Acate (2019).

Juntas, essas empresas faturam R\$ 6,7 bi, o que representa 42,5% do faturamento do estado (Figura 2). Dentre estas, 2.438 empresas estão localizadas no município de Florianópolis.

Figura 2 – Faturamento do setor de tecnologia em SC por mesorregião



Fonte: Acate (2019).

Ainda segundo a ACATE, o setor de tecnologia catarinense, em 2018, gerou 3 mil novas vagas de trabalho. A Grande Florianópolis foi a região que mais contribuiu para este valor, com

cerca de 1,2 mil novas vagas. Quanto ao número de empregos diretos na área de tecnologia, o município é o maior polo do Brasil, com 2.552 colaboradores para cada 100 mil habitantes.

Quando se observam detalhes em relação à ocupação desses empregos na área de tecnologia, é possível identificar que na Grande Florianópolis há um certo equilíbrio entre homens e mulheres na área de tecnologia, conforme mostro na Figura 3.

Figura 3 – Percentual de homens e mulheres atuando na área de tecnologia na Grande Florianópolis



Fonte: Acate (2019).

Porém, apesar de haver um equilíbrio entre o número de homens e de mulheres atuando na área de tecnologia na Grande Florianópolis, são poucas as mulheres que ocupam posições de liderança nas empresas de base tecnológica. Esse tipo de empresa é considerado um ambiente masculino e, portanto, ainda mais difícil de apresentar mulheres em altas posições de liderança (ROCHA, 2005). Sendo assim, decidi escolher este contexto para desenvolver minha pesquisa.

Esta pesquisa mostrou que, apesar de enfrentarem condições desfavoráveis, há mulheres que conseguem assumir posições de liderança em EBTs. Nesse sentido, ao final deste trabalho pude compreender as histórias das mulheres que conseguiram alcançar tais posições, conhecer as principais barreiras encontradas por elas e como elas as superaram. Assim, ao desenvolver esta pesquisa, espero contribuir com a caminhada profissional de outras mulheres, além de trilhar meu próprio caminho.

Organizei esta pesquisa em cinco capítulos. No primeiro, apresento a introdução ao tema, o problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas e sua aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC).

No segundo capítulo, exponho os conceitos centrais da pesquisa. Início com a revisão da literatura sobre liderança, incluindo a liderança feminina e suas origens na teoria do papel social e o estereótipo de gênero. Sigo a revisão com a teoria da congruência dos papéis, o desenvolvimento de carreira feminino e as influências na liderança feminina. Na sequência, apresento uma breve caracterização do contexto no qual desenvolvi a pesquisa, o das EBTs.

No terceiro capítulo, descrevo os procedimentos metodológicos, com a visão de mundo pela qual orientei a pesquisa, o seu delineamento, a preparação e os procedimentos de coleta de dados, assim como a forma como desenvolvi a análise desses dados. No quarto capítulo, apresento os relatos das experiências das sete mulheres entrevistadas que ocupam posição de liderança em EBTs, e a análise dos resultados encontrados.

Por fim, no quinto capítulo, apresento as considerações finais, juntamente com as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros e encerro o capítulo com o relato da minha experiência como pesquisadora.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com o relatório *Perspectivas sociais e de emprego no mundo: progresso global nas tendências do emprego feminino*, elaborado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018), a taxa global de participação das mulheres na força de trabalho ficou em 48,5% em 2018, representando 26,5 pontos percentuais abaixo da taxa auferida para os homens. Em comparação com os homens, as mulheres têm mais que o dobro de chances de serem “trabalhadoras familiares” não remuneradas. Ainda de acordo com o relatório, ao analisar os cargos de gestão, as desigualdades de gênero também aparecem e as mulheres continuam a enfrentar barreiras do mercado de trabalho para acessá-los.

Segundo o relatório de Estatística de Gênero do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), no Brasil, as mulheres representam 51,03% da população, mas somente 39,1% delas atuam nos cargos gerenciais (públicos e privados) existentes no país.

A origem dessa menor representatividade feminina em posições de liderança pode ser explicada pelos estudos de Eagly (1987). A autora investigou as causas das diferenças e similaridades nos comportamentos masculinos e femininos e propõe, em sua teoria do papel social (EAGLY, 1987) (detalhada na seção 2.2.1), que as diferenças físicas entre homens e mulheres deram origem à divisão de papéis e domínios. Isso se deve ao fato de que os homens são considerados mais fortes e com uma estrutura física maior, e as mulheres possuem características mais relacionadas ao cuidado e à geração de filhos. Por esse motivo, cada um assumiu papéis condizentes com essas diferenças físicas. Como consequência, os estereótipos de gênero foram criados, e homens e mulheres passaram a ter os seus papéis bem definidos na sociedade.

Porém, na sociedade atual, com as grandes mudanças tecnológicas, as características físicas de cada sexo perderam sua importância na execução das atividades. Ainda assim, a

dificuldade para as mulheres permanece, visto que esses conceitos ainda estão fortemente enraizados.

Os achados de Eagly (1987) corroboram os estudos realizados por Parsons e Bales (1955), que descrevem a divisão do trabalho entre maridos e esposas e classificam o comportamento dos homens como **orientado a tarefas** (ou instrumental) e o das mulheres como **socioemocional** (ou expressivo). Os estudos de Bakan (1966) também fazem referência a essas diferenças. Para o autor, os homens são considerados como possuindo **atributos agênticos**: eles são mais assertivos, competitivos e dominantes; e as mulheres são consideradas mais **comunais**: elas são mais amigáveis, altruístas, preocupadas com os outros e emocionalmente expressivas.

Esse antagonismo entre atributos masculinos e femininos se reflete diretamente nas organizações. As diferenças de gênero podem ser evidenciadas, por exemplo, em relação à escolha das organizações com as quais homens e mulheres mais se identificam (GREENE *et al.*, 2001). De acordo com alguns estudos, as mulheres são mais orientadas a serviços ou varejo (ALLEN; LANGOWITZ; MINNITI, 2006; ANNA *et al.*, 2000; BRUSH *et al.*, 2006; DU RIETZ; HENREKSON, 2000) e são encontradas com menor frequência nos setores de alta tecnologia, sendo estes tradicionalmente dominados por homens (MAYER, 2006).

De acordo com o relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2018), no mundo todo há poucas mulheres nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM, iniciais em inglês). Nas universidades, as mulheres representam apenas 35% dos alunos matriculados nesses campos – o percentual é ainda menor nas engenharias (de produção, civil e industrial) e em tecnologia, não chegando a 28% do total.

Saavedra, Taveira e Silva (2010) confirmam a existência de assimetrias profundas entre homens e mulheres nos domínios STEM. As autoras investigaram as causas dessas assimetrias e mencionam dois tipos de barreiras à admissão de mulheres aos domínios STEM: os chamados “constrangimentos iniciais” e os “constrangimentos do mercado de trabalho”.

Os **constrangimentos iniciais** estão relacionados à educação e à projeção da vida adulta e incluem:

- a) o papel de modelos (pais, mães, professores/as e outros) e a forma como estas figuras e a sociedade influenciam na construção dos interesses vocacionais criando expectativas futuras, que fazem as mulheres acreditarem que possuem maior capacidade para exercer profissões tradicionalmente femininas e dificuldades em desempenhar profissões não tradicionais;

- b) concepções estereotipadas acerca da feminilidade ou masculinidade associada a certas profissões; e
- c) a percepção antecipada das mulheres em relação ao conflito família-trabalho.

Os **constrangimentos do mercado de trabalho** estão relacionados à entrada no mercado de trabalho e ao desenvolvimento da carreira. A literatura destaca como principais causas: a discriminação na contratação e nas promoções; a falta de capital social provido pelas redes sociais/*network* (ETZKOWITZ; KEMELGOR; UZZI, 2000); a falta de apoio no trabalho (SONNERT; HOLTON, 1995; XU, 2008). Além disso, os autores reforçam os conflitos entre carreira e família (CINAMON; HASON, 2009; GRAF; DIOGO, 2009; PEAKE; HARRIS, 2002). Este último constrangimento foi antecipado nos constrangimentos iniciais relatados anteriormente.

Com a escassez de mulheres nos domínios da STEM, poucas se arriscam a fundar uma empresa nas áreas correlatas. As empresas de base tecnológica são um exemplo deste entrave: a criação de uma EBT é comumente considerada um domínio masculino (ADAM; HOWCROFT; RICHARDSON, 2004; GATEWOOD *et al.*, 2003; NELSON; LEVESQUE, 2007; ROAN; WHITEHOUSE, 2007) e, conseqüentemente, a gestão desse tipo de empresas também é predominantemente masculina.

As EBTs são empresas voltadas para o campo das tecnologias da informação e comunicação, eletrônica, engenharia mecânica, biotecnologia, microtecnologia, ciência dos materiais ou tecnologia óptica, cujo campo de negócios é caracterizado pelo alto grau de mudança e imprevisibilidade (BRINCKMANN, 2008). De acordo com Rocha (2005), o cenário das EBTs caracteriza-se por uma cultura extremamente masculina, em que poucas mulheres têm acesso aos níveis organizacionais de maior autoridade e poder. Ao comparar os investimentos feitos em EBTs quando os proprietários eram homens ou quando eram mulheres, Robb e Coleman (2010) afirmam que as mulheres que trabalham em EBTs tendem a ocupar postos de supervisão, em vez de gerenciais, e sentem frustração por não participarem de importantes redes e decisões.

Ao investigar as estratégias de executivas que ascenderam em EBTs, Botelho (2008) reforça que o ambiente interno das EBTs ainda é caracterizado como um domínio masculino, e uma das conseqüências disso é o fato de que a cultura organizacional dessas empresas se constrói com base nas visões de mundo dos homens que as constituem.

No entanto, apesar das dificuldades do contexto apresentado, algumas mulheres ocupam posições de liderança em EBTs. Na revisão da literatura, observei a ausência de estudos que

buscassem compreender a trajetória dessas mulheres. Isto confirmou a oportunidade de realizar uma pesquisa inédita e relevante.

Identifiquei a lacuna na literatura (seção 2.4) ao analisar os estudos para a construção da pesquisa. Constatei que muitos estudos sobre barreiras e estereótipos de gênero foram feitos nas áreas da Educação, Esporte e Governo. No entanto, quando os estudos foram realizados em empresas, não se tratavam de EBTs, nem de empresas brasileiras. Portanto, estavam relacionados com culturas distintas da nossa.

Diante deste contexto, apresento a questão desta pesquisa: “Como as mulheres, em empresas de base tecnológica, alcançaram uma posição de liderança?”

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Visando responder à questão de pesquisa, estabeleci o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender as trajetórias profissionais de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as experiências das mulheres no processo de se tornarem líderes em EBTs.
- b) Identificar os fatores facilitadores e as barreiras enfrentadas pelas mulheres ao longo de suas trajetórias.
- c) Verificar como as barreiras foram enfrentadas e superadas pelas mulheres.

1.3 JUSTIFICATIVA

A liderança nas organizações começou como um domínio masculino, iniciando pela teoria do grande homem e, embora os anos tenham passado, ela continua a ser vista como uma função predominantemente masculina em organizações em todo o mundo. Como consequência, a inserção de mulheres em cargos de liderança não ocorreu com a mesma velocidade que para os homens.

Pesquisas revelam que esse cenário está mudando. De acordo com o relatório da Grant Thornton (2019), a porcentagem global de empresas com pelo menos uma mulher na alta administração subiu de 75%, em 2018, para 87% no ano seguinte. O crescimento dos resultados das empresas é uma das consequências do aumento da diversidade em cargos de liderança.

O estudo de Desvaux, Devillard-Hoellinger e Baumgarten (2007) demonstrou que as empresas com maior proporção de mulheres na alta gerência e em posições de liderança tendem a ter desempenho financeiro e excelência organizacional mais positivos. Joy (2008) também estudou o impacto das mulheres nos conselhos corporativos de empresas da lista *Fortune 500* e identificou que as empresas com maior proporção de mulheres em seus conselhos tiveram melhor desempenho financeiro do que aquelas com menor representação feminina.

O relatório elaborado pela OIT (2019) aponta que empresas que possuem líderes femininas atingem resultados melhores. Para chegar a essa conclusão, o relatório analisou mais de 70 mil empresas em 13 diferentes países, e a maioria das empresas que adotam a diversidade relatou um crescimento de 10% a 15% em sua receita.

A vantagem de um maior número de mulheres ocupando cargos de liderança nas organizações, porém, não está apenas e tão somente nos resultados financeiros. Em seus estudos, Tarr-Whelan (2009) identificou outros benefícios em ter mulheres em cargos executivos seniores, tais como: maior cooperação, apoio às políticas que contribuem para a saúde individual e social; melhoria da educação; melhoria das políticas de promoção de apoio às famílias; maior compromisso com a responsabilidade pessoal e corporativa; e planejamento e gerenciamento mais amplos e de mais longo prazo, refletindo o trabalho em equipe e a tomada de decisão participativa.

Os estudos de Eagly e Carli (2007) corroboram a pesquisa de Tarr-Whelan (2009) ao relatarem sobre liderança feminina. As autoras afirmam que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não as fizeram desenvolver estilos de liderança “inferiores”; em vez disso, seus estilos de liderança geralmente são eficazes nas organizações contemporâneas. Embora tenham sido identificadas diferenças entre a atuação de mulheres e de homens líderes, Eagly (2015) ressaltou que essas diferenças podem assumir mais significado quando localizadas em um contexto cultural específico, fato que exige mais pesquisas que respeitem a geografia e a cultura desse contexto.

Apesar de o número de mulheres em cargo de liderança ter crescido nos últimos anos, o cenário é diverso quando se trata, especificamente, da área de tecnologia. Uma pesquisa sobre mulheres nesta área, realizada pelo *Information Systems Audit and Control Association*

(ISACA, 2017), apontou que apenas 21% dos cargos executivos em tecnologias são ocupados por mulheres.

Tendo em vista o exposto, defini o contexto das empresas de base tecnológicas (EBTs) para a realização desta pesquisa devido ao meu interesse em compreender as experiências de mulheres que alcançaram uma posição de liderança nessa área. As EBTs são consideradas organizações de grande relevância para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social das nações (CERANTO; ANDRADE JR., 2012). Elas são responsáveis pelo surgimento de soluções tecnológicas na forma de novos produtos e serviços e seu número vêm aumentando e se transformando em fonte de crescimento econômico no Brasil (ANDINO, 2005).

Quando analisei os vários estudos para a construção deste trabalho, constatei que tratavam de barreiras e estereótipos de gênero, principalmente nas áreas da Educação, Esporte e Governo. Porém, dentre os estudos realizados em empresas, nenhum pesquisou as EBTs.

O estudo mais aproximado ao meu tema, e que forneceu uma base para o desenvolvimento da minha pesquisa, foi o realizado por Botelho (2008) relativo a casos múltiplos, que investigou as estratégias de três executivas que ascenderam em empresas baseadas no conhecimento localizadas em Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

Em seu estudo, a autora concluiu que dentre as estratégias utilizadas por essas líderes estão suas características pessoais, a construção da rede de relacionamentos, o marido como um agente incentivador e o treinamento e desenvolvimento pessoal. Além disso, em suas recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros, Botelho (2008) sugere inclusive a investigação das barreiras à trajetória dessas mulheres. Nesse sentido, propus o entendimento das experiências das mulheres que alcançaram posições de liderança em EBTs investigando suas histórias, explorando os facilitadores, as barreiras encontradas e como foram superadas.

Meu interesse nesse contexto se deu em função da relevância do tema liderança feminina em EBTs. O entendimento das experiências das mulheres que se tornaram líderes nesse tipo de organização contribuirá para que mais mulheres possam desvendar esse domínio considerado masculino. O que elas têm a dizer pode contribuir para melhor compreender o caminhar dessas mulheres nas organizações (MORAES, 2008). Consequentemente, pode também contribuir para que outras mulheres superem seus próprios obstáculos e isolamento, já que muitas líderes sentem que são as únicas a lidar com essas questões, e muitas vezes se sentem envergonhadas, isoladas e incompreendidas (JONES; PALMER, 2011).

Outro importante aspecto que me motivou a realizar esta pesquisa está relacionado ao meu próprio desenvolvimento, em que busco o proposto por Capelle *et al.* (2006 p. 15): um “ir mais além, por parte dos estudiosos e estudiosas do gênero”. Claro que é preciso considerar que

cada mulher é única e, portanto, cada uma tem a sua história. Mas, ao mergulhar nas histórias de mulheres que conseguiram ultrapassar as barreiras, construo também o meu caminho profissional e pessoal. Mesmo que cada mulher seja única, as que chegaram lá me inspiram e me motivam a continuar trilhando o meu caminho, independente dos obstáculos que apareçam.

Sendo assim, este estudo é de particular relevância aos interessados em entender como as mulheres que ocupam posição de liderança em EBTs superaram as barreiras existentes nesse domínio. Além disso, justifico a escolha deste campo de estudo – EBTs – por se tratar de organizações intensivas em conhecimento (OICs), um dos campos de estudo do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC).

O cenário das EBTs se caracteriza por uma cultura extremamente masculina, em que poucas mulheres têm acesso aos níveis organizacionais de maior autoridade e poder (ROCHA, 2005). As mulheres que trabalham em EBTs tendem a ocupar postos de supervisão, em vez de gerenciais, e sentem frustração por não fazerem parte de importantes redes e decisões (ROBB; COLLEMAN, 2010).

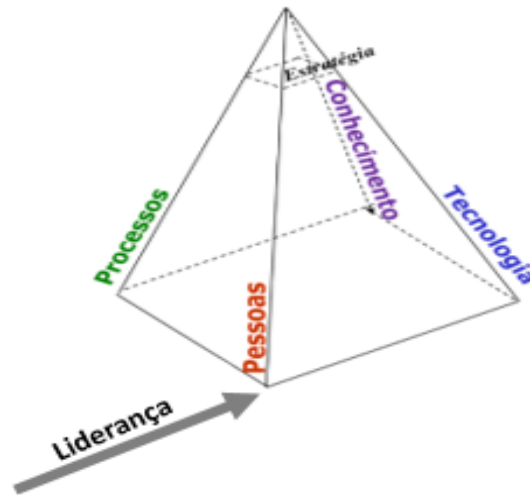
Estudos sobre como as mulheres podem superar barreiras nesse tipo de organização são ainda mais escassos. Por essas razões, justifiquei minha pesquisa sobre o assunto em organizações desta natureza após comprovar a lacuna na literatura, conforme abordo no próximo capítulo, na seção 2.4.

1.4 ADERÊNCIA DO OBJETO DE PESQUISA AO PPGEGC

Esta pesquisa está inserida no PPGEGC, na área de concentração Gestão do Conhecimento (GC) e na linha de pesquisa Gestão do Conhecimento Organizacional. Trata-se de um estudo de natureza interdisciplinar, em que utilizei conhecimentos de diferentes áreas, dentre as quais as Ciências da Administração, a Psicologia e a Sociologia, para compreender as experiências das mulheres que alcançaram posições de liderança em EBTs.

O PPGEGC inclui a liderança em seu modelo de gestão do conhecimento, como mostrado na Figura 4, baseado em quatro pilares: tecnologias, pessoas, processos e conhecimento, sendo que a liderança se insere no pilar das pessoas (SELIG *et al.*, 2015).

Figura 4 – Os quatro pilares da GC



Fonte: Selig *et al.* (2015).

Sendo assim, esta pesquisa é aderente ao programa, pois seu aspecto primordial, a liderança, é uma das bases da gestão do conhecimento, ou seja, é condição necessária para seu êxito nas organizações (CHONG, 2005; HASANALI, 2002).

Ressalto ainda que desenvolvi este trabalho no âmbito do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR) do PPGEGC/UFSC, que se dedica ao tema da liderança.

No Quadro 1 destaco os trabalhos desenvolvidos pelo LGR. Dentre estes, dois trabalhos tratam do tema liderança feminina. Nesse sentido, o primeiro é a dissertação de mestrado de Botelho (2008) que, por meio de estudos de caso, investigou a ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento, e o segundo é a tese de doutorado de Moraes (2008) sobre a trajetória de reitoras em Santa Catarina.

Quadro 1 – Teses e dissertações desenvolvidas no LGR

Dissertações	
Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista.	Schreiner (2017)
Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes.	Esper (2015)
Identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento.	Becker (2013)
Liderança autêntica no Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina.	Santana (2012)
Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Embrapa Clima Temperado.	Quincozes (2010)
Ideias, compreensão e práticas de responsabilidade social dos líderes empresariais no município de Itajaí (SC).	Pereira (2009)
Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento.	Botelho (2008)

Teses	
Liderança em uma biblioteca: compreensões sob a perspectiva da liderança Relacional Socioconstrucionista.	Faqueti (2019)
Liderança como prática em iniciativas de melhoria de processo de software.	Zoucas (2017)
Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo.	Günther (2017)
Liderança complexa em uma equipe de desenvolvimento de software.	Gramkow (2016)
A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica.	Tecchio (2015)
Liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do Bope – batalhão de operações policiais especiais de Santa Catarina.	Vicentini (2015)
O processo de liderança em contexto espiritualizado: a Escola Waldorf Anabá.	Santos (2015)
A arquitetura da liderança nos parques científicos e tecnológicos da Catalunha: uma abordagem estratégica.	Amaral (2014)
Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento.	Botelho (2012)
Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional: o caso das empresas de distribuição de energia elétrica.	Santos (2012)
A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário.	Silva (2011)
Liderança em organização intensiva em conhecimento: um estudo fundamentado na teoria-ator-rede.	Ishikawa (2010)
Processo empreendedor e coevolução em organizações intensivas em conhecimento.	Prim (2009)
Tornar-se gerente: a experiência vivida por médicos da família e da comunidade ao assumirem a gerência de unidades básicas de saúde.	Loch (2009)
O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial.	Oliveira (2008)
A trajetória de reitoras em Santa Catarina: ser mulher é apenas um detalhe.	Moraes (2008)

Fonte: A autora (2020).

Nessa busca identifiquei, também, pesquisas desenvolvidas no PPGEGC/UFSC tendo a liderança feminina como campo de estudo. No Quadro 2 listo estas publicações.

Quadro 2 – Dissertações desenvolvidas no PPGEGC

Dissertações	
Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras.	Amaral (2020)
Contribuições das práticas de gestão de pessoas para promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal.	Cancelier (2017)

Fonte: A autora (2020).

Assim, ao observar o histórico de trabalhos do PPGEGC/UFSC sobre liderança feminina, percebi que nenhum deles buscou compreender as barreiras, facilitadores e estratégias adotadas para superação de barreiras à liderança feminina dentro do contexto de EBTs.

Desta forma, nesta tese busco contribuir especificamente com o aprofundamento dos estudos sobre liderança feminina explorando o contexto de EBTs, no qual o conhecimento é o grande ativo de uma organização. As EBTs são caracterizadas como Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) e conceituadas como “organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis, tal como o conhecimento, para a produção e venda de produtos ou serviços” (NADAI, 2006, p. 100).

Diante do exposto, considero que a tese é adequada para ser desenvolvida no âmbito do PPGEGC/UFSC.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo resumo a literatura em que fundamentei minha pesquisa. Dividi-o em quatro seções. Na primeira, apresento uma visão geral sobre o conceito de liderança. Na segunda, exponho os conceitos relacionados à liderança feminina. Na terceira, descrevo as empresas de base tecnológica (EBTs). Por fim, na quarta seção, apresento a lacuna na literatura.

2.1 LIDERANÇA E LÍDER

Rost (1991) pesquisou as definições para liderança, em que encontrou mais de duzentas definições diferentes. Dessa forma, Northouse (2004) relata que, apesar de haver uma vasta literatura sobre liderança, ainda não há consenso sobre uma definição única.

Alguns autores inserem o termo “influência” no conceito de liderança. Como exemplos, Katz e Kahn (1966) descrevem liderança como “a influência em algo que tem relevância para a organização”, e Chemers (1997) a define como “um processo de influência social, em que uma pessoa pode contar com a ajuda e apoio de outras pessoas na realização de uma tarefa comum”. Para Northouse (2004), “liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum”.

Outros autores definem liderança a partir de seus componentes. Para Goethals, Sorenson e Burns (2004), liderança é “um processo (não uma posição) que envolve líderes, seguidores e situações”. E para Braibant (2013), a maior parte das definições apresenta três componentes: o próprio líder, os seus subordinados ou o ambiente/tarefas a serem desenvolvidos.

Alguns autores sugerem que os pesquisadores geralmente definem liderança de acordo com suas perspectivas individuais, realçando os aspectos de maior interesse para si próprios (YUKL, 1989, 2010). Alguns se concentram nos processos de grupo, e outros a definem a partir da perspectiva dos traços ou características da personalidade dos líderes, ou ainda, a partir das suas ações ou seus comportamentos (NORTHOUSE, 2004).

Independentemente da abordagem, certos componentes são comuns a quase todas as definições: a liderança consiste em um processo; envolve influência mútua; ocorre no contexto de um grupo; implica a realização de objetivos comuns ao grupo (NORTHOUSE, 2004).

A liderança também pode ser definida em termos da relação de poder do líder sobre os liderados para efetuar mudanças, como um instrumento para atingir o objetivo; ou na perspectiva das habilidades, com foco nas capacidades (conhecimentos e habilidades) que tornam a liderança eficaz (NORTHOUSE, 2004).

Para resumir, no Quadro 3 apresento as principais teorias desenvolvidas, o foco da definição de liderança e os principais autores, de acordo com os traços do líder, estilo de liderança ou qualidades do líder.

Quadro 3 – Temas, teorias, definições de liderança e autores

Tema	Teoria	Qual o foco (líder, subordinados, tarefas/ambiente)	Principal(is) autor(es)
Traços do líder	Teoria dos traços	Traços determinam quem é líder	Carlyle (1888) Allport e Odbert (1936) Stogdill (1974) Gardner (1989)
	Teoria do grande homem	Referência de líderes na história	
Estilo de liderança em diferentes situações	Contingência	O sucesso do líder é uma função de várias contingências (subordinados, tarefas etc.)	Fiedler (1967) Hersey, Blanchard e Johnson (2008)
	Liderança situacional	Determinadas situações propiciam o surgimento de um líder	
Qualidades do líder	Liderança democrática (liderança participativa)	Líder envolve as pessoas na tomada de decisão	Lewin, Lippitt e White (1939) Burns (1978) Greenleaf (1991) Boyatzis e McKee (2005) Bass (2008) Spears (2010)
	Liderança servidora	Líder serve aos outros, envolvendo-os na tomada de decisão e auxiliando-os no seu crescimento	
	Liderança transacional	Líder usa recompensa/punição como transação	
	Liderança transformacional	Líder eleva pessoas para outro nível de motivação e moral	
	Liderança ressonante	Líder trilha por caminhos desconhecidos e inspira as pessoas	

Fonte: A autora (2020), com base em Braibant (2013).

As primeiras teorias elaboradas sobre liderança focaram nos traços do líder. A teoria do grande homem focou na identificação de qualidades e características de grandes líderes sociais, políticos e militares. Essa linha de pesquisa deu origem à teoria dos traços (STOGDILL, 1974), que tinha como premissa que os traços do indivíduo poderiam determinar quem seria líder. Nela, foram pesquisados os traços de personalidade que mais influenciavam o exercício da liderança, sugerindo que as organizações funcionariam melhor se os indivíduos em posição de liderança os apresentassem.

Contudo, o sucesso de um líder é uma função de várias contingências, e determinadas situações podem provocar o surgimento de um líder. É no estilo de liderança em diferentes situações que se baseiam as teorias da contingência e da liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2008). O enfoque está no exercício da liderança de acordo com as situações, apresentando a premissa básica de que situações diferentes demandam tipos diferentes de liderança.

Os estudos seguintes passaram a focar nas qualidades do líder. Essas teorias têm uma abordagem mais participativa, em que os liderados são envolvidos no processo de tomada de decisão e o líder prioriza as necessidades de seus subordinados. Na liderança transacional (BURNS, 1978), o líder usa recompensa/punição como moeda de troca com os subordinados. Já a teoria da liderança transformacional auxilia a distinguir os líderes que propõem trocas para obter os resultados pretendidos daqueles que estabelecem uma forte relação motivacional com os seguidores. Ela se configura como um processo de liderança que, ao longo do tempo, modifica e transforma os liderados (NORTHOUSE, 2004).

Na continuidade de desenvolvimento das teorias de liderança, a inteligência emocional ganhou espaço e passou a ser considerada um aspecto importante para o líder. Para Goleman (1995), um grande líder é aquele que age com inteligência emocional, bem como atenção plena, esperança e compaixão. Nessa perspectiva, Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apontam para componentes emocionais chave de liderança, que incluem autoconhecimento, autogestão, consciência social e gestão de relacionamento.

A teoria de liderança que se baseia no trabalho de inteligência emocional é a liderança ressonante. Líderes ressonantes são capazes de gerir suas emoções, entender os indivíduos e os grupos. Esse estilo de liderança tem sido descrito como um estado de consciência plena de si mesmo, das outras pessoas e do contexto em que vivemos e trabalhamos (BOYATZIS; MCKEE, 2005).

Neste trabalho, adoto a definição de liderança proposta por Yukl (1998, p. 23): “Liderança é o processo de influenciar outras pessoas a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados”.

Sendo ainda que, para Yukl (1998, p. 176):

[...] influência significa o efeito exercido por uma parte (agente) sobre outra (alvo), sendo que este efeito pode ocorrer sobre pessoas, coisas ou eventos. No caso de ser exercido sobre pessoas, a influência incide sobre atitudes, percepções, comportamentos ou uma combinação destes fatores.

A figura do líder está presente nas várias definições de liderança encontradas na literatura analisada. Nesta análise, aparecem diversas abordagens apresentando o conceito de líder e de liderança (NORTHOUSE, 2004; DINH *et al.*, 2014).

O termo “líder” originou-se da expressão *lead*, da antiga língua anglo-saxônica. Essa expressão significa rota, curso de um barco no mar, trajeto (ADAIR, 2006). Por isso, o líder comumente é associado ao timoneiro ou piloto, que guia e orienta o barco e toda sua tripulação para seguir uma determinada rota (GANGA; NAVARRETE, 2013).

Para os fins deste trabalho, utilizo a definição de líder proposta por Yukl (1998, p. 24), para indicar “pessoas que ocupam posições nas quais se espera que elas desempenhem o papel de liderança, mas sem nenhuma suposição sobre seu comportamento ou sucesso real”.

2.2 LIDERANÇA FEMININA

A liderança é considerada um fator crítico dentro das organizações (POUNDER; COLEMAN, 2002). À medida que as organizações modernas evoluem de uma mentalidade local para uma mentalidade global, o mundo vai mudando sua atenção de um estilo de liderança individual para um estilo mais colaborativo, de uma estrutura hierárquica *top-down* para outra, mais flexível (KLENKE, 2011). Apesar da importância da liderança dentro das organizações, ainda há muita controvérsia no campo de estudos sobre liderança feminina.

Em sua tese sobre a trajetória de reitoras em Santa Catarina, Moraes (2008) afirma que a maior parte dos estudos sobre o tema parte do princípio da diferença existente entre homens e mulheres como líderes. A autora também afirma que a grande causa dessa polarização são os pressupostos que guiavam as pesquisas sobre liderança feminina, e basear-se nessas diferenças coloca as mulheres num pedestal em alguns momentos, e na fogueira, em outros.

Tais pressupostos são explicados pela teoria do papel social e pela teoria da congruência dos papéis. Juntas, essas duas teorias, detalhadas nas subseções seguintes, permitiram compreender melhor os motivos pelos quais as mulheres podem não ser consideradas suficientemente competentes para exercerem altas posições de liderança.

2.2.1 Teoria do papel social e o estereótipo de gênero

A teoria do papel social, proposta por Eagly (1987), afirma que se espera que as mulheres se comportem de uma maneira consistente com os papéis de gênero aceitos pela

sociedade. Essa teoria surgiu na década de 1980, em um esforço para entender as causas das diferenças e similaridades de gênero no comportamento social (EAGLY *et al.*, 2000).

Por meio da teoria do papel social, é possível ter uma melhor compreensão dos papéis de gênero e seu relacionamento histórico com o tema liderança feminina. A teoria examina como a sociedade determina se as mulheres têm ou não a capacidade de ocupar posições de liderança (EAGLY; WOOD, 2012).

Para desenvolver essa teoria, foram compilados dados (meta-análise) para determinar como homens e mulheres diferem em seus comportamentos (EAGLY, 1987). Os resultados forneceram muitas informações sobre as atitudes e crenças das pessoas em relação aos papéis de homens e mulheres na sociedade e revelaram estereótipos de gênero relativos à personalidade, comportamento, trabalho e papéis familiares (EAGLY *et al.*, 2000).

As diferenças e similaridades encontradas nos comportamentos de homens e de mulheres refletem as crenças sobre os papéis de gênero, presentes na sociedade na qual esses homens e mulheres vivem (EAGLY, 1987). Homens e mulheres são vistos como possuindo atributos que os equipam para funções específicas, e estes atributos estão presentes nas crenças compartilhadas sobre os papéis de cada gênero ou estereótipos de gênero. Ou seja, os estereótipos de gênero relacionados a papéis masculinos e femininos se originam de crenças e expectativas individuais (STUHLMACHER; CITERA; WILLIS, 2007), as quais são então transmitidas às gerações seguintes e, por sua vez, influenciam o comportamento social de cada gênero (EAGLY, 1987, 1997; EAGLY *et al.*, 2000).

Os estereótipos de gênero no local de trabalho limitam as oportunidades das mulheres ao longo de sua trajetória. Com base na teoria do papel social, as mulheres são percebidas como tendo características associadas ao papel doméstico, e os homens são considerados como tendo as características de um provedor. Por exemplo, as mulheres são caracterizadas como carinhosas, servidoras e gentis. Por outro lado, os homens são descritos como assertivos, controladores, agressivos e orientados para a liderança (MASSENGALE, 2009).

A maior parte das crenças sobre homens e mulheres pode ser resumida em duas dimensões: a agêntica e a comunal (BAKAN, 1966). Aos homens, mais do que às mulheres, são atribuídas características agênticas: eles são considerados mais assertivos, competitivos e dominantes. As mulheres são consideradas mais comunais: elas são mais amigáveis, altruístas, preocupadas com os outros e emocionalmente expressivas. Essas conclusões corroboram os estudos de Parsons e Bales (1955), que forneceram uma análise explícita dos papéis feminino e masculino. Os autores descreveram a divisão do trabalho entre maridos e esposas e classificaram o comportamento dos homens como orientado a tarefas (ou instrumental), e o das

mulheres como socioemocional (ou expressivo). Da mesma forma, Huntoon (2009) identificou que as mulheres são vistas como sentimentais, supersticiosas e submissas, ao passo que os homens são vistos como aventureiros, dominantes, independentes e fortes.

É preciso lembrar que, historicamente, a divisão do trabalho ocorreu por diferenças físicas existentes entre homens e mulheres, ou seja, considerando o fato de os homens serem mais fortes e mais rápidos, e as mulheres serem capazes de gerar e nutrir os filhos. Essa divisão do trabalho reflete a especialização de cada sexo em atividades para as quais homens e mulheres são considerados mais adequados fisicamente, sob as circunstâncias apresentadas pelas sociedades nas quais estão inseridos. Como essas circunstâncias são variáveis, as atividades específicas alocadas para mulheres e homens diferem entre as diversas culturas (WOOD; EAGLY, 2002).

No entanto, nas sociedades modernas, as características físicas de cada sexo perdem sua importância na execução das atividades. Ainda assim, a dificuldade para as mulheres permanece. Cancelier (p. 170, 2017) chama a atenção para a “fragilidade das mulheres diante da carga cultural, visto que prevalecem atribuídas a elas as atividades de cuidados e as atividades do lar, mesmo diante da sua crescente participação no mercado de trabalho”. Seus papéis de gênero foram disseminados e tornaram-se naturais, de maneira que, para serem aceitas socialmente, as mulheres tendem a se comportar de forma consistente com os papéis que lhes são atribuídos.

2.2.2 Teoria da congruência dos papéis

Enquanto a teoria do papel social enfoca os estereótipos relacionados aos papéis masculinos e femininos e como seus comportamentos diferem (EAGLY, 1987), a teoria da congruência dos papéis centra-se no preconceito contra as mulheres em posições de liderança, em que elas são percebidas como tendo menos potencial para essa função do que os homens (EAGLY; KARAU, 2002).

A teoria da congruência dos papéis avalia as percepções e as consequências dos preconceitos e comportamentos que afetam os líderes em potencial (EAGLY *et al.*, 2000). Ela trata do alinhamento existente entre os papéis sociais típicos e as características de liderança.

O preconceito surge quando há inconsistência entre as características associadas ao estereótipo de gênero feminino e as características típicas de liderança. O estudo pioneiro de Eagly e Karau (2002) sobre a teoria da congruência de papéis mostra que as mulheres enfrentam desvantagens como líderes, decorrentes de normas relativas aos papéis de gênero. Como

consequência, as mulheres que ocupam uma posição formal de liderança, especialmente em ambientes masculinizados, podem ser vistas como contrárias a tais normas, enquanto mulheres em posições hierárquicas inferiores (subordinadas) podem ter medo de assumir posição superior.

Como visto anteriormente na teoria do papel social e no estereótipo de gênero, espera-se das mulheres que elas sejam amigáveis, altruístas, cuidadoras. Dessa forma, em um mundo que tem o modelo masculino como referência, estas não são as qualidades exigidas para o sucesso em papéis da liderança (FLETCHER, 2004; HEILMAN *et al.*, 1989). Isso ocorre em diversas culturas. Por exemplo, as mulheres de ascendência asiática são particularmente propensas a serem estereotipadas como passivas, reservadas e sem ambição. As latinas, por sua vez, são vistas como exageradas (GISCOMBE; MATTIS, 2002). De acordo com padrões estabelecidos, tais características parecem desqualificar essas mulheres para a liderança.

Sendo assim, há um descompasso entre os estereótipos atribuídos às mulheres e as características definidas para os líderes, associando-se as características do líder mais aos homens do que às mulheres (KOENIG *et al.*, 2011). A consequência disso é o fato de que, se as mulheres atuam de acordo com o que é considerado o seu papel de gênero, elas não podem cumprir as qualificações demandadas pelo papel de líder (POWELL, 2012). Dessa forma, quando as mulheres em posição de liderança representam um papel dado como típico do gênero feminino, elas não são vistas como líderes.

A incongruência percebida entre o papel de gênero e o papel de líder do sexo feminino expõe as mulheres a dois tipos de preconceitos (vieses) decorrentes de estereótipos de gênero: o descritivo e o prescritivo (CUADRADO; GARCÍA-AEL; MOLERO, 2015; VINKENBURG *et al.*, 2011). O preconceito descritivo ocorre quando mulheres líderes são estereotipadas como tendo menos potencial de liderança simplesmente devido ao seu gênero. Ou seja, no viés descritivo, a mulher não possui as características necessárias para liderar. Já o preconceito prescritivo ocorre porque a liderança é tipicamente vista como algo que deveria ser almejado muito mais pelos homens. Como a mulher deve ser dócil, ela não deveria almejar a liderança. Isso deixa as mulheres líderes em uma posição desfavorável, por serem tidas como violadoras de um anseio tradicionalmente masculino.

As mulheres que violam as prescrições de papel de gênero sofrem o chamado efeito *backlash* (“reação”, em português, tradução livre) (AMANATULLAH; TINSLEY, 2013). Trata-se de uma reação negativa da sociedade frente às ações consideradas incoerentes ou não esperadas. Isto ocorre porque as mulheres que alcançam altas posições de liderança são vistas como agressivas. O que parece ser um comportamento assertivo, autoconfiante ou

empreendedor em um homem, passa a ser considerado como arrogante ou um comportamento de autopromoção, em uma mulher (HEILMAN; PARKS-STAMM, 2007).

Essas mulheres podem ser consideradas competentes, mas podem não ser tão admiradas quanto os homens na mesma posição (HEILMAN *et al.*, 2004). Ser uma mulher bem-sucedida em um domínio masculino pode ser considerado uma violação das normas e padrões estabelecidos e pode gerar sanções (HEILMAN; OKIMOTO, 2007).

Por outro lado, as mulheres em posição de liderança que agem de acordo com os estereótipos femininos tendem a ser apreciadas, mas não respeitadas (RUDMAN; GLICK, 2001). Elas são consideradas delicadas, emocionais e não assertivas para tomar decisões difíceis e transparecer competência (EAGLY; CARLI, 2007).

Com isso, as mulheres podem se deparar com uma incompatibilidade entre competência e amabilidade nos papéis de liderança. Algumas gerenciam essa incompatibilidade desprezando qualidades femininas com o interesse de transmitir competência, enquanto outras tentam encontrar o equilíbrio entre os dois atributos.

Ao enfrentarem expectativas contraditórias entre seu papel social e os atributos (mais masculinos) esperados dos papéis de liderança (EAGLY; KARAU, 2002), as mulheres muitas vezes cedem às pressões e tendem a se “consertar”, para se encaixarem em uma identidade de liderança (ELY; MEYERSON, 2000).

Isso leva a um dilema, denominado *double bind* (em português, “ligação dupla”). Ou seja, as mulheres experimentam a incongruência entre os estereótipos de liderança e os papéis de gênero (SEALY; SINGH, 2010) e enfrentam o dilema de serem reconhecidas como femininas ou como líderes, quando esses atributos são vistos como conflitantes.

2.2.3 Liderança *Shakti*

Tanto a teoria do papel social quanto a teoria da congruência dos papéis ajudam a entender os motivos pelos quais a liderança está tão associada às características masculinas. Como consequência, tanto os homens quanto as mulheres foram condicionados a valorizar atributos de liderança tradicionalmente considerados masculinos e a desvalorizar e ignorar as características ditas femininas, tais como empatia, gentileza, inclusão, criatividade, confiança, vulnerabilidade, harmonia, amor, carinho.

De acordo com Irby *et al.* (2002), poucos pesquisadores incluíram a perspectiva feminina na liderança. Ou seja, as teorias de liderança foram tradicionalmente dominadas pelas perspectivas masculinas. Segundo os autores, essas teorias foram desenvolvidas em domínios

masculinos, excluindo as experiências das mulheres e, conseqüentemente, apresentam um viés de gênero. Dessa forma, mesmo as teorias que trataram de estilos de liderança mais democráticos não incorporaram as características femininas em seu desenvolvimento e, quando disseminadas, ajudaram a propagar ainda mais os estereótipos de gênero.

À medida que mais mulheres se inserem no mercado de trabalho, novas teorias da liderança estão sendo propostas nos últimos anos, fundamentadas na ideia de que tanto homens quanto mulheres podem ter atributos masculinos e femininos (IRBY *et al.*, 2002; BODHANANDA; AGERWALA; MENON, 2020). Como parte desse movimento maior, que busca integrar o feminino aos processos e teorias da liderança, surge a liderança *Shakti*, apresentada por Bhat e Sisodia (2017). A liderança *Shakti* designa um estilo de liderança que propõe um equilíbrio entre as características e comportamentos normalmente associados às mulheres (perspectiva feminina) e as características e comportamentos normalmente associados aos homens (perspectiva masculina).

O termo *shakti* designa a energia que, para os antigos *yogis* ou iogues (praticantes do yoga), proporciona a evolução do mundo. Essa energia é interior, relativa à criação e, por isso, associada às deusas, ao poder feminino. A consciência deste poder criativo feminino, chamada pelos antigos de Shiva, possuía uma natureza mais racional e foi relacionada aos princípios masculinos. Sendo assim, para que a evolução de qualquer ordem ocorra adequadamente, ela deve ser regida pelo equilíbrio entre esses dois poderes.

Na tradição iogue não há a dualidade do masculino e do feminino e a evolução acontece por uma “combinação integrada e sinérgica dos dois” (BHAT; SISODIA, p. 10, 2017). Sem as duas polaridades masculino e feminino trabalhando juntas, não há fluxo de energia. Portanto, a preferência por um determinado estilo de liderança masculino ou feminino representaria apenas uma parte incompleta do líder. Na liderança *Shakti*, não há mais espaço para homens exercerem um poder patriarcal ou mulheres exercerem a liderança agindo como homens. Há espaço, sim, para que tanto homens quanto mulheres equilibrem o poder masculino e feminino que possuem dentro de si.

Até então, as características masculinas foram tradicionalmente reforçadas. Nesse momento, a liderança precisa se encontrar com sua vertente feminina para ser completa e reestabelecer o equilíbrio. “A maioria dos homens e das mulheres, socializada no patriarcado, superdesenvolveu seus aspectos masculinos [...]. Chegou a hora de homens e mulheres despertarem para o feminino interno que é inclusivo, relaciona-se e nutre” (BHAT; SISODIA, p. 14, 2017).

Assim, tanto homens quanto mulheres podem acessar as características masculinas e femininas. Pois o líder *Shakti* é aquele que une empatia, cooperação e abertura (o polo feminino) à clareza, competição e afirmação (o polo masculino), conforme a Figura 5.

Figura 5 – Líder *Shakti*



Fonte: A autora (2020), adaptado de Costa (2019).

A liderança demandada pelas novas organizações não é mais masculina ou feminina. Ela é realizada por um ser humano completo, que une aspectos tanto femininos quanto masculinos, em favor de um bem maior. Esse líder se torna então mais consciente de sua totalidade e de como ele pode contribuir para que as organizações alcancem um novo patamar evolutivo.

Continuando a revisão dos conceitos sobre liderança feminina, além de entender a origem das diferenças e dos papéis esperados na liderança feminina e como novas teorias como a liderança *Shakti* podem ajudar a mudar essas crenças já enraizadas, é importante compreender como ocorre o processo de avanço na carreira feminina.

2.2.4 Desenvolvimento de carreira feminino

Apesar de várias teorias de desenvolvimento de carreira terem sido propostas ao longo do tempo, os pesquisadores têm enfatizado que esses modelos tradicionais de desenvolvimento de carreira foram baseados predominantemente nas experiências de carreira dos homens (NEVILL, 1997; BROOKS, 1988; CROZIER, 1999; O'NEIL; BILIMORIA, 2005). Mesmo as teorias e modelos desenvolvidos por pesquisadores do sexo feminino dependeram fortemente de construções masculinas de trabalho e carreira (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008).

Outro estudo que corrobora essa afirmação é o realizado por Hewlett e Luce (2008), em que, analisando os dados de uma pesquisa feita em 2004 sobre as carreiras das mulheres, as

autoras concluíram que estas progrediram nas carreiras de maneira diferente dos homens. Nesse estudo, a maioria das mulheres descreveu suas carreiras como não lineares, ou seja, elas não seguem a trajetória convencional estabelecida há muito tempo por homens de sucesso.

O'Neil e Bilimoria (2005) analisaram, por meio de um estudo qualitativo, os padrões de desenvolvimento de carreira das mulheres ao longo do tempo. Elas argumentam que as carreiras das mulheres assumem formas, padrões de continuidade/progresso e direções substancialmente diferentes das assumidas pelos homens e que, por esse motivo, as mulheres devem ser estudadas separadamente. Para as autoras, há três fatores críticos que justificam tal afirmação:

- a) o impacto das responsabilidades familiares nas carreiras de homens e mulheres (BURKE, 2002; HOCHSCHILD, 1989);
- b) os resultados da psicologia do desenvolvimento das mulheres (GILLIGAN, 1982; MILLER, 1976) podem influenciar no desenvolvimento das suas carreiras (FLETCHER, 1996; KRAM, 1996) e;
- c) a sub-representação das mulheres nos níveis organizacionais mais altos limita, de maneira única, o progresso de sua carreira (ELY, 1995; KANTER, 1977).

Como resultado de seus estudos, O'Neil e Bilimoria (2005) propuseram que o desenvolvimento de carreira das mulheres ocorre em três fases:

- a) **Fase de carreira 1 – realização idealista:** início da carreira (24-35 anos), em que a força motriz é a conquista idealista. As mulheres nessa fase provavelmente irão basear suas escolhas de carreira em satisfação, realização e sucesso, além do desejo de impactar positivamente nos outros. Elas se veem responsáveis pelas suas carreiras, são orientadas para a realização e motivadas para o sucesso (*locus* de carreira interno). enxergam suas carreiras como oportunidades para fazer a diferença e como caminho para a felicidade e realização pessoal, que oportuniza a realização dos seus sonhos. Elas acreditam que seu futuro está repleto de possibilidades ilimitadas para “fazer e ter tudo”. Embora tenham o desejo de fazer a diferença em suas organizações e no mundo, abordam isso de uma perspectiva interna e autocentrada; sabem o que querem e estão determinadas a fazer isso acontecer. Essas mulheres foram impactadas por ambientes organizacionais negativos, mas acreditam que podem se elevar acima deles. Os pais são grandes influências em suas escolhas de carreira e vida. Estão lidando com as questões de como equilibrar carreira e família e com a falta de apoio das estruturas organizacionais nesse equilíbrio.

b) Fase de carreira 2 – resistência pragmática: meio da carreira (36-45 anos), em que a força motriz é a resistência pragmática. As mulheres nesta fase são pragmáticas sobre suas carreiras e estão operando em modo de produção (fazendo o que é necessário). Seus padrões de carreira refletem tendências ordenadas e emergentes. Elas têm um alto contexto relacional e gerenciam múltiplas responsabilidades, tanto pessoais quanto profissionais. O alto contexto relacional das mulheres nessa fase pode ser atribuído a dois fatores: 1) elas já estão no mundo do trabalho por tempo suficiente para reconhecer que não importa o quão internamente motivadas estejam (como na fase 1 da carreira), o desenvolvimento de suas carreiras é agora afetado por outros (sejam profissionais como gerentes e colegas, cônjuges, filhos, familiares e amigos); 2) essas mulheres entram em uma fase em que questionam a centralidade essencial da carreira em suas vidas, dadas as outras demandas crescentes. Elas lidam com demandas de várias áreas (trabalho, casa, comunidade etc.) e tentam se dividir em pedaços cada vez menores para atender a todos. Essas mulheres são mais propensas a ficar insatisfeitas e estagnadas no nível médio de gerência após terem trabalhado por dez a 20 anos. Fatores como o impacto das organizações, gestores ruins, discriminação e assédio sexual se combinam para produzir um ambiente sombrio para muitas mulheres nessa fase. Elas podem desviar suas energias e talentos para outras áreas de suas vidas, que proporcionarão a elas maior sensação de satisfação, autoestima, realização e reconhecimento, porque as circunstâncias de suas carreiras não são em si mesmas satisfatórias. As mulheres na fase da carreira de resistência pragmática veem suas carreiras como extensões de si mesmas e suas identidades estão diretamente conectadas ao que fazem para ganhar a vida. Dessa forma, se as carreiras são vistas como partes essenciais de si mesmas, torna-se ainda mais crítico ter sucesso. Nesta fase de carreira, as mulheres definem sucesso como felicidade e realização pessoal, mas infelizmente não veem sua carreira como veículo para alcançar esse objetivo. Elas sentem a necessidade de se protegerem no trabalho e se sentem presas em seus empregos, organizações, áreas ou setores atuais. A confusão e angústia dessa fase intermediária podem refletir as muitas transições e pontos de escolha que afetam as carreiras profissionais e a vida pessoal das mulheres entre os 36 e 45 anos. Essa é uma idade em que é necessário fazer escolhas firmes sobre coisas como maternidade e comprometimento de carreira. Hewlett (2002) corrobora o que ocorre nessa fase da carreira feminina. Para o autor, uma das preocupações claras dessa idade é o tique-taque do relógio biológico e a crescente

finalidade da escolha de ter filhos ou não. Parte da insatisfação das mulheres nesta fase pode ser a insatisfação com suas escolhas mais amplas de vida, não propriamente a insatisfação com a carreira. Elas podem estar em um momento no qual procuram um significado maior em suas vidas.

- c) **Fase de carreira 3 – contribuição reinventiva:** carreira avançada (46 a 60 anos), em que a força motriz é uma contribuição reinventiva. As mulheres nesta fase estão focadas em contribuir para suas organizações, suas famílias e suas comunidades. Elas são mais propensas a atribuir aos outros um impacto na direção de suas carreiras (*locus* de carreira externo) e provavelmente refletirão uma carreira estável e planejada (padrão de carreira ordenado). As mulheres nessa fase tiveram suas vidas pessoais subordinadas às suas vidas profissionais em algum momento, durante suas carreiras. No entanto, à medida que avançaram, elas deram um novo significado às suas carreiras, vendo-as como uma oportunidade de aprendizado e para contribuir e prestar serviço aos outros, sem perder de vista a si mesmas nesse processo. Elas estarão mais propensas a trabalhar em áreas que lhes proporcionem tais oportunidades. O sucesso dessas mulheres é o reconhecimento, o respeito e a vida integrada.

2.2.5 Influências na liderança feminina

Durante suas trajetórias profissionais, as mulheres sofrem diversas influências. Lahti (2013) classifica os principais fatores que influenciam a ascensão das mulheres a posições de liderança de acordo com três categorias principais: **fatores sociais** (representam a influência do meio social e os seus papéis sociais esperados), **organizacionais** (representam a influência da cultura organizacional) e **individuais** (representam a influência das percepções e competências das mulheres).

Os fatores se inter-relacionam, influenciando uns aos outros, conforme mostrado na

Figura 6. Os fatores sociais influenciam tanto os fatores organizacionais (organização inserida no meio social) quanto os fatores individuais (indivíduo inserido no meio social). Os fatores individuais, por sua vez, também são influenciados pelos fatores organizacionais (indivíduo dentro de uma organização).

Figura 6 – Fatores que influenciam a liderança feminina



Fonte: A autora (2020), com base em Lahti (2013).

Cada um desses fatores (sociais, organizacionais e individuais) possui aspectos negativos que dificultam a ascensão das mulheres às posições de liderança e funcionam como barreiras; e aspectos positivos que funcionam como facilitadores. Dessa forma, o caminho rumo à liderança feminina pode ser mais tortuoso ou mais fluido, dependendo dos fatores que o influenciam.

A seguir, os três fatores são explorados tanto como barreira quanto como facilitadores da liderança feminina.

2.2.5.1 Fatores sociais

Fatores sociais como barreiras: estes fatores estão relacionados às crenças e expectativas da sociedade que criam os estereótipos de gênero relacionados aos papéis masculinos e femininos e são transmitidos de geração a geração (conforme visto na seção 2.2.1).

Nesse sentido, espera-se das mulheres que elas cumpram os papéis sociais que lhes são atribuídos e, perante a sociedade, esses papéis femininos conflitam com os papéis esperados no exercício da liderança. Os estereótipos masculinos e a preconceção dos papéis e habilidades das mulheres (METZ, 2005) têm impacto negativo no progresso da carreira das mulheres.

Os estereótipos acabam por espelhar as normas culturais tradicionais. Mason (2019) utilizou as teorias do papel social e da congruência de papéis para entender as perspectivas das mulheres sobre estereótipos e opções de carreira. O seu estudo foi realizado com oito mulheres em cargos de nível intermediário em diversas indústrias americanas. Nos resultados, a cultura dominada por homens, os papéis sociais e a demografia contribuíram para a falta de oportunidade para as mulheres.

Munson (2018), por meio das experiências e percepções de 15 mulheres afro-americanas, explorou a quase ausência dessas mulheres em cargos nos *C-suites* (denominação para cargos de liderança sênior, em inglês) em empresas norte-americanas. Os resultados da pesquisa mostram que as mulheres afro-americanas são submetidas a estereótipos negativos e enfrentam barreiras e desafios.

Jiles-Charles (2017) também buscou compreender experiências de 15 mulheres executivas negras que atuam no campo de alta tecnologia. Os resultados indicaram que as mulheres negras também sentem o peso dos estereótipos: elas não tinham acesso às oportunidades internas, se ajustavam às longas horas de trabalho em um ambiente dominado por homens e tinham dificuldades em estabelecer redes de apoio (*networking*).

Os preconceitos raciais e de gênero dificultam a ascensão da liderança feminina. Uma consequência é a baixa disponibilidade de modelos referenciais ocupando altas posições de liderança nos quais as mulheres poderiam se espelhar. Um estudo de Thomas (2017) investigou especificamente a ascensão de mulheres na indústria aeroespacial. Um dos resultados foi a sub-representação feminina. A maioria dos participantes da pesquisa reconheceu que as mulheres estão sub-representadas em cargos de gerência executiva nas áreas STEM (sigla em inglês para as áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) e isso se torna uma barreira ao avanço delas.

Os constrangimentos iniciais, que aparecem como um resultado das causas das assimetrias entre homens e mulheres nos domínios STEM, propostos por Saavedra, Taveira e Silva (2010), também ajudam a entender a influência dos fatores sociais na liderança feminina. Os modelos presentes na sociedade (pais, mães, professores/as e outros) e as concepções estereotipadas acerca da feminilidade ou masculinidade associada a certas profissões fazem as mulheres acreditar que possuem maior capacidade para exercer profissões tradicionalmente femininas e dificuldades em desempenhar profissões não tradicionais.

Fatores sociais como facilitadores: Chawla e Sharma (2016), ao estudarem a trajetória de mulheres na indústria na Índia, apontaram a família como um facilitador social. Um exemplo nesse sentido é o papel do marido e dos sogros incentivando a mulher a trabalhar, atuando como facilitadores em sua carreira corporativa.

Mota-Santos e Carvalho Neto (2017) estudaram o papel da família (pai, mãe, avós e tios) na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. Segundo as autoras, a maioria das executivas relatou que suas mães as incentivaram a estudar, a trabalhar e as ensinaram a não depender de ninguém. Ainda de acordo com as autoras, a figura do pai também

foi incentivadora ao promover a importância da educação para essas mulheres. Porém, o enfoque nos estudos veio principalmente das mães que, dependentes dos maridos financeiramente, não queriam o mesmo para suas filhas e as incentivaram a ter uma profissão.

Butler (2017) examinou as jornadas de carreira de oito executivas negras em organizações da *Fortune 500/Global 500*. Os resultados do estudo apresentam a importância da família como suporte na caminhada das mulheres. Barron (2019) também encontrou menção à família ao investigar as experiências de 12 mulheres afro-americanas que ocuparam uma posição de nível sênior dentro de uma organização norte-americana. Os estudos de Mootry (2018) corroboram o tema quando relatam o suporte da família nas experiências vividas por dez mulheres em cargos de liderança de TI de nível sênior.

2.2.5.2 Fatores organizacionais

Os fatores organizacionais são influenciados pelos fatores sociais e impactam na cultura organizacional que, conseqüentemente, pode inibir ou promover o avanço das mulheres às posições mais altas de liderança.

Fatores organizacionais como barreiras: trata-se de hierarquias organizacionais em que os homens predominam, juntamente com práticas que equiparam a liderança a comportamentos que se acredita serem mais comuns ou apropriados aos homens, e inconscientemente comunicam que as mulheres são inadequadas aos papéis de liderança (ELY; IBARRA; KOLB, 2011).

Alguns autores mencionam fatores estruturais nas organizações como impactantes no progresso da carreira das mulheres: as culturas masculinas de trabalho (LIFF; WARD, 2001) e o fracasso da alta gerência em assumir a responsabilidade pelo avanço das mulheres (LYNESS; THOMPSON, 2000).

Quando as práticas das organizações continuam a ser masculinas, tornam-se inconsistentes com as abordagens de liderança que as mulheres tendem a adotar (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008). Uma cultura organizacional masculina atrairá mais homens do que mulheres. Assim, o ciclo permanece com menos mulheres adentrando esses redutos masculinos. Com menos mulheres nesses domínios, menos alcançarão altas posições de liderança e, conseqüentemente, haverá menos modelos para inspirar e ajudar outras mulheres.

Outro impacto é o fato de que, se essas mulheres não alcançam posições de liderança, não acumularão experiência relevante em gestão, e essa é uma lacuna apontada por alguns autores (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2015).

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2014), outros fatores, como a falta de oportunidades de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (incluindo licença, oportunidades de retorno ao trabalho após o parto ou opções acessíveis de cuidados para os filhos pequenos) também representam barreiras que impedem as mulheres de chegarem ao topo das organizações.

Os fatores organizacionais que atuam como barreiras para a liderança feminina, em sua maioria, aparecem na literatura com o termo vidro (*glass*, em inglês) para demonstrar que essas barreiras, apesar de existentes, são invisíveis, ou seja, podem não estar abertamente declaradas nas organizações. Em uma pesquisa realizada com mulheres empreendedoras, por exemplo, Amaral (2020) afirma que essas mulheres enfrentam barreiras invisíveis em função do gênero.

Os fatores organizacionais que aparecem na literatura como barreiras invisíveis são detalhadas a seguir.

Teto de vidro (*glass ceiling*): o “teto de vidro” refere-se aos obstáculos invisíveis que impedem as mulheres de atingir níveis mais elevados de liderança nas organizações (BENTLEY UNIVERSITY, 2012; KLENKE, 2011). Para Steil (1997), essa barreira é tão sutil que chega a ser transparente. São obstáculos não discutidos abertamente, mas cujo impacto aparece claramente na falta de representação das mulheres em posições mais altas de liderança. O termo foi cunhado em 1984 por Gay Bryant, editor da revista *Working Woman*, que explicou que as mulheres estavam ficando presas em posições intermediárias nas organizações (BOYD, 2008). Em 1995, a Federal Glass Ceiling Commission emitiu um relatório afirmando que o termo "teto de vidro" foi cunhado pela coluna *Corporate women* do *The Wall Street Journal*.

As barreiras associadas ao teto de vidro podem ser o resultado de:

- a) práticas de recrutamento, retenção e promoção de funcionários;
- b) estereótipos e preferência de liderança; e
- c) normas culturais e estruturais (OAKLEY, 2000).

Apesar de vários fatores contribuírem para o teto de vidro, alguns autores argumentam que sua existência é temporária, devido ao que ficou conhecido como *pipeline* (em português, “funil”) (HELFAT; HARRIS; WOLFSON, 2006; THARENNOU, 1999). O *pipeline* pressupõe que, à medida que as aposentadorias forem acontecendo e as mulheres se qualificando, a força

de trabalho feminina existente nos níveis intermediários da organização será promovida para posições mais seniores.

Elevador de vidro (*glass elevator/glass scalator*): o termo “elevador de vidro” refere-se à forma como homens ascendem mais rapidamente às posições superiores ao iniciarem em profissões que são, em sua maioria, ocupadas por mulheres (WILLIAMS, 1992). Profissões nas áreas de educação e enfermagem são um exemplo desse fato. Numa analogia com o elevador de vidro, por representar uma barreira invisível, é como se as mulheres usassem a escada, e os homens um elevador, que os leva mais rapidamente ao topo.

Paredes de vidro (*glass walls*): as “paredes de vidro” são barreiras laterais, que também limitam o avanço das mulheres (WELLINGTON; KROPF; GERKOVICH, 2003). O termo é usado para descrever as barreiras existentes para as mulheres que já ocupam cargos de liderança e não conseguem se movimentar para outras áreas. Quando as mulheres quebram a barreira do teto de vidro, aparentemente encontram outra barreira inesperada, mantendo-as fora do “santuário” masculino da alta liderança (MORRISON *et al.*, 1987).

Penhasco de vidro (*glass cliff*): o “penhasco de vidro” aparece quando uma organização está com sérios problemas e uma mulher é promovida para uma posição de liderança sênior para redirecioná-la (KANTER, 1977). A situação de alto risco em que a mulher está sendo colocada pode resultar em sucesso ou em fracasso. Porém, há tantas variáveis envolvidas, que esse sucesso ou fracasso pode ter pouca influência do novo líder. No entanto, do ponto de vista das organizações, se for um sucesso, todos ganham e a organização é vista como inclusiva no que diz respeito à liderança feminina e, se for um fracasso, a resposta pode ser atribuída a uma mulher na liderança, reforçando os estereótipos de gênero.

Chão pegajoso (*sticky floor*): um conceito complementar ao do teto de vidro é o chamado “piso pegajoso”. O termo foi mencionado em 1992 por Catherine Berheide, em uma pesquisa para o *Center for Women in Government*, no *campus* da Universidade do Estado de Nova York, em Albany. Como ela própria mencionou, em uma entrevista publicada no ano seguinte para Laabs (1993), muitas mulheres estão presas no chão pegajoso.

O termo dá a ideia de que as mulheres não estão subindo nem o suficiente para alcançar o teto de vidro. Elas estão presas nos andares mais baixos e em posições mais baixas. Simplesmente, ser mulher continua a ser um fator impeditivo ao avanço das mulheres,

resultando em diferenças no pagamento e nas promoções, que mantêm essas mulheres presas no andar térreo (REICHMAN; STERLING, 2004).

Os estudos de Booth, Francesconi e Frank (2003) propuseram um modelo utilizando a analogia com o chão pegajoso para entender os motivos pelos quais as mulheres tendem a receber menores aumentos salariais, apesar de serem promovidas na mesma proporção que os homens. Com base nesse modelo, tem havido tentativas para identificar esses pisos pegajosos no mercado de trabalho.

Labirinto: o conceito do “labirinto”, proposto por Eagly e Carli (2007), afirma que a analogia com o teto de vidro está ultrapassada. As autoras acreditam que o labirinto seja uma metáfora mais adequada para ilustrar as lutas das mulheres na conquista de posições de liderança. Nesse sentido, as mulheres precisam navegar dentro de um labirinto, ou seja, não se trata de um caminho reto até o centro (onde estão as posições de liderança). Além disso, algumas das questões ou dificuldades que estão pelo caminho podem ser desanimadoras (EAGLY; CARLI, 2007). Nesse caminho tortuoso, podem existir várias barreiras, nem sempre invisíveis. Algumas mulheres podem chegar mais rápido, outras mais lentamente, e outras podem nem chegar, por ficarem presas nas paredes do labirinto.

Fatores organizacionais como facilitadores: as organizações que promovem a equidade de gênero aumentam a diversidade e proporcionam a possibilidade de as mulheres avançarem na carreira (LAHTI, 2013). Os facilitadores organizacionais percebidos pelas mulheres em posição de liderança estão relacionados com a flexibilidade no local de trabalho, a comunicação de uma visão orientada para o gênero, assim como o treinamento (BHATTACHARYA; BHATTACHARYA; MOHAPATRA, 2018); o suporte do gerente e da alta gerência; a cultura organizacional; as políticas; a mentoria e o desenvolvimento (CHAWLA; SHARMA, 2016); a criação de uma cultura organizacional que favoreça o avanço da carreira das mulheres; a adoção de políticas e práticas organizacionais com equilíbrio de gênero; o fornecimento de oportunidades de aprendizado contínuo para as mulheres; a construção do conhecimento dos fatores contextuais que afetam o avanço da carreira das mulheres (WANG; SHIRMOHAMMADI, 2016).

2.2.5.3 Fatores individuais

Os fatores individuais são um reflexo dos fatores sociais e fatores organizacionais. Eles são apontados por Botelho (2008) como influências intrínsecas e subjetivas, tais como; motivação, conflito entre carreira e família, maternidade e estabilidade no emprego, dupla jornada de trabalho e nível educacional.

Fatores individuais como barreiras: Ely e Rhode (2010) incluíram as barreiras de atitude no avanço da liderança das mulheres, juntamente com questões relacionadas à identidade e ao desenvolvimento de habilidades de liderança. No que diz respeito à atitude como barreira, Ely, Ibarra e Kolb (2011) corroboram afirmando que outro fator que diferencia o comportamento das mulheres do comportamento dos homens no caminho da liderança é o fato de que as mulheres procuram provar sua competência demonstrando o domínio técnico no longo prazo, enquanto os homens se empenham em gerar uma primeira impressão positiva.

Clarke (2011) afirma que algumas das barreiras são autoimpostas, ao invés de sistêmicas. Os comportamentos autolimitantes são exemplos desse tipo de barreira, tais como: esperar para ser convidada a se candidatar a cargos de liderança ou promoções; falhar em dizer às pessoas sobre suas conquistas; ou não adotar uma abordagem estratégica para a carreira.

Os fatores individuais, tais como, a autoconfiança, a ambição e a percepção da competência (BHATTACHARYA; BHATTACHARYA; MOHAPATRA, 2018); a autoridade limitada das mulheres (ALAJMI; AHMAD, 2016); e a importância da formação da rede/*network* (WANG; SHIRMOHAMMADI, 2016) foram relatados como obstáculos ao avanço das mulheres na liderança.

As mulheres não se consideram preparadas para determinados cargos e deixam de procurar promoções, enquanto homens se arriscam mais e, muitas vezes, superestimam suas habilidades (BENNETT, 1997) e conseguem a função. Ou seja, os homens superestimam suas capacidades, enquanto as mulheres tendem a subestimá-las.

Para Lathi (2013), as mulheres podem precisar de mais garantias de que são adequadas e competentes para uma posição, enquanto os homens buscam essa posição de forma mais agressiva ou exigem posições adequadas para seus talentos.

A síndrome da impostora aparece na literatura para corroborar as autolimitações impostas pelas próprias mulheres. De acordo com Chandra *et al.* (2019), essa síndrome corresponde ao sentimento de fraude experimentado por indivíduos bem-sucedidos que acreditam que suas realizações não são merecidas, apesar de evidências objetivas contrárias. Os

estudos de Kumar e Jagacinski (2006) concluíram que as mulheres experimentam mais o fenômeno impostor do que os homens.

O equilíbrio de várias atividades como, por exemplo, conciliar o trabalho e a família, também representa uma barreira para as mulheres. Para Bandeira, Ferreira e Cabral (2019), elas aumentaram a sua inserção no mercado de trabalho, mas ainda mantêm as mesmas responsabilidades com os cuidados da família. A responsabilidade principal de cuidar da casa e das crianças continua sendo das mulheres (SEVÄ; ÖUN, 2015).

As mulheres querem cuidar tanto das responsabilidades domésticas quanto das responsabilidades profissionais da melhor maneira possível. Assim, elas acabam caindo na armadilha da síndrome da mulher maravilha, ao tentarem “equilibrar todos os pratos”. De acordo com Abreu (2016, p. 2), “na vontade de fazer tudo, e com perfeição, muitas mulheres atuam no limite das próprias capacidades na realização de múltiplos papéis (profissional, esposa, mãe, entre outros)”.

Além disso, quando as mulheres optam por ter filhos, as empresas também criam barreiras para sua ascensão. Um estudo elaborado por Hurley e Choudhary (2016), realizado com CEOs de empresas na *Fortune 500*, afirma que a opção da mulher por ter filhos pode prejudicar o alcance da posição de CEO. Assim, mesmo que consiga “equilibrar os vários pratos”, ela não terá a chance de avançar na carreira.

Fatores individuais como facilitadores: denominados por Chawla e Sharma (2016) de facilitadores comportamentais, eles são representados pelo controle sobre as emoções; pela adoção de atitude positiva/otimista perante a realidade e pela habilidade de articulação. Para as autoras, as atitudes das próprias mulheres podem ter uma influência positiva em suas aspirações de carreira.

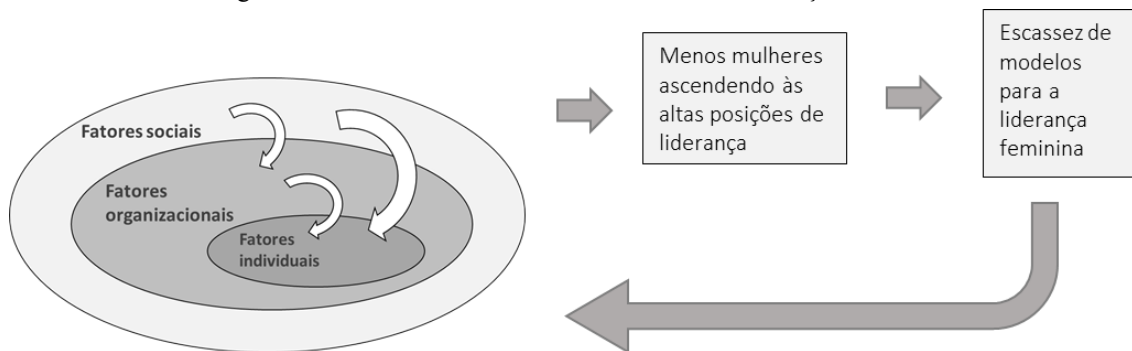
O controle das emoções significa conseguir enxergar uma situação sem o peso da carga emocional. Assim, as possibilidades de enxergar alternativas para solucionar um determinado problema aumentam. As barreiras para as mulheres na liderança existem, porém, uma postura otimista perante os fatos ajuda a seguir em frente. Ao invés de focar no problema, o foco estará na solução. Desenvolver a habilidade de articulação ajudará as mulheres a superar uma grande barreira que é a dificuldade de formar uma rede de relacionamento e suporte profissional.

2.2.5.4 Ciclo não virtuoso das influências na liderança feminina

Após a análise de cada um dos fatores mencionados na seção anterior, foi possível verificar na literatura que os exemplos de barreiras superam os exemplos de facilitadores e isso apenas corrobora o cenário atual da liderança feminina.

A consequência disso é o fato de que, quanto mais os fatores influenciadores da liderança feminina representarem barreiras para as mulheres, menos mulheres alcançarão altas posições de liderança. Conseqüentemente, haverá menos exemplos para outras mulheres, e o ciclo não virtuoso da liderança feminina se manterá (Figura 7).

Figura 7 – Ciclo não virtuoso das influências na liderança feminina



Fonte: A autora (2020).

2.2.6 Estratégias para superação de barreiras

A determinação para enfrentar o contexto no qual se encontram estimulou as mulheres a adotarem algumas estratégias que as auxiliassem na difícil caminhada rumo à liderança. A maioria dos estudos apresenta três principais estratégias adotadas pelas mulheres:

- a) investir na formação de redes (*networking*);
- b) passar por processos de mentoria; e
- c) desenvolver a habilidade de negociação.

A **formação de rede (*networking*)** é uma estratégia que aparece nos resultados de vários estudos que abordam como as mulheres ascenderam às posições mais altas de liderança (ROBINSON, 2016; DAVIS, 2016; JOHNSON, 2016).

As redes fornecem dois tipos de apoio: a) apoio à carreira, que pode envolver exposição e visibilidade, patrocínio e proteção; e b) apoio psicossocial ou de amizade e aconselhamento tanto dentro como fora do trabalho (HIGGINS; KRAM, 2001). Nesse sentido, as mulheres que

desenvolvem a habilidade de articulação e formação de rede passam a ter um diferencial nas suas trajetórias.

As redes informais podem moldar as trajetórias de carreira auxiliando, por exemplo, no acesso a um novo emprego; criando influência e reputação; fornecendo apoio emocional e *feedback*, aconselhamento e proteção e aumentando a probabilidade e velocidade de promoção (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1985; HIGGINS; KRAM, 2001; IBARRA, 1993; PODOLNY; BARON, 1997; WESTPHAL; MILTON, 2000). Por meio das redes, os indivíduos ganham maior visibilidade, o que pode aumentar a probabilidade de conseguir trabalhos interessantes, promoções e uma remuneração mais alta (FORRET; DOUGHERTY, 2004). Claro que todos esses benefícios dependem da natureza dos contatos da rede social de uma pessoa.

Gibson (2008) afirma que o acesso às redes de desenvolvimento dentro das organizações é limitado para as mulheres. Isso se deve tanto à existência de um pequeno número de mentores potenciais quanto ao fato de as redes informais serem dominadas pelos homens. Por isso, o desenvolvimento de uma rede fora da organização pode ser ainda mais importante para o avanço das mulheres na carreira de liderança.

Os laços que as mulheres têm tendem a ser menos eficazes. Os laços em redes masculinas fornecem mais ajuda informal do que os das mulheres (MCGUIRE, 2002). Forret e Dougherty (2004) descobriram que o envolvimento em rede resultou em progresso de carreira mais para homens do que para mulheres. Isso pode refletir a natureza das redes construídas por homens. Eles são mais propensos a acessar as redes de prestígio de alto nível do que as mulheres.

Além disso, algumas características limitam a formação de redes pelas mulheres. Elas receiam serem consideradas agressivas, ambiciosas e não parecerem autênticas ao tentarem se relacionar com outras pessoas visando seu desenvolvimento profissional. Segundo Forret e Dougherty (2004), as mulheres podem se sentir menos confiantes em pedir apoio de carreira, o que inibe o valor de suas redes. Tais características podem impedir as mulheres de construir redes suficientemente fortes para apoiar suas ambições de liderança.

Uma maneira de iniciar a formação ou expandir uma rede é por meio de um mentor. O processo de **mentoria** é um tema frequente nos resultados de estudos de vários autores sobre estratégias utilizadas pelas mulheres para ascender às posições de liderança (BUTLER, 2015; DAVIS, 2016; JOHNSON, 2016; OYELADE, 2016; SMITH 2016; MOOTRY, 2018). A mentoria é realizada por um mentor, que atua como guia, tutor, guru ou amigo, para ajudar o

mentorado a atingir objetivos (MEZIAS; SCANDURA, 2005). Essa interação pode ser formal ou informal, profissional ou pessoal, de curto prazo ou duradoura.

De acordo com Turner-Moffatt (2019), por meio de um processo de mentoria, as mulheres podem aumentar sua influência e capitalizar as oportunidades. Para a autora, os mentores, sejam homens ou mulheres, orientam seus mentorados compartilhando seus conhecimentos e experiências pessoais (positivas ou não). Assim, as mulheres têm a oportunidade de continuar desenvolvendo suas habilidades acessando exemplos reais, além de aumentar a sua rede de relacionamento.

Para Insala (2017), os mentores podem ajudar as mulheres a superar dois desafios: a) a falta de confiança, pois os mentores podem mostrar habilidades que as mulheres não estão enxergando; e b) a autodefesa, pois as mulheres com frequência defendem os outros, mas não se sentem confortáveis em advogar em causa própria. Quando não se expõem, deixam de ser consideradas em oportunidades de promoção, por exemplo. O grande obstáculo no caso da mentoria é o fato de que a escassez de mulheres em posição de alta liderança impacta na escassez de mentores para essas mulheres.

Outra estratégia que aparece com frequência na literatura sobre ultrapassar barreiras é o desenvolvimento das habilidades de **negociação** por parte das mulheres. Nesse sentido, seja ocupando uma posição de liderança ou no caminho para ocupar essa posição, será necessário negociar em várias situações.

A negociação acontece todos os dias no local de trabalho, mas as pessoas nem sempre reconhecem quando estão negociando (KOLB; MCGINN, 2009; STRAUSS, 1978). Exemplos dessas negociações são dados por Kolb e Williams (2001), tais como: a negociação por novas funções ou novas oportunidades de trabalho; a negociação por mais apoio para avançar na carreira; a negociação dos recursos (tempo, dinheiro, pessoas) para fazer o trabalho; a negociação para o estabelecimento de metas e objetivos; a reivindicação do crédito por um determinado trabalho.

As mulheres negociam por maior flexibilidade no trabalho (BOHNET; GREIG, 2007), quando conseguem conectar o que é bom para elas ao que é bom para seu grupo ou sua organização (KOLB; KICKUL, 2006). E, mais frequentemente, as mulheres negociam para superar a desvantagem e o tratamento injusto (BOWLES; BEAR; THOMASON, 2010). Mas elas negociam em nome dos outros, muito mais do que os homens (BOWLES; MCGINN, 2008).

Para Kolb e Williams (2001), a preparação para negociação implica não só descobrir o que pedir, mas também posicionar-se de forma a se sentir legitimada a fazer o pedido, bem

como compreender as fontes potenciais da resistência do outro. Neste processo, o negociador deve ver seu próprio valor e encontrar formas de torná-lo visível; aprender sobre como os outros se comportaram em circunstâncias semelhantes; explorar possíveis alternativas para avaliar sua dependência de um acordo e desenvolver uma apreciação dos motivos pelos quais a outra parte pode resistir aos seus pedidos.

Uma forma de contornar o possível receio que as mulheres têm ao negociar é mostrar-lhes que seus objetivos estão alinhados aos objetivos da organização e enquadrar a negociação como uma forma de avançar tanto nos seus objetivos quanto nos da organização. Com isso, as mulheres percebem que negociar o que precisam para ter sucesso é, de fato, uma marca de liderança (KOLB; KICKUL, 2006).

Além da formação de rede, mentoria e negociação, os estudos sobre superação de barreiras também abordam outros temas, como investir em formação e trabalhar arduamente. O estudo desenvolvido por Thomas (2017) investigou especificamente a ascensão de mulheres na indústria aeroespacial. Como resultado, o autor encontrou estratégias adotadas por essas mulheres para ultrapassar as barreiras:

- a) *performance* no trabalho: a mulher deve apresentar sólida *performance* no trabalho, para ascender a posições mais elevadas de liderança;
- b) *big picture* (“visão do todo”, tradução livre): compreender a amplitude da organização e utilizar o pensamento sistêmico; e
- c) forte ética de trabalho: o estudo revelou que ter uma forte ética de trabalho cria motivação para trabalhar duro e ter paixão pela indústria aeroespacial.

Smith (2016) explorou as experiências de mulheres afro-americanas em tecnologia da informação (TI). A fim de persistir na área de TI, apesar das barreiras, as mulheres de seu estudo demonstraram níveis mais altos de autoeficácia, precisaram manter metas de carreira de desenvolvimento profissional, superar expectativas de resultado, de preconceito racial e de gênero. Outro estudo que corrobora tais achados é o realizado Oyelade (2016), segundo o qual, o treinamento e o desenvolvimento das habilidades de liderança podem auxiliar a transpor as barreiras.

Butler (2015) explorou as estratégias de motivação e sucesso (resiliência) que foram usadas por 15 engenheiras mulheres afro-americanas em um estado ocidental dos EUA para avançar na carreira. Alguns temas centrais emergiram, os quais ajudaram essas mulheres a se manterem nessas áreas, tais como: interesse em matemática, ciências e/ou tecnologia; encorajamento de familiares e/ou professores; novos desafios; oportunidades de aprendizado e

crescimento; desejo de ajudar a sociedade; plano de desenvolvimento profissional; paixão por engenharia; e perseverança e trabalho duro.

2.3 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

A crescente utilização da tecnologia, por parte das empresas, como base para exploração de oportunidades de negócios, possibilitou a ascensão das Empresas de Base Tecnológica (GRANSTRAND, 1998, p. 466). Ceranto e Andrade Jr. (2012) afirmam que as EBTs são organizações de grande relevância para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social das nações e que, apesar disso, elas têm tido pouco destaque na literatura nacional.

Essas empresas são responsáveis pelo surgimento de soluções tecnológicas na forma de novos produtos e serviços e vêm aumentando e se transformando numa fonte de crescimento econômico no Brasil (ANDINO, 2005). Termos como empresas de tecnologia intensiva, de alta tecnologia, de tecnologia avançada, *high tech*, de tecnologia de ponta, empresas nascentes ou emergentes são usados como sinônimos (ANDRADE JR., 2014).

As EBTs estão inseridas em um novo contexto, no qual o conhecimento é o grande ativo de uma organização. Elas são caracterizadas como Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) e conceituadas como “organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis, tal como o conhecimento, para a produção e venda de produtos ou serviços” (NADAI, 2006, p. 100).

Essa característica das EBTs como organizações intensivas em conhecimento permeia a construção do conceito proposto por alguns autores. De acordo com Valério Netto (2006, p. 4), as EBTs são empresas que adotam novas tecnologias no seu processo produtivo, incluindo tanto as empresas produtoras de bens quanto de serviços com alto conteúdo de conhecimento. Trata-se de empreendimentos que fundamentam sua atividade produtiva na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos, resultando em novos produtos ou processos, com conteúdo inovador (ANPROTEC; SEBRAE, 2002). Carvalho *et al.* (1998, p. 462) conceituam EBTs como empresas “comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico científico (ciência aplicada e engenharia)”.

A dependência do conhecimento técnico é a característica mais específica dessas empresas, em comparação a outras (GRANSTRAND, 1998; SAEMUNDSSON, 2004). Nesse sentido, para Andrade Jr. (2014), as EBTs podem ser caracterizadas pelos seguintes fatores:

- a) o elevado grau de conhecimento tecnológico de seu capital humano (sólidas competências técnicas); normalmente grande parte dos funcionários tem formação acadêmica e experiência relevante (ALVESSON, 2004);
- b) os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e sua estreita relação com universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento, que as apoiam no incremento e atualização tecnológica;
- c) a geração de produtos e métodos inéditos, com novas características ou melhorias. As EBTs são empresas que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações no desenvolvimento de novos produtos (PINHO; CÔRTEZ; FERNANDES, 2002);
- d) produtos e processos com vida útil menor (em função do dinamismo das inovações que os constituem); e
- e) as tecnologias incorporadas aos produtos e técnicas, que resultam em alto valor agregado.

As EBTs se originam a partir da iniciativa de especialistas ou grupo de pesquisadores, oriundos de instituições públicas e privadas (ANDRADE JR., 2009). De acordo com Bozeman (2000), Roberts (1991) e Smilor *et al.* (1990), a criação de uma EBT pode ser interna (*spin-off*), externa (*spin-in*) e de saída (*spin-out*), ou seja:

- a) criação interna (*spin-off*): um membro do pessoal de uma organização ou instituição de pesquisa cria uma empresa a partir de uma tecnologia desenvolvida na organização ou instituição;
- b) criação externa (*spin-in*): uma empresa é criada por um pesquisador externo à organização, mas utilizando uma tecnologia desenvolvida nesta organização. Neste caso, temos uma tecnologia transferida integralmente ou uma tecnologia mista, quando há grande colaboração do pesquisador externo;
- c) criação de saída (*spin-out*): a empresa é criada porque a organização que desenvolveu a tecnologia não quer mais essa tecnologia. É também o caso de instituições ou universidades fortemente orientadas para a pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, com interesse em atuar como uma fonte de tecnologia para os empreendedores em potencial.

Em relação ao porte, a maior parte dos autores cita que as EBTs geralmente são de menor porte, por terem sido desenvolvidas / criadas por um especialista ou pequeno grupo.

Porém, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2018) conceitua EBTs como empresas de qualquer porte ou setor, que tenham na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva.

Na sua definição, Peñalver e Martinez (2008, p. 141) também fazem referência ao porte quando mencionam que as EBTs possuem dois componentes específicos que as identificam:

- a) são pequenas, com um número limitado de colaboradores, mas desenvolvem produtos de alto valor agregado;
- b) têm uma relação estreita com universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento, que as apoiam no desenvolvimento e atualização.

Vale ressaltar que as EBTs têm sido atraídas por ambientes específicos. Ambientes como os parques tecnológicos, polos tecnológicos e incubadoras oferecem condições apropriadas às EBTs, dotando-as de maiores capacidades técnicas e gerenciais (DAHLSTRAND, 2007). Nesses ambientes, além da oportunidade de interação com instituições de ensino e pesquisa, elas dispõem de infraestrutura física, laboratorial e de capital humano diferenciado, a custos administrativos reduzidos.

Alguns autores consideram que as EBTs são empresas voltadas para o campo das tecnologias de informação e comunicação, eletrônica, engenharia mecânica, biotecnologia, microtecnologia, ciência dos materiais ou tecnologia óptica, cujo campo de negócios é caracterizado por alto grau de mudança e imprevisibilidade (BRINCKMANN, 2008, p. 10).

Para Valério Netto (2006), alguns setores/áreas se destacam quanto ao número de empresas de base tecnológica, devido à necessidade intrínseca de conhecimento e tecnologias avançadas para desenvolver os produtos/serviços das empresas de tais setores. Dentre esses setores pode-se citar: informática, mecânica de precisão, biotecnologia, química fina, telecomunicações, aeroespacial e defesa, novos materiais, nanotecnologia em geral, automação industrial etc.

Dahlstrand (2007) afirma, no entanto, que o mais comum é definir uma EBT como uma empresa que depende da tecnologia para seu desenvolvimento e sobrevivência. Na maioria das vezes, isso não significa que a tecnologia deva ser nova ou inovadora (DAHLSTRAND, 2007, p. 376).

Frente a tantas definições e características, algumas pesquisas apontam para o que difere as EBTs de outras empresas. Segundo Dahlstrand (2007, p. 376), as EBTs:

- a) têm potencial de crescimento relativamente frequente;

- b) têm necessidade de financiamento externo quando o desenvolvimento do produto leva tempo;
- c) algumas vezes se concentram em nichos de mercado com alta necessidade de internacionalização;
- d) tendem a se agrupar em regiões específicas;
- e) tendem a ser *spin-offs* de organizações existentes (universidades ou empresas estabelecidas);
- f) tendem a se beneficiar de uma instituição, como incubadora ou parque científico;
- g) tendem a contribuir para a transferência de tecnologia dentro de uma região;
- h) tendem a ser fundadas por equipes de fundadores; e
- i) tendem a ser fundadas por empreendedores com ensino superior.

Nesta pesquisa, adoto a definição proposta por Côrtes *et al.* (2005, p. 87), para os quais as EBTs são empresas que “realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de novos produtos”.

2.4 LACUNA NA LITERATURA: LIDERANÇA FEMININA EM EBTS

Após definir meu interesse em desenvolver um trabalho baseado no tema liderança feminina, iniciei minhas primeiras buscas na literatura com o objetivo de entender, de maneira mais abrangente, o contexto do tema e o que estava sendo publicado nesse âmbito. Ou seja, eu precisava entender melhor em que áreas as pesquisas estavam sendo desenvolvidas.

Ao pesquisar somente o *string* “*women leadership*” nas bases de dados, a quantidade de documentos encontrada foi enorme. Minha estratégia seguinte foi restringir a busca para as teses dos últimos cinco anos na base de dados Proquest. Nessa busca, encontrei 209 teses.

A base Proquest utiliza a classificação UMI para identificar em que área os trabalhos são publicados. Assim, realizei a exclusão e inclusão das teses observando esta classificação. Para uma análise detalhada, mantive os estudos classificados nas áreas “*Womens studies*”; “*Business administration*”; “*Behavioral psychology*”; “*Social psychology*”; “*Management*”; “*Organizational behavior*”; “*Social research*”; “*Entrepreneurship*”; “*Information Technology*”; “*Business education*”.

Ao final, analisei 65 teses, com o objetivo de entender melhor o tema. As revisões da literatura apresentadas nessas teses também foram muito úteis para entender as bases estruturais do tema. Além disso, as referências apresentadas por esses trabalhos auxiliaram a entender os

principais autores e teorias que serviram de base a essa área. Percebi que, dentro do escopo pesquisado, as barreiras foram um tema muito relevante. A maior parte dos estudos foi realizada nas áreas de educação, esportes e governo. Porém, nenhuma dessas teses tratou do contexto de EBTs.

É importante mencionar que dois importantes trabalhos que utilizei como base para o meu projeto não vieram até mim como resultado da pesquisa realizada nas bases de dados, mas, sim, pelo fato de terem sido desenvolvidos por alunas do meu orientador. Nesse sentido, o primeiro estudo é a dissertação de Botelho (2008), que, por meio de estudos de caso, investigou a ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento. O segundo estudo é a tese de Moraes (2008), relativa à trajetória de reitoras em Santa Catarina.

Com isso, após esse entendimento do contexto (detalhado no Apêndice A) no qual o tema liderança feminina se encontrava, parti efetivamente para a busca de lacuna na literatura. Para me auxiliar nesse entendimento e dar sentido a um grande número de informações com as quais me deparei, utilizei o método da revisão integrativa. Esse método também é utilizado para identificar as áreas com pouca ou nenhuma pesquisa relevante e onde novos estudos são necessários (PETTICREW; ROBERTS, 2006). Ou seja, ele me ajudou a encontrar a lacuna para o desenvolvimento da minha pesquisa. Com o método da revisão integrativa é possível combinar uma variedade de fontes e adotar estratégias científicas que limitam o viés de seleção de artigos, permitindo avaliá-los com espírito crítico (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 126).

Nesse sentido, realizei as buscas pelos documentos existentes nos últimos cinco anos nas bases de dados Scopus, Ebsco, Scielo, Web of Science, bem como retornei para a base de teses e dissertações Proquest. Na estratégia de busca e seleção dos estudos, incluí artigos nacionais e internacionais que continham os termos de busca no título, resumo ou palavras-chave. Em algumas bases, quando não encontrei retorno nesses campos, ampliei o escopo para a busca em todos os campos. Também defini a busca por artigos revisados por pares. No processo de inclusão/exclusão (Apêndice B), realizei as quatro etapas (identificação, seleção, elegibilidade e inclusão) do fluxograma PRISMA – principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises (MOHER *et al.*, 2009). Assim, segui o passo a passo abaixo:

- a) identifiquei as palavras-chave sobre o assunto com base em uma revisão preliminar da literatura;
- b) utilizei as palavras-chave nos *strings* para a pesquisa, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – *Strings* de pesquisa

“ <i>women leader*</i> ” AND “ <i>technology* based firm*</i> ”
“ <i>women leader*</i> ” AND “ <i>technology* based compan*</i> ”
“ <i>women leader*</i> ” AND “ <i>technology* based enterprise*</i> ”

Fonte: A autora (2020).

- c) apliquei os *strings* de pesquisa nas bases de dados. Nesta busca, recuperei 96 trabalhos, sendo 85 artigos e 11 teses (Apêndice C);
- d) excluí os trabalhos duplicados utilizando o *software* Zotero;
- e) utilizei critérios de inclusão e exclusão: incluí, para análise detalhada, os trabalhos que abordassem, ao mesmo tempo, os tópicos liderança feminina e EBTs;
- f) analisei os títulos, palavras-chave e resumos dos trabalhos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão e separei os trabalhos que eram pertinentes para uma leitura na íntegra;
- g) analisei o texto completo dos trabalhos filtrados na etapa anterior.

Após seguir os passos de a) até g), restaram 31 trabalhos (22 artigos e nove teses). Esses trabalhos (Apêndice D) representam o material analisado. Ressalto que a maioria dos estudos que encontrei como resultado da pesquisa foram realizados na área educacional, em empresas multinacionais. Alguns poucos foram realizados nas áreas de STEM, e nenhum, efetivamente, em EBTs.

Por fim, dois estudos exploraram o caminho trilhado por mulheres na liderança. Nenhum deles, porém, no contexto de EBT. Cloninger (2017), por meio de uma *grounded theory* com participantes da conferência anual Women in Leadership da Universidade do Queens, buscou compreender como as mulheres criam significado em torno de suas experiências. A partir desse estudo, o autor sugere quatro proposições teóricas:

- a) explorar territórios (*No women’s land*) é a única rota para sustentar o crescimento, o propósito e a esperança de pertencer;
- b) é necessária uma ponte entre a cultura do trabalho e a cultura do casamento que permita o caminhar das mulheres;
- c) as mulheres buscam a paz como um terceiro “P” entre o pessoal e o profissional; e
- d) as mulheres estão mantendo o paradoxo da esperança e do desespero enquanto vivem um dia de cada vez.

Para auxiliar na lacuna da literatura, também foram pesquisados os *strings* “*Career advancement*” AND “*Women*” na base de dados Proquest. A busca retornou 155 teses. Ao excluir dessas teses as que não tinham a ver com meu tema, restaram 25 teses, que analisei na íntegra (Apêndice D).

A grande maioria dessas teses aborda o avanço na carreira na área de educação. Quando o contexto são as empresas, os estudos em sua maioria foram realizados em empresas norte-americanas, tratando de barreiras e/ou estratégias adotadas pelas mulheres para ultrapassá-las.

Os mais próximos ao conceito de EBT que encontrei foram os estudos específicos na área de tecnologia da informação (TI) e nas áreas de STEM. Alguns autores investigaram as experiências de mulheres nessas áreas. Smith (2016) explorou as experiências de mulheres afro-americanas em tecnologia da informação (TI). A fim de persistir na área de TI, apesar das barreiras, essas mulheres demonstraram níveis mais altos de autoeficácia, precisaram manter metas de carreira de desenvolvimento profissional, superar expectativas de resultado, de preconceito racial e de gênero, e buscar proativamente apoio inicial na carreira por meio de modelos e mentores.

Ritzdorf (2015) explorou as percepções de sete mulheres em papéis de liderança em STEM e como elas alcançaram e mantiveram suas funções de liderança. Os resultados apontam que a inteligência e a motivação têm efeito significativo na aprendizagem e desempenho para as mulheres em funções de liderança STEM; o incentivo e apoio promovem a autoeficácia dessas mulheres; a comunicação é um processo direcionado por metas; e as expectativas sociais criam barreiras que prejudicam o aprendizado e o desempenho das mulheres nas funções de liderança em STEM.

Os resultados também indicam que preconceitos raciais e de gênero continuam a refletir em baixa disponibilidade de modelos referenciais para outras mulheres. Jiles-Charles (2017) buscou compreender experiências de 15 mulheres executivas negras que atuam no campo de alta tecnologia. Os resultados indicaram que as mulheres negras precisavam ter acesso a oportunidades internas de progresso, ajustando-se a longas horas de trabalho em um ambiente dominado por homens, e necessitavam estabelecer redes de apoio (*networking*).

Um dos estudos encontrados relacionava-se especificamente a mulheres na área de TI, no Bahrain. Os resultados encontrados por Alsebaie (2015) nesse contexto apontam as influências ambientais mais importantes identificadas, tais como: apoio gerencial; relacionamento com pares; treinamento; estrutura e regras organizacionais; compreensão do papel de TI; impacto cultural sobre as mulheres na área de TI e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Alguns dos estudos no campo de STEM tentaram entender as dificuldades que as mulheres enfrentam. Thomas (2017) investigou especificamente a ascensão de mulheres na indústria aeroespacial. Como resultado, o autor encontrou temas ligados às barreiras ou às estratégias adotadas por essas mulheres para ultrapassar as barreiras identificadas:

- a) *performance* no trabalho: a mulher deve apresentar sólida *performance* no trabalho, para ascender a posições mais elevadas de liderança;
- b) *big picture* (“visão do todo”, tradução livre): compreender a amplitude da organização e utilizar o pensamento sistêmico;
- c) forte ética de trabalho: o estudo revelou que ter uma forte ética de trabalho cria motivação para trabalhar duro e ter paixão pela indústria aeroespacial;

Além disso, a maioria dos participantes da pesquisa reconheceu que as mulheres estão sub-representadas em cargos de gerência executiva STEM na indústria aeroespacial, e isso torna-se uma barreira ao avanço delas.

Butler (2015) explorou as estratégias de motivação e sucesso (resiliência) que foram usadas por 15 engenheiras mulheres afro-americanas em um estado ocidental dos EUA para avançar na carreira. Temas centrais emergiram, os quais ajudaram essas mulheres a se manter nessas áreas: interesse em matemática, ciências e/ou tecnologia; encorajamento de familiares e/ou professores; novos desafios; oportunidades de aprendizado e crescimento; desejo de ajudar a sociedade; apoio da família; orientação de mentores; plano de desenvolvimento profissional; paixão por engenharia; e perseverança e trabalho duro.

Para Wimer-Pisano (2016), igualmente importante é encorajar e apoiar as mulheres jovens que demonstram interesse em STEM, para que continuem a se desenvolver nessas áreas, assim como intervir em práticas que possam marginalizar as mulheres jovens. A retenção de mulheres jovens em programas STEM durante todo o ensino fundamental e médio proporciona a elas a experiência e o conhecimento que as ajudarão a assegurar seu sucesso em cursos de pós-graduação STEM. Isso, por sua vez, tem o potencial de aumentar o número de mulheres prontas para entrar na força de trabalho nessas áreas.

Os resultados da pesquisa de Strange (2018) determinaram que as mulheres líderes *millennials* nos EUA acreditam que são impactadas pelo teto de vidro e que, enquanto as habilidades e a educação apoiam o avanço na carreira, elas não têm as mesmas oportunidades de avanço que seus colegas masculinos devido às percepções no local de trabalho.

Assim, as mulheres ainda têm um longo caminho a percorrer. Ao atingir outros patamares de liderança, as barreiras não acabam, ou seja, as barreiras existiam em seus papéis anteriores e ainda existem em suas atuais funções de liderança executiva (HALEY, 2015).

Por fim, investiguei o que estava sendo produzido no Brasil sobre o tema. Nesse sentido, realizei uma atualização da pesquisa de Mundim, Wechsler e Nakano (2013). Os autores realizaram uma revisão teórica com o objetivo de avaliar a produção científica brasileira sobre liderança feminina. Eles analisaram 118 estudos (28 teses e 90 dissertações) no banco de dados da CAPES e destacaram o aumento das publicações sobre o tema nos últimos anos, indicando que há interesse no estudo da liderança feminina. A atualização da pesquisa foi feita considerando o período de 2014 a 2019. Foram encontrados 55 estudos (38 dissertações e 17 teses), desses, 43 tinham relação com o tema liderança feminina (28 dissertações e 15 teses). A comparação entre os estudos pode ser vista no Quadro 5.

Quadro 5 – Comparativo estudos CAPES

Estudos CAPES até 2013	Estudos CAPES de 2014 a 2019
Político/sindical (34%): são abordados estudos sobre movimentos sociais de luta e reivindicações por terra, por moradia, por direitos políticos, por parte de mulheres operárias, negras, indígenas e rurais. Também são relatadas trajetórias políticas de mulheres que tiveram importante papel no movimento sindical e no movimento de mulheres, além da análise da militância feminina em sindicatos.	Político/sindical (16%): Estudos sobre desigualdade e decisão de voto, participação no projeto ético político do Brasil, desigualdade, resistência e permanência em assentamentos rurais, liderança política, desigualdade no sindicalismo de empregados rurais, permanência de mulheres nos movimentos sindicais, mulheres na gestão de programas sociais do governo
Contexto organizacional (18%): são descritos estudos que analisam a ascensão da mulher em cargos de comando, os desafios e os fatores determinantes da prática gerencial feminina, a gestão feminina em organizações de diversos segmentos, as percepções e atitudes dos subordinados frente à gestão feminina. Além destas pesquisas, há estudos que investigam as dificuldades encontradas pela mulher executiva, descrevem o perfil de mulheres bem-sucedidas, seus estilos de pensar e criar, sua inteligência emocional e os estilos de liderança predominantes na gestão feminina.	Contexto organizacional (26%): estudos sobre gênero na contabilidade no Brasil; as mulheres com e sem filhos em cargos de chefia; as trajetórias de mulheres chefes; as percepções da mulher em cargos de chefia em relação à qualidade de vida pessoal, social e familiar; a mulher contemporânea no mercado de trabalho; a mulher executiva na revista <i>Você S/A</i> ; a mulher no mercado de trabalho a partir da revista <i>EXAME</i> ; a mulher no mercado de trabalho comparando <i>Jornal das Moças</i> e revista <i>Cláudia</i> ; o protagonismo feminino nas narrativas audiovisuais de ficção científica; comparação entre discriminação da mulher no mercado de trabalho (Brasil e Japão).
Religioso (16%): envolvem questões relacionadas à exclusão das mulheres em posições de poder na hierarquia das religiões, a ideologia sobre a condição feminina nas igrejas evangélica e católica, o movimento de mulheres e o seu empoderamento em algumas religiões, as	Religioso (19%): estudos sobre missionárias evangélicas brasileiras em culturas africanas; a representação da mulher no cristianismo primitivo; as trajetórias e o papel das mulheres na Assembleia de Deus; a mulher e a propagação do Budismo em terras santas; a legitimação das

repercussões dos discursos religiosos na vida das mulheres e o comportamento feminino sob a influência religiosa em diferentes momentos históricos.	funções de liderança feminina no interior das igrejas neopentecostais em Manaus.
Comunitário (8%): há estudos sobre a participação das mulheres em associações e movimentos em situações diversas como, por exemplo, na periferia de Salvador e na conservação do meio ambiente na reserva extrativista Açáú-Goiana.	Não foram encontrados estudos nessa categoria
Educacional (6%): estudos que analisam a trajetória de reitoras, a atuação e percepções de mulheres em cargos de coordenação e liderança em instituições educacionais, as mulheres nas áreas de exatas e a participação das mulheres em movimentos sociais como um processo educativo.	Educacional (7%): estudos sobre a representação feminina no curso tecnológico de gestão de recursos humanos; a educação e a inserção política das mulheres; a participação das mulheres na Universidad Nacional de Colômbia.
Esportivo (4%): envolve pesquisas sobre a inserção do gênero feminino nos Jogos Olímpicos, a participação das mulheres na gestão do esporte, bem como as representações sociais das atletas de referência, das mestras e formandas em capoeira.	Não foram encontrados estudos nessa categoria
Agrícola (4%): analisam o papel das mulheres pescadoras, pescadeiras, marisqueiras, agricultoras e quebradeiras de coco babaçu. Também há estudo que examina o impacto da linha de crédito Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) destinado à mulher.	Agrícola (2%): estudo sobre o cotidiano das trabalhadoras da viticultura do Vale do São Francisco.
Cultural (4%): aborda a mulher afrodescendente e a cultura yalodês, as mulheres mineiras chefes de domicílio do período de 1770 a 1880, a trajetória de uma artista cuiabana e as organizações de mulheres no Rio Grane do Sul.	Cultural (26%): estudos sobre o feminismo no Brasil; o protagonismo das mulheres no <i>rock</i> brasileiro nos anos 1980; o protagonismo feminino na comunidade Quilombola Sítio Arruda em Araripe (CE); a resistência, o associativismo e o feminismo das mulheres moçambicanas; o movimento, a liderança e a identidade das mulheres quilombolas; as relações de gênero em Lagolândia (GO) na primeira metade do século XX.
Saúde (3%): estudos visam identificar e caracterizar o perfil e as competências da liderança feminina na área de enfermagem.	Saúde (2%): estudo sobre o perfil de liderança nas questões éticas no hospital filantrópico.
Empreendedorismo (3%): procuram verificar o estilo de liderança das mulheres empreendedoras, bem como o processo de empoderamento das empreendedoras no setor rural e agropecuário.	Empreendedorismo (2%): estudo sobre a educação empreendedora e o desenvolvimento de atitude empreendedora da mulher de baixa renda na cidade de Franca (SP)

Fonte: A autora (2020), com base em Mundim, Wechsler e Nakano (2013).

Na categoria contexto organizacional, tema relacionado a esta pesquisa, não encontrei estudos em EBTS.

Após todas as investigações mencionadas anteriormente, não encontrei, no escopo pesquisado, estudos apresentando a narrativa das experiências das mulheres que alcançaram posições de liderança no contexto de EBTs. Esse resultado me permitiu concluir que as EBTs despontam como um promissor tópico de pesquisa.

O cenário das EBTs caracteriza-se por uma cultura extremamente masculina, em que poucas mulheres têm acesso aos níveis organizacionais de maior autoridade e poder (ROCHA, 2005). As mulheres que trabalham em EBTs tendem a ocupar postos de supervisão, em vez de gerenciais, e sentem frustração por não fazerem parte de importantes redes e decisões (ROBB; COLLEMAN, 2010).

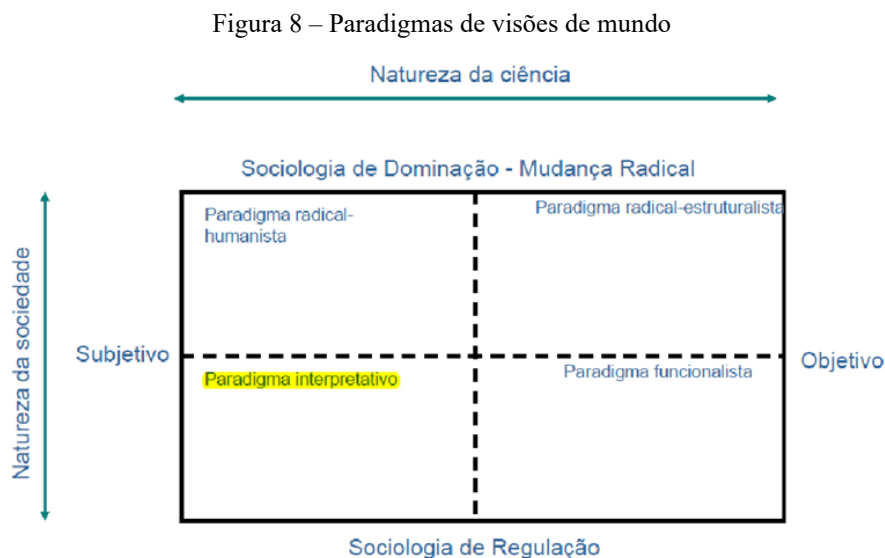
Estudos sobre como as mulheres podem superar barreiras nesse tipo de organização são ainda mais escassos. Por essas razões, justifico minha pesquisa sobre o assunto em organizações desta natureza.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresento os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Primeiramente, defino a visão de mundo sob a qual desenvolvi a pesquisa e o delineamento da pesquisa e, na sequência, apresento os procedimentos que adotei para coleta e análise dos dados.

3.1 VISÃO DE MUNDO

Quatro visões de mundo são adotadas nas pesquisas em ciências sociais, em especial nas pesquisas sobre liderança. Elas estão dispostas de acordo com a natureza da ciência (dimensões objetiva e subjetiva da realidade) e de acordo com a natureza da sociedade (dimensões regulação e mudança radical). Essas quatro visões de mundo simbolizam quatro grandes paradigmas (visão implícita ou explícita da realidade): funcionalista, interpretativo, radical-humanista e radical-estruturalista (Figura 8). Cada um destes paradigmas representa uma rede de escolas de pensamento científico diferentes na abordagem e na perspectiva, porém, com suposições fundamentais comuns sobre a natureza da realidade (MORGAN, 1980, p. 607-608).



Fonte: Adaptado de Morgan (1980).

Utilizando a metodologia da pesquisa qualitativa, alicercei este estudo na visão de mundo do paradigma interpretativo. Nessa visão, a realidade social não existe em um sentido concreto, ela é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva de cada indivíduo (MORGAN, 1980; GODOY, 1995). Morgan (1980, p. 261) afirma que “de um ponto de vista

de um paradigma interpretativo, as organizações simplesmente não existem, pois, cada sujeito tem uma ideia única de como é cada organização”. Este pensamento é corroborado por Taylor e Bogdan (1997) e Merriam (1998), ao afirmarem que o mundo social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva do indivíduo.

A pesquisa interpretativa assume que a realidade é socialmente construída, e, portanto, não há uma realidade única e observável. Em vez disso, “existem múltiplas realidades ou interpretações de um único evento” (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 9). Sendo assim, os teóricos interpretativos buscam compreender os processos pelos quais as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam (MORGAN, 1980, p. 608).

A principal preocupação é entender o fenômeno de interesse pela perspectiva dos participantes em ação e não do observador (MORGAN, 1980; MERRIAM; TISDELL, 2016). Durante o relato dos participantes do estudo, o pesquisador busca compreender o significado dado por eles aos eventos, situações e ações com as quais estão envolvidos. Esses relatos trazem tanto as suas experiências como o entendimento sobre como os aspectos relatados influenciam no seu comportamento. As perspectivas das pessoas sobre eventos e ações realizadas não são simplesmente os relatos desses eventos e ações, avaliados em termos de verdadeiro ou falso. São, na verdade, parte da realidade que se está tentando entender e uma grande influência no comportamento das pessoas (MAXWELL, 2008, p. 221). Dessa forma, os pesquisadores não “encontram” conhecimento, eles o constroem (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 9).

Com esta pesquisa inserida no quadrante do paradigma interpretativo, construí a realidade interpretando o relato das mulheres líderes entrevistadas. Como pesquisadora, construí o meu entendimento dessa realidade por meio das perspectivas das entrevistadas, buscando compreender o significado dado por elas às suas experiências subjetivas.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Diehl (2004), a escolha do método se dá pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento da pesquisa. Para cumprir com o objetivo proposto neste estudo, escolhi a pesquisa qualitativa de abordagem narrativa (MERRIAM; TISDELL, 2016). Ela me permitiu entender o significado das experiências vividas pelas entrevistadas ao ultrapassarem barreiras para se tornarem líderes.

A pesquisa qualitativa envolve uma série de técnicas interpretativas para descrever, codificar, traduzir e chegar a um significado e compreensão dos fenômenos sociais (VAN MAANEN, 1979, p. 520). Ela descreve a complexidade de um determinado problema,

possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos (DIEHL, 2004). De acordo com Cassell e Symon (1994, p. 127-129), as características básicas de uma pesquisa qualitativa são:

- a) foco na interpretação e não na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo;
- b) ênfase na subjetividade ao invés de na objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
- c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas, que não permitem a definição exata e *a priori* dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
- d) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;
- e) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência;
- f) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.

Os pesquisadores que realizam uma pesquisa qualitativa estão interessados em como as pessoas interpretam suas experiências; como constroem seus mundos e qual o significado que atribuem às suas experiências. Seu foco está no processo, na compreensão do significado da experiência. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador é o principal instrumento na coleta e análise dos dados, o processo é indutivo, uma descrição detalhada caracteriza o produto final (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 15) e o principal objetivo é descobrir e interpretar esses significados (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 24).

Ainda dentro da pesquisa qualitativa, destacam-se as seguintes abordagens: a) etnografia; b) teoria fundamentada (*grounded theory*); c) estudo de caso; d) pesquisa fenomenológica; e) pesquisa narrativa (CRESWELL, 2010, 2014).

A escolha da pesquisa narrativa para a presente pesquisa está alinhada ao conceito proposto por Clandinin e Connelly (2011):

Pesquisa narrativa é uma forma de compreender a experiência. É um tipo de colaboração entre pesquisadores e participantes, ao longo de um tempo, em um lugar ou série de lugares [...]. Um pesquisador entra nessa matriz no durante e progride no mesmo espírito, concluindo a pesquisa ainda no meio do viver e do contar, do reviver e do recontar; as histórias de experiências que compuseram as vidas das pessoas, em ambas as perspectivas: individual e social (p.51).

Dentro das ciências humanas, o termo narrativa, de acordo com Riessman (2008), pode se sobrepor, referindo-se a:

- a) histórias contadas pelos informantes em uma pesquisa;
- b) interpretação feita pelo pesquisador com base nas entrevistas e observações realizadas; e
- c) narrativa construída pelo leitor ao ter acesso ao trabalho escrito pelo pesquisador.

A abordagem narrativa, segundo Muylaert *et al.* (2014), mostra-se muito útil em estudos dentro da pesquisa qualitativa, uma vez que a narratividade é uma forma de comunicação que possibilita a transmissão de experiências subjetivas. Além disso, a pesquisa narrativa é um tipo de pesquisa não estática, mas sim fluida e evolutiva (RIESSMAN, 2008).

Por meio das narrativas, uma pessoa traz à tona a sua experiência de acordo com a maneira como ela a percebeu ou a interpretou. A experiência é um termo chave da pesquisa narrativa (CONNELLY; CLANDININ, 1995) e é por meio dela que temos acesso ao outro. A forma como os indivíduos contam suas histórias, como enfatizam alguns pontos e deixam outros de fora nos dá a ideia de como esse indivíduo quer ser visto. A narrativa de um indivíduo é uma representação dele próprio (GOFFMAN, 1959).

De acordo com Gancho (2001), a narrativa é uma tradição de contar um acontecimento em forma sequencial, cuja composição mais simples inclui começo, meio e fim, e tem, em sua estrutura, cinco elementos essenciais: o enredo (conjunto de fatos); as/os personagens (quem faz a ação); o tempo (época em que se passa a história, duração da história); o espaço (lugar onde se passa a ação) e o ambiente (espaço carregado de características socioeconômicas, morais e psicológicas onde vivem as/os personagens). No meu projeto, esses cinco elementos essenciais estão presentes, ao buscar captar a história detalhada a partir das experiências vividas pelas mulheres que alcançaram posição de liderança em EBTs.

3.3 COLETA DOS DADOS

Para esta etapa, utilizei a técnica de entrevistas como instrumento de coleta de dados. Uma entrevista é uma conversa que tem um propósito definido, que é a coleta de informações. De acordo com DeMarrais (2004, p. 54), a entrevista é “um processo no qual um pesquisador e um participante se envolvem em uma conversa focada em questões relacionadas a um estudo de pesquisa”. A entrevista permite o acesso ao contexto do comportamento das pessoas e, assim, fornece ao pesquisador uma maneira de entender o significado desse comportamento (SEIDMAN, 2006, p. 10).

Neste estudo, utilizei a entrevista narrativa. Esse tipo de entrevista visa encorajar e estimular o entrevistado a contar algo sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Ainda para Jovchelovitch e Bauer (2002), o objetivo das entrevistas narrativas não é apenas reconstruir a história de vida do informante, mas compreender os contextos em que essas biografias foram construídas e os fatores que produzem mudanças e motivam as ações dos informantes.

No Quadro 6 mostro algumas regras sugeridas por Jovchelovitch e Bauer (2002) para as diferentes fases de realização da entrevista narrativa.

Quadro 6 – Fases da entrevista narrativa

Fases	Regras para a entrevista
Preparação	Exploração do campo. Formulação de questões exmanentes.
Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração. Emprego de auxílios visuais (opcional).
Narração central	Não interromper. Somente encorajamento não verbal ou paralinguístico para continuar a narração. Esperar por sinais de finalização.
Fase de perguntas	Somente “Que aconteceu então?” Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes. Não discutir sobre contradições. Não fazer perguntas do tipo “por quê?” Ir de perguntas exmanentes para imanentes.
Fase conclusiva	Parar de gravar. São permitidas perguntas do tipo “por quê?” Fazer anotações imediatamente.

Fonte: Jovchelovitch e Bauer (2002).

A primeira fase para a realização da entrevista narrativa é a **preparação**. Nessa etapa são elaboradas as questões exmanentes, que são as questões da pesquisa ou de interesse do pesquisador.

Jovchelovitch e Bauer (2002) chamam a atenção para as questões exmanentes e as questões imanentes numa entrevista narrativa. De acordo com esses autores, as exmanentes referem-se às questões da pesquisa ou de interesse do pesquisador. Elas surgem a partir da aproximação com o tema do estudo, ao elaborar a revisão de literatura e aprofundamento no tema a ser pesquisado (exploração do campo). Já as questões imanentes são temas e tópicos trazidos pelo entrevistado. Elas podem ou não coincidir com as questões exmanentes. A recomendação é que as questões exmanentes sejam transformadas em imanentes, sendo essa tarefa crucial no processo de investigação, que deve ao mesmo tempo ancorar questões exmanentes na narração, sempre utilizando a linguagem do informante.

Dessa forma, elaborei as questões exmanentes com o objetivo de extrair informações sobre a trajetória das mulheres entrevistadas e compreender as principais barreiras encontradas por elas e como estas barreiras foram ultrapassadas. Estas questões compuseram o questionário apresentado no Apêndice E.

Na fase seguinte, a **iniciação**, formulei o tópico inicial para narração. Conforme sugerido por Riessman (2008), no início de cada entrevista, expliquei à entrevistada o objetivo do estudo e sua livre participação. Consultei-a também sobre seu consentimento em relação à gravação da entrevista e garanti-lhe o sigilo dos dados. Assim, cada entrevista foi gravada com o consentimento da respectiva entrevistada e o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (Apêndice F) foi assinado.

Depois da contextualização inicial, solicitei que a entrevistada relatasse a sua experiência. Deixei-a à vontade, mencionando que ela poderia fazer o relato de sua experiência com suas próprias palavras.

Durante a fase de **narração central**, a regra é não interromper, encorajando o entrevistado, de maneira não verbal, a prosseguir, e aguardando os sinais de que ele finalizou a sua narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Prossigui para a fase das **perguntas**. Nessa fase, é importante não expressar opiniões ou discutir contradições. A entrevista narrativa do meu projeto foi guiada por uma lista de questões a serem exploradas e que serviram para encorajar a emergência da narrativa. Esse formato, com um roteiro semiestruturado, permitiu a troca da ordem dessas questões sempre que necessário, bem como a formulação de novas questões durante o processo (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 111). A lista final das questões encontra-se no Apêndice E.

Na última fase, a **conclusiva**, perguntei à entrevistada se gostaria de acrescentar algo mais, e finalizei a gravação agradecendo e valorizando o relato das suas experiências.

As entrevistas foram realizadas com sete mulheres que ocupam posição de liderança em EBTs, denominadas participantes da pesquisa. O critério era que ocupassem uma posição de liderança há, no mínimo, dois anos em uma EBT na região de Florianópolis e Grande Florianópolis.

Minha intenção inicial era entrevistar apenas mulheres em altas posições de liderança. Em campo, deparei-me com a realidade do pouco número de mulheres que ocupam essas altas posições de liderança. Por considerar a relevância de sua experiência, mantive o relato de uma entrevistada que ocupa um cargo de gerente. Todas as demais entrevistadas ocupam um cargo de alta direção dentro de uma EBT na região de Florianópolis ou Grande Florianópolis. O tempo médio de cada entrevista foi de uma hora.

No Quadro 7 apresento um perfil das entrevistadas. Para manter a sua confidencialidade, utilizei codinomes homenageando algumas mulheres importantes na História, principalmente na área de tecnologia. As histórias das mulheres que me inspiraram a usar estes codinomes se encontram no Apêndice G.

Quadro 7 – Perfil das entrevistadas

Codinome	Perfil	
LAMMAR	48 anos Formação: Administração Experiência em liderança: 25 anos	Função atual: CEO ¹ Tempo na função atual: 4 anos
KELLER	29 anos Formação: Jornalismo Experiência em liderança: 5 anos	Função atual: Gerente Tempo na função atual: 2 anos
CURIE	45 anos Formação: Farmácia Experiência em liderança: 9 anos	Função atual: VP/CTO ² Tempo na função atual: 9 anos
KAREN	40 anos Formação: Administração Experiência em liderança: 15 anos	Função atual: CEO Tempo na função atual: 3 anos
ANNA	28 anos Formação: Administração Experiência em liderança: 8 anos	Função atual: Diretora Executiva Tempo na função atual: 2,5 anos

¹ CEO: Chief Executive Officer

² VP: Vice-Presidente / CTO: Chief Technology Officer

MARIA	48 anos Formação: Administração Experiência em liderança: 18 anos	Função atual: CEO Tempo na função atual: 8 anos
GRACE	41 anos Formação: Engenharia Experiência em liderança: 20 anos	Função atual: CEO Tempo na função atual: 2 anos

Fonte: A autora (2020).

Para identificar as participantes da pesquisa, empreguei a estratégia *snowball* (“bola de neve”, tradução livre). Ou seja, identifiquei algumas mulheres que satisfaziam os critérios estabelecidos para participação no estudo. Ao entrevistar as primeiras mulheres, solicitei a estas a indicação de outras potenciais participantes com as características de interesse do estudo. Assim, a *snowball* foi ficando cada vez maior, à medida que os contatos foram acontecendo (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 98).

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise. Como pesquisadora, também registrei minhas anotações em um diário de bordo de pesquisadora, logo após cada uma das entrevistas.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise é o processo de reflexão crítica sobre os dados encontrados, criando-lhes significado. Envolve, portanto, consolidar, reduzir e interpretar o que as participantes disseram além do que foi visto e lido (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 202). Para Lira, Catrib e Nations (2003), as entrevistas narrativas podem ser analisadas de diferentes formas após a captação e a transcrição dos dados.

Riessman (1993) sugere quatro métodos para a análise de pesquisas de abordagem narrativa:

- a) **Análise estrutural:** nessa análise, a ênfase muda para como uma história é contada. O foco está na forma como um contador, ao selecionar determinados dispositivos narrativos, torna uma história persuasiva. Ao contrário da abordagem temática, a linguagem é objeto de uma investigação minuciosa. Os trabalhos de Labov (1982) propuseram os componentes básicos da estrutura de uma narrativa: **resumo** (resumo e / ou ponto da história); **orientação** (ao tempo, lugar, personagens e situação); **ação complicadora** (a sequência de eventos, ou enredo, geralmente com uma crise e ponto de virada); **avaliação** (onde o narrador recua da ação para comentar o significado e

comunicar emoção – a “alma” da narrativa); **resolução** (o resultado do enredo); e uma **conclusão** (terminando a história e trazendo ação de volta ao presente). Ressalta-se que nem todas as histórias contêm todos os elementos; além disso, elas podem ocorrer em sequências variadas.

- b) **Análise interacional:** a ênfase está no processo de diálogo entre o pesquisador e o entrevistado. A atenção ao conteúdo temático e à estrutura narrativa não é abandonada na abordagem interacional, mas o interesse muda para a narração de histórias como um processo de construção conjunta, em que o pesquisador e o entrevistado criam sentido de forma colaborativa.
- c) **Análise performativa:** o interesse vai além da palavra falada e, como uma analogia com um palco, a narrativa é vista como uma *performance* feita por um “eu” com o passado. Os pesquisadores narrativos podem analisar diferentes características: atores no palco em uma narrativa oral (por exemplo, personagens e seus posicionamentos em uma história, incluindo narrador/protagonista); a configuração da história executada; a promulgação do diálogo entre os personagens; e resposta da audiência.
- d) **Análise temática:** nesse método, a ênfase está no conteúdo do texto. Importa mais “o que” é dito do que “como” é dito. Como o interesse reside no conteúdo da fala, os pesquisadores interpretam o que é dito, concentrando-se no significado comum da linguagem que seria encontrado em uma história. A linguagem é vista como um recurso, não como um tópico de investigação. Por meio desse tipo de análise, os pesquisadores coletam várias histórias e criam indutivamente agrupamentos conceituais a partir dos dados coletados. O objetivo é encontrar elementos temáticos comuns entre os participantes da pesquisa e os eventos que eles relatam.

Na análise das narrativas da minha pesquisa optei pela análise temática, por estar de acordo com o proposto por Braun e Clarke (2006): “A análise temática deve ser vista como um método fundamental para a análise qualitativa [...]” (p. 2) “[...] usado para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados” (p. 5). Dessa forma, foquei no contexto, ou seja, no que foi dito pelas mulheres entrevistadas, e não em como elas narraram.

Os temas ou padrões de dados podem ser identificados pela análise temática por meio de codificação indutiva (descobrir) ou dedutiva/teórica (testar) (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 10).

A codificação indutiva é orientada pelos dados, ou seja, quando os temas emergem das falas dos participantes, ou, “de baixo para cima”. É um processo de codificação sem tentar encaixar os temas emergentes em um quadro de codificação preexistente ou preconceitos analíticos do pesquisador (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 10). Assim, os temas que emergem podem ter pouca relação com a questão específica feita aos participantes. A teoria desenvolvida dessa maneira surge de muitos fragmentos diferentes de evidências coletadas, que estão interconectados. Os resultados estão fundamentados nos dados (BOGDAN; BIKLEN, 2007).

A codificação dedutiva/teórica (“de cima para baixo”) é dirigida pelo interesse teórico ou analítico do pesquisador na área (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 10). Assim, as categorias ou conceitos que os códigos representam podem vir da literatura, de estudos anteriores, de tópicos no roteiro da entrevista ou da questão de pesquisa (GIBBS, 2009).

Na análise temática da minha pesquisa, optei por combinar a análise indutiva com a análise dedutiva, ou seja, desenvolvi-a a partir dos dados que foram emergindo das narrativas das experiências das entrevistadas e das teorias existentes na literatura. Embora uma das abordagens tenda a predominar, é comum o uso combinado das análises indutiva e dedutiva, visto que é impossível ser puramente indutivo: sempre trazemos algo para os dados, da mesma forma que dificilmente ignoramos o significado dos dados quando codificamos um determinado constructo teórico (BRAUN; CLARKE, 2012).

Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática não é um processo linear sequencial, no qual passamos de uma fase para a seguinte. Em vez disso, é mais um processo recursivo, que se move para frente e para trás, conforme necessário, ao longo das fases (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 14). Apesar de não ser um processo sequencial, para a realização da análise temática segui o passo a passo didaticamente proposto pelas autoras em seis fases, apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Fases da análise temática

Estágio	Descrição do processo
1. Familiarizando-se com seus dados	Transcrição dos dados (se necessário), leitura e releitura dos dados, apontamento de ideias iniciais.
2. Gerando códigos iniciais	Codificação das características interessantes dos dados, de forma sistemática, em todo o conjunto de dados, e coleta de dados relevantes para cada código.
3. Buscando por temas	Agrupamento de códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.

4. Revisando temas	Verificar se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e ao conjunto de dados inteiro (nível 2), gerando um "mapa" temático da análise.
5. Definindo e nomeando temas	Nova análise para refinar as especificidades de cada tema, e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema.
6. Produzindo o relatório	A última oportunidade para a análise. Seleção de exemplos vívidos e convincentes do extrato, análise final dos extratos selecionados, relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.

Fonte: Braun e Clarke (2006, p. 14).

A seguir, aponto algumas recomendações feitas por Braun e Clarke (2006) para cada uma das fases da análise temática e que adotei para o desenvolvimento desta pesquisa:

Fase 1 – familiarização com os dados. Nessa fase, mergulhei nos dados coletados até estar familiarizada com a profundidade e amplitude do conteúdo. Fiz a imersão nos dados por meio de sua leitura repetida e ativa, em busca de significados e padrões. Braun e Clarke (2006) reiteram que essa fase é demorada e que não deve ser abandonada, pois fornece a base para o resto da análise. Recomendam tomar notas ou apontar ideias para codificação, retornando a essas anotações em fases subsequentes, pois a codificação continua a ser desenvolvida e definida em toda a análise. Ao realizar a transcrição de cada entrevista, comprovei o apontado por Braun e Clarke (2006, p. 15) ao afirmarem que “durante o processo de transcrição se desenvolve uma compreensão muito mais completa dos dados”.

Fase 2 – gerando códigos iniciais. Nessa fase, iniciei a produção de códigos iniciais a partir dos dados. Analisei todo o conjunto de dados, dando plena e igual atenção a cada item, e identifiquei aspectos com padrões repetidos (temas). Segui o recomendado por Braun e Clarke (2006) para esta fase:

- a) codifiquei o maior número de temas/padrões potenciais possível;
- b) codifiquei os dados de forma inclusiva, mantendo o contexto no qual se encontravam;
- c) codifiquei os dados em tantos “temas” diferentes quantos fosse possível encaixar; e
- d) não ignorei na codificação as situações que se afastam da história dominante na análise.

Fase 3 – procurando por temas. Nesta fase, analisei os códigos para identificar como códigos diferentes poderiam se combinar para formar um tema abrangente. Representei-os em planilhas que auxiliassem na classificação dos diferentes códigos em temas. Analisei se havia relação entre os códigos, entre temas e entre diferentes níveis de temas (como temas principais abrangentes e subtemas). De acordo com Braun e Clarke (2006), alguns códigos iniciais podem

formar temas principais, enquanto outros podem formar subtemas, e outros ainda podem ser descartados. Ainda, pode-se deparar com um conjunto de códigos que não parecem ter classificação definida. É possível criar um tema “transitório” para classificar tais códigos.

Ao final desta fase, obtive uma coleção de temas principais e subtemas com todos os extratos de dados codificados em relação a eles. Isso possibilitou ter uma noção do significado dos temas individuais. No entanto, é importante não abandonar qualquer coisa nesta fase, pois, sem analisar todos os extratos em detalhes (a próxima fase), ainda não é possível definir se os temas irão se manter inalterados, ou se alguns precisam ser combinados, refinados e separados ou descartados (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 18).

Fase 4 – revisando temas. Esta fase inicia-se após o conjunto de temas ter sido criado e envolve dois níveis de revisão e refinamento dos temas (BRAUN; CLARKE, 2006). No primeiro, li todos os extratos recolhidos para cada tema e identifiquei se eles formavam um padrão coerente. Quando isso não acontecia, busquei entender se o tema em si era problemático, ou se alguns extratos de dados simplesmente não se encaixavam, para então refazer a análise, criando um novo tema ou descartando-o. No segundo nível, verifiquei se os temas estavam alinhados em relação ao conjunto de dados. Ao final dessa fase, foi possível ter uma boa ideia do que eram os diferentes temas, como eles se encaixavam, e a história geral que eles contavam sobre os dados (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 19), conforme exemplo apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Exemplo do processo de codificação e construção de tema

Códigos iniciais	Subtemas	Temas
competência independe de gênero	influência positiva	Influência da família
criação como uma pessoa capaz e sem diferenças por ser mulher		
educada para vencer		
sem medo de se posicionar		
pobreza inclusive do ponto vista intelectual	influência negativa	
sucesso era se casar com homem rico		
não queria ser dona de casa como a mãe		
mulheres são incapazes		

Fonte: A autora (2020)

Fase 5 – definindo e nomeando temas. Nesta fase, identifiquei a essência do assunto de cada tema (bem como os temas globais) e determinei que aspecto dos dados cada tema capturava. Além de identificar a história que cada tema me contava, foi importante considerar como cada dado se encaixava na história global mais ampla que estava sendo contada, em relação à questão de pesquisa, para garantir que não ocorresse muita sobreposição de temas. Ao

final dessa fase, foi possível definir o que eram e o que não eram temas (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 21).

Fase 6 – produzindo o relatório. Esta fase envolveu a análise final e a escrita do relatório. A escrita deve fornecer um relato conciso, coerente, lógico, não repetitivo e interessante, da história contada pelos dados - dentro dos temas e entre eles (BRAUN; CLARKE, 2006). Neste sentido, elaborei o relatório final, enriquecendo-o com citações das entrevistadas e promovendo um diálogo com a literatura.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

No intuito de respeitar e proteger os direitos das participantes da pesquisa, utilizei o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (Apêndice F), de forma a cumprir as seguintes determinações:

- a) os objetivos e procedimentos de coleta de dados foram informados verbalmente e por escrito para os participantes;
- b) os participantes declararam por escrito que aceitaram contribuir para a pesquisa;
- c) os dados coletados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa;
- d) os informantes podem solicitar a retirada de seu consentimento a qualquer momento.

O modelo do Termo de Assentimento Livre e Esclarecido entregue às participantes desta pesquisa encontra-se no Apêndice F. As vias assinadas e preenchidas ficarão sob a guarda da pesquisadora e cada participante tem uma via do termo.

Esta pesquisa também está em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que trata da ética em pesquisa no Brasil envolvendo seres humanos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, descrevo os relatos das experiências de cada entrevistada (seção 4.1) e, posteriormente a análise dos resultados encontrados (seção 4.2).

4.1 RELATOS DAS EXPERIÊNCIAS

Ao todo, sete mulheres foram entrevistadas para esta pesquisa. Após gravar cada uma das entrevistas, segui para o processo de transcrição, em que optei por não utilizar outras pessoas nem *softwares* que me auxiliassem. Meu objetivo foi continuar a mergulhar nos relatos das mulheres entrevistadas. A cada palavra transcrita, revivia em minha memória as histórias tão ricas e generosamente divididas comigo.

Após ter redigido cada um dos relatos, enviei-os para cada entrevistada, que o aprovou formalmente.

A seguir, apresento o relato de cada entrevistada, com o objetivo específico de descrever as experiências das mulheres no processo de se tornarem líderes em EBTs. Nesses relatos não promovi o diálogo com a teoria. Esse diálogo está presente na seção 4.2.

4.1.1 Relato da experiência de Lammar

Agendamos esta entrevista para a sede da empresa de Lammar. Fui até ela. Coração acelerado, por ser minha primeira entrevista para o doutorado. Além disso, com o feriado na mesma semana, minha irmã veio com a família passar uns dias conosco. Mal dei um beijo neles, quando chegaram lá em casa, e saí para meu encontro com Lammar. Pontualidade é algo que prezo muito, mesmo que eu chegue no local e aguarde ser atendida pela outra pessoa. O fato de haver estacionamento disponível me faz respirar aliviada: não vou ter que perder tempo procurando onde estacionar o carro. Toquei o interfone uns 20 minutos antes do horário e avisei à recepcionista sobre o meu compromisso, mas que ainda não seria necessário avisar Lammar sobre a minha chegada. Quando digo que gosto de ser pontual, isso também inclui não incomodar as atividades da outra pessoa antes do horário agendado. Faltando cinco minutos para o horário da entrevista, mandei uma mensagem para ela e avisei que estava na recepção. Também avisei à secretária, caso Lammar não visse minha mensagem. Chegar ao local com antecedência e parecer atrasada era algo que eu também não queria. Logo ela apareceu no alto da escada, chamando: “Cris!”

Subi em direção a ela. Fomos a sala de reuniões e começamos com amenidades. Meses antes, eu havia cedido meu tempo de muito bom grado para ir até a empresa dela e falar sobre minha experiência profissional com ela e sua equipe. Sempre que ela me pedia ajuda, eu ia até sua empresa, de boa vontade. Aprendi que, quando cedemos nosso tempo para ajudar, só ganhamos mais com isso.

Ao finalizar todas as entrevistas, devido a muita história para contar, vejo que a da Lammar foi a mais longa. Foi um teste de fogo para meu trabalho, já que tinha sido a primeira. Fico feliz ao perceber que o questionário inicial não havia sofrido alterações significativas e que eu poderia aproveitar esta entrevista para minha pesquisa.

Lammar tem 48 anos e é formada em administração. Possui 20 anos de experiência em liderança. Começou a trabalhar muito nova, ainda no ensino médio, principalmente para prover sustento para ela e o filho. Ela se definiu como uma pessoa que sempre teve “muita vontade de vencer na vida”.

Consegui meu primeiro emprego no escritório de um restaurante. Após um ano, porém, a gerente avisou-a de que o negócio não ia bem e o restaurante seria fechado. Essa gerente foi a primeira pessoa a perceber o grande potencial de Lammar. Quando o restaurante abriu falência, ela recomendou que Lammar procurasse alguma outra colocação na área de tecnologia, por se tratar de uma área de futuro promissor.

Na época, acostumada ao que sabia fazer no restaurante, Lammar se sentia resistente a mudar de emprego. Apesar dessa resistência, um contador, conhecido da gerente do restaurante, indicou Lammar para uma entrevista em uma empresa de tecnologia.

Ao retornar da entrevista, Lammar comentou com a gerente do restaurante que havia decidido não mudar de emprego. O motivo principal foi que, logo no início da entrevista, um dos sócios deixou claro que aquele ambiente não era um ambiente para mulheres. “[Ele] falou assim: ‘não te empolga muito não, porque as mulheres não ficam muito tempo aqui, são todos homens e elas se envolvem com os homens, então nunca dá certo.’” Porém, mais uma vez, a gerente do restaurante tentou convencê-la a migrar para a área de tecnologia, argumentando que: “O futuro é a tecnologia. [...] As pessoas que estão nesse caminho da tecnologia estão com um futuro muito mais promissor do que qualquer outra área”. Lammar, então, resolveu aceitar a oportunidade de trabalho como recepcionista e administrativo-financeiro. Assim, iniciou sua carreira em empresas de tecnologia.

Desde muito cedo, Lammar já exercia a liderança: “[...] Onde eu estava, eu tinha muito essa questão de conseguir dar um rumo nas coisas, sabe? De sim, definir os caminhos. Onde eu tava, eu era o centro ali. As pessoas sempre me consultavam”. Na época da escola, ela era a líder de turma. Mesmo quando engravidou, ainda adolescente, não deixou de ser “a primeira da turma”. Ela era sempre uma referência para os demais e relembrou que o desejo de vencer na vida sempre esteve presente: “Eu queria, de alguma forma, vencer na vida. Sabe, assim...eu queria vencer na vida”.

Assim que Lammar começou a trabalhar na empresa de tecnologia, ela não vislumbrava a ideia de tornar-se líder, mas tratou de “dominar tudo o que podia em relação àquela empresa”. Um exemplo foi em relação ao atendimento aos clientes. Ainda como recepcionista e administrativo-financeiro, Lammar procurou entender e sanar todas as dúvidas que os clientes tivessem. Ela aproveitou todas as oportunidades dadas pela empresa: “Eu não era dona daquela empresa. [...] Mas eu tinha esse desejo de contribuir para o crescimento dessa empresa [...] a liderança acabou sendo uma consequência dos resultados que eu entregava”.

Pela sua desenvoltura ao resolver os problemas dos clientes, eles, inclusive, acreditavam que Lammar tinha formação como engenheira. A sua estratégia era aprender ao máximo todos os detalhes de cada novo recurso que o corpo técnico desenvolvia para os produtos e comunicá-los aos clientes de uma maneira que eles entendessem. Mesmo ao se tornar uma referência para os clientes, o desejo de tornar-se líder ainda não havia despertado em Lammar.

A empresa continuou a crescer com Lammar criando formas de resolver os problemas dos clientes. Após três anos atuando na empresa, ela passou a se sentir inconformada com o fato de que dois representantes externos ganhavam 50% sobre o valor das vendas, sendo que toda a inteligência, de acordo com Lammar, era interna. Ela, então, propôs aos sócios que a empresa passasse a atuar vendendo diretamente ao cliente.

Num primeiro momento, a resposta dos sócios foi negativa em relação à sugestão de Lammar. Mesmo assim, sem os sócios saberem, Lammar resolveu testar o modelo de vendas diretas: “[...] Eu sempre fui assim e resolvi experimentar por conta e risco”. Após vários testes, os sócios finalmente concordaram em que esse processo dava resultados e resolveram implementá-lo na empresa, criando, assim, a área de vendas diretas.

Nesse momento, Lammar comunicou aos sócios que gostaria de atuar nessa área. A resposta deles foi que precisavam dela na função atual e que contratariam bons profissionais para compor essa nova estrutura. Apesar do desejo de ir para essa nova área, Lammar concordou com a decisão dos sócios e permaneceu no administrativo-financeiro da empresa.

Porém, após a estruturação da nova área comercial, Lammar se sentiu frustrada novamente. As pessoas que foram contratadas para a nova área tinham menos experiência e conheciam menos os processos da empresa do que ela, mas recebiam uma remuneração muito maior. Lammar decidiu, mais uma vez, agir por conta própria e continuar vendendo: “E daí eu pensei, ‘eu vou continuar vendendo, vou continuar vendendo’. Quando um saía de férias, eu atendia a carteira de clientes, eu ficava no horário de almoço lá para vender. [...] Horário de almoço, sábado, final do dia, início do dia. Eu vendia”.

Até então, Lammar atendia o cliente, mas no final do processo de vendas, sempre repassava o processo para o comercial, para que este fechasse o pedido. Um dia, ela decidiu que faria o processo até o final, sem repassá-lo para o comercial. Ao fechar o pedido, foi feliz, contar ao diretor o que tinha acontecido. Segundo Lammar, a reação do diretor foi totalmente diversa do esperado por ela: “O diretor olhou para mim e falou: ‘tá vendo essa pilha de caixa aqui? Cuida do faturamento e deixa que as vendas não são tuas e vai despachar essas caixas’”.

Para Lammar, este foi um momento muito difícil. Ela se descontrolou e chutou as caixas que estavam no chão. No mesmo momento, pensou no filho que tinha para criar e imediatamente se arrependeu: “Aí eu pensei: ‘tô demitida, né? Meu Deus, eu tenho um filho para criar, pelo amor de Deus, eu tenho um filho para criar’”. E, desesperada, anunciou ao diretor que não efetuará mais venda alguma. O diretor a mandou para casa e pediu a ela que só retornasse no dia seguinte.

Logo cedo, quando ela retornou ao trabalho, os três sócios a esperavam para conversar. A pergunta deles era clara: ela queria mesmo ir para a área comercial? Sua resposta também foi clara, mesmo com os sócios afirmando que, se não desse certo na área comercial, não teria volta. Certa do que queria, ela reforçou sua intenção de migrar para a área comercial da empresa. “Não tem volta! [...] Eu sabia exatamente o que eu queria. Exatamente.”

Na área de vendas, o salário de Lammar praticamente dobrou e ela conseguiu comprar seu primeiro apartamento aos 22 anos de idade. A partir daí, despertou nela uma ambição (que ela fez questão de diferenciar de ganância), com o desejo de querer ultrapassar cada vez mais as metas e aumentar os seus resultados.

Nessa função, ela fazia questão de disseminar, para outros colegas do comercial, o seu conhecimento adquirido, treinando-os de maneira informal: “Daí toda minha base de conhecimento, que eu digitava, eu comecei a disponibilizar para as pessoas e treinar as pessoas por conta”. Dessa forma, ela passou a se tornar uma referência para os colegas da área comercial. Porém, isso acabou gerando um acúmulo de atividades e se tornou um problema. Quando Lammar decidiu ir conversar com os sócios da empresa sobre essa questão, veio o

convite para gerenciar a equipe de vendas. Ela não teve dúvidas: “Aceitei. Aceitei, feliz da vida”.

Após aceitar o cargo de gerente comercial, Lammar passou por dois marcos no processo de se tornar gerente. O primeiro foi a transição para gestora da equipe: “Quando eu aceitei, os meus colegas se tornaram subordinados. [...] Eu não podia vender e tinha que fazer com que eles vendessem. [...] Eu continuei vendendo e fazendo a migração [para gerente] aos poucos”. O segundo marco foi ter que aprender a recrutar bons profissionais para formar um time: “Como eu fui aumentando o time, o time novo que nasceu, nasceu comigo. E ali eu acho que foi o processo mais mágico para mim, de me tornar uma gerente”.

Com a ajuda de uma psicóloga, Lammar descobriu que os profissionais bem-sucedidos em seu time tinham três características principais: um nível de inteligência alto, uma capacidade de entrega imediata de resultados e uma habilidade no uso da criatividade para fazer o cliente entender, via telefone, o que estava sendo explicado.

Mesmo ainda descrente desse tipo de avaliação de perfil, Lammar permitiu que a psicóloga aplicasse os testes no processo de seleção. Percebendo que as contratações se tornaram mais assertivas, passou a dar credibilidade ao processo. Como resultado, ela formou um time composto por 40 mulheres e todas elas com, pelo menos, as três características anteriormente citadas. A partir da formação do seu próprio time, Lammar de fato sentiu que havia se tornado gerente: “Ali, sim, eu me tornei gerente. Quando eu consegui ter um time meu. Então, esse foi um marco para mim na questão da liderança”.

Para Lammar, as barreiras do time formado por colegas, assim que ela assumiu a gerência de vendas, não surgiram pelo fato de ela ser mulher. Elas surgiram muito mais devido ao fato de ela ser nova e imatura como líder. Um time herdado, do ponto de vista de Lammar, foi um complicador para ela: “Esse time herdado, eu falo muito para as lideranças, é muito difícil de aceitar. E, com a minha pouca idade, e possivelmente minha falta de maturidade emocional na época, foi uma coisa super ruim eu ter que lidar com isso”. Porém, qualquer gestor que fosse escolhido, homem ou mulher, teria tido esses entraves.

A maioria dos clientes que Lammar atendia eram homens. Para ela, as barreiras eram poucas, pelo fato de ter construído uma relação sólida com esses clientes. Devido ao conhecimento que adquiriu, ela havia conquistado o respeito deles: “E como eu construí uma história com eles, eles criaram uma relação muito boa comigo”.

Ela aprendeu a lidar, por exemplo, com as cantadas e piadinhas que aconteciam, não apenas pelo fato de ser mulher, mas pelo fato de ser ainda muito jovem. Ela simplesmente não deu importância ao fato, nem deixou que isso a atrapalhasse: “Tive cliente que levava o filho

dele nos eventos para me conhecer. Então, eu aprendi a lidar de uma forma muito espirituosa com a questão das cantadas e muito inteligente ao mesmo tempo. Eu tirava de letra”.

Na sua trajetória, tanto os clientes quanto o time formado por Lammar a motivaram a seguir em frente sem ter que enfrentar tantas barreiras por ser mulher. Após Lammar ter se tornado gerente, houve uma das poucas situações em que ela precisou lidar com preconceito por ser mulher. Nesse sentido, um colega de trabalho manifestou que se sentia desconfortável pelo fato de ela receber o mesmo salário que ele, sendo um engenheiro formado. Durante a reunião em que seria abordado o problema, ela mencionou que, se este fosse o tema da conversa, ela não teria o que falar. E se retirou: “Não vou dar satisfação para esse cara porque ele reclamou que tem o mesmo salário que eu”.

Lammar continuou trabalhando muito para que a empresa progredisse. Porém, ela possuía pouco conhecimento sobre gestão. Aos 33 anos e com melhores condições financeiras, decidiu que seria o momento de fazer uma faculdade e optou pelo curso de administração. Mais madura e sabendo quais eram os seus objetivos, ela teve que se adaptar a uma turma bem mais jovem do que ela.

Em uma das disciplinas, foi necessário apresentar um trabalho para a turma. Com a experiência já adquirida, Lammar tinha o conteúdo prático e falava em público com desenvoltura. Ela fez o melhor trabalho que pôde e se voluntariou para apresentar. A apresentação foi um sucesso. Porém, ao término, ela não se sentiu acolhida pela turma: “[...] O professor saiu pela porta e eu quase fui linchada literalmente dentro da sala de aula”. Os demais alunos não ficaram muito satisfeitos com ela: “Aqui não funciona assim. [...] Vai embora, que isso não é lugar pra ti”.

Após esse acontecimento, Lammar chegou a pensar em desistir do curso. Mas a maturidade adquirida até então foi importante para ponderar a situação. Assim, apesar dessa resistência inicial dos colegas de classe, ela não desistiu. Lembrou-se da sua estratégia bem-sucedida em situações anteriores e decidiu adotá-la. Passou, então, a utilizar seus conhecimentos para ajudar seus colegas. Ela, por exemplo, cedia as anotações detalhadas das aulas para quem precisasse. Assim, mais uma vez, Lammar se tornou referência: “Aí, a partir dali, eles começaram a me respeitar e eu comecei a ser o centro de novo. Eu me formei em grande estilo. E achei muito legal, porque até hoje eles me procuram”.

Ainda durante a faculdade, ao estudar mais sobre gestão, Lammar chegou à conclusão de que a empresa não estava dando a devida atenção ao desenvolvimento da sua carreira. Os professores e colegas de classe lhe diziam que, por melhor que fossem os seus resultados, ela só havia tido experiência em uma única empresa. Isso mexeu com Lammar, que, decidida,

resolveu procurar por outras oportunidades no mercado. Nessa busca, ela foi convidada a assumir a diretoria comercial de outra empresa de tecnologia. Avisou os sócios sobre sua saída e planejou um processo de transição de seis meses, em que, inclusive, treinou outra pessoa para substituí-la.

A empresa na qual Lammar assumiu como diretora comercial tinha quatro sócios, todos com o perfil mais técnico, e precisavam de alguém com competência na área de negócios. Um dos sócios era de outro Estado e, na época, atuava como CEO da empresa. Assim, Lammar se viu na contingência de “aprender de tecnologia, de mercado, treinar o time e começar a botar pessoas novas”.

Nos primeiros seis meses na nova empresa, ela não teve muito espaço nem acolhida dos sócios para executar seu trabalho. Diante disso, ela pensou em desistir. Vários medos vieram-lhe à tona, principalmente o medo de ser vista pelas outras pessoas como alguém que não conseguiu dar resultado: “[...] E aí eu falei: ‘meu Deus, que vergonha! O que é que todo mundo vai dizer?’”. Nesse momento da sua vida, Lammar já estava casada e seu marido foi um grande suporte ajudando-a a entender que, de fato, ela não estava tendo espaço para executar o papel para o qual fora contratada.

Lammar, então, decidiu conversar com um dos sócios e relatar a ele o que estava acontecendo, assim como sua intenção de sair da empresa. O sócio pediu a ela que permanecesse por, pelo menos, mais seis meses. Durante esses meses, ele a ajudaria a abrir o caminho para executar o seu trabalho. Ela aceitou e, com o caminho livre, começou a alcançar os resultados esperados: “Eu falei: ‘tá bom, eu vou te dar mais seis meses’. E daí, um abraço’. Aí a coisa deslanchou”.

Nesse processo, Lammar mais uma vez precisou realizar um trabalho com o objetivo de formar seu time: “[...] Eu comecei a mostrar para eles as habilidades que eles tinham e as que eles não tinham e ajudar a encaminhá-los na carreira”. Ao agir assim, ela percebeu que algumas pessoas, que não tinham o perfil para permanecer na equipe, assimilaram isto mais facilmente: “Quando eu desliguei as pessoas ou algumas se desligaram, elas agradeceram, porque estavam extremamente infelizes fazendo o que elas não queriam fazer”.

Como diretora comercial, Lammar participava das reuniões estratégicas da empresa. Rapidamente, sua habilidade de negociação tornou-se evidente, e ela foi cada vez mais demandada para auxiliar a resolver problemas de outras áreas. Ela passou a “circular mais entre as áreas da empresa, a dominar o mercado, a tecnologia e o cliente”.

Num momento de transição da alta direção, a empresa passou a ter um CEO ocupando o cargo interinamente até que encontrassem um profissional no mercado para assumir tal

posição. Esse CEO interino sugeriu que Lammar fosse convidada para ocupar a vaga de CEO ao invés de buscarem alguém externamente. No entanto, ela não pensava em se tornar presidente da empresa. Como diretora comercial, ela ocupava um espaço no qual “sabia onde estava pisando”. Nessa posição, ela era a “menina dos olhos” dos diretores. Por isso, nesse primeiro momento, ela recusou o convite: “Eu falei: ‘não, não tem nada a ver comigo’ [...] Eu não projetei me tornar presidente da empresa. E nem me preparei para isso. Então eu não aceitei. Agora [como diretora comercial] eu sei onde eu piso, né?”

Porém, o conselho começou a insistir para que ela aceitasse o desafio. Lammar decidiu, então, iniciar um processo de mentoria para auxiliá-la a tomar a melhor decisão. De fato, a mentora ajudou-a a ponderar a situação, e ela resolveu aceitar o cargo de CEO da empresa.

Após aceitar o convite, ela enfrentou dois problemas. Primeiro, o fato de seu marido, que também é empresário, ter adquirido participação acionária na empresa, o que fez o conselho dividir-se em relação a essa questão, por acreditar que poderia haver um conflito de interesses. Segundo, o CEO que ocupava o cargo interinamente também tinha se candidatado à vaga.

Em relação ao fato de o conselho entender que haveria um conflito de interesses, Lammar não sentiu que isso se devia ao fato de ela ser mulher. No entanto, muitas pessoas ao seu redor afirmavam o contrário: “[...] Ah, se fosse um homem, eles não fariam isso, eles não iam dizer isso para um homem. Disseram para ti porque tu és mulher”. O fato é que a própria Lammar não sentiu esse preconceito.

Concorrendo com o sócio que ocupava a posição interina como CEO, Lammar teve mais votos e assumiu a posição. Enquanto estava atuando como diretora comercial, ela tinha domínio da situação e sabia o que fazer. Mas, como presidente da empresa, a situação era diferente. Segundo Lammar, de um momento para o outro, ela deixou de ser a “menina dos olhos” dos diretores, para tornar-se “o capeta da mesa”, e o conselho passou a cobrá-la como se ela “já fosse experiente”. Mesmo sentindo a pressão do novo cargo, Lammar deixou claro para o conselho que sempre foi “muito forte” e que não tinha “medo de apanhar”.

Mas havia ainda outro problema. Ao assumir a posição de CEO, ela herdou, mais uma vez, um time já existente na empresa. Assim, ela esperava que, em curto espaço de tempo, conseguiria que todos estivessem focados em resultado. Mas teve que diminuir a velocidade com a qual liderava toda a reestruturação, até que conseguisse fazer os devidos alinhamentos. Nesse sentido, seguiu os conselhos do marido: “mais importante do que a velocidade, é a direção e o sentido. [...] Pode dar essa recuada aqui, senão, você não vai conseguir. Então, alinha todo mundo e segue com eles”.

Lammar continuou o trabalho com o time enfrentando vários desafios. Focada em resultados, houve um momento em que precisou demitir todo o time de P&D e um sócio fundador. Para ela, não foi fácil, mas era necessário tomar “decisões corajosas e difíceis”. Quando as coisas finalmente começaram a melhorar, ela passou a focar em desenvolver o time, uma prática que ela valoriza como gestora: “Eu comecei a trazer os gestores para dentro das reuniões de conselho para responder pelos seus indicadores, para crescer um pouco mais, para desenvolvê-los. Eu gosto muito de desenvolver gente”.

Passados seis meses como CEO, e após já ter participado de algumas reuniões do conselho, Lammar decidiu fazer uma reunião diferente. O objetivo era “quebrar o gelo” com o conselho utilizando a “sutileza feminina”, para que eles fossem mais receptivos ao trabalho que ela estava realizando. “Falei: ‘gente, eu queria propor para vocês começar uma reunião diferente hoje. Eu queria começar essa reunião com elogios. Elogios de vocês para mim’. [...] Isso deu aquela quebrada neles.”

Na mesma reunião, após ter conseguido “quebrar o gelo” com todos os conselheiros, Lammar apresentou o trabalho que estava liderando na empresa, onde ela pretendia chegar, qual a estratégia adotada, como ela conseguia motivar o time e os resultados alcançados até o presente momento. Ela também acordou com o conselho que trabalharia junto com eles, alinhando os objetivos da empresa e não medindo esforços para alcançar os resultados. E assim o fez: “Eu sou uma pessoa muito determinada, uma pessoa muito focada. Aquilo com o que eu me comprometi com eles, eu entreguei”.

No final de 2018, por haver algumas divergências entre os membros do conselho, Lammar passou por um momento profissionalmente desgastante, diante da necessidade de preparar várias alternativas de estratégias para o ano seguinte. Como o marido de Lammar também era conselheiro, os demais pediram para que ele interviesse e a fizesse aceitar alguns pontos com os quais ela não havia concordado. A resposta dele sobre não intervir foi coerente com o profissionalismo acordado entre ele e Lammar: “E ele [o marido] falou: ‘tu não conhece ela. Ela não pediu a minha opinião. Ela tá falando por ela. Então, se vocês acham que vou fazer alguma coisa, nem que eu quisesse eu mudaria a opinião dela’”. Esse profissionalismo foi motivo de elogios espontâneos do conselho para ela.

Apesar de toda a trajetória profissional de Lammar e de tudo pelo que já passara como CEO, um ponto desconfortável para ela foi a sua própria negociação salarial. Na época definida para a negociação salarial com o conselho, após seis meses atuando como CEO, Lammar não percebeu movimentação do conselho em relação a esse assunto: “Então eles vão protelando, e eu penso que é desagradável tocar nesse assunto, sabe, negociar isso”. Ela optou, então, por

levar ao conselho uma pesquisa salarial, apesar de a sua mentora ter recomendado que aquele seria um momento propício para negociar. Lammar esperava que, ao ver a pesquisa, o conselho entendesse que o salário dela estava fora da faixa de mercado e realizasse o ajuste. Mas não foi o que aconteceu: “Aí, eu fiz uma pesquisa de mercado e levei para eles e eles falaram ‘não’. Foi decepcionante para mim, nesse sentido”.

Para Lammar, negociar o próprio salário é uma dificuldade das mulheres, inclusive das que trabalham com ela. Segundo sua percepção, a mulher “espera reconhecimento e coerência” por parte das empresas, já que “não tem dificuldade de mostrar trabalho”. Uma outra CEO confidenciou a ela que as suas subordinadas “não pediam nada, e ela foi deixando”, e que, quando percebeu, tinha acabado de perder uma importante pessoa na equipe.

Ao longo da sua trajetória, Lammar teve suportes que a ajudaram a seguir em frente: a psicóloga citada anteriormente, que a ajudou a selecionar profissionais para compor um bom time; a mentoria em situações como a decisão sobre o convite para CEO; o seu próprio time, depois de formado e desenvolvido, que se transformou em fator motivador para ela; o filho, que a admirava desde criança; e o marido, também empresário e fundador de uma grande empresa de tecnologia. “O [marido], eu acho que, se olhar todo o contexto, ele foi a pessoa que mais me deu suporte. Ele reconhecia as minhas qualidades, me ajudava naquilo que eu precisava em todos os sentidos.”

O recado de Lammar para as mulheres que almejam ocupar uma posição de liderança é que não se sintam como vítimas: “Não se vitimiza: ‘ai, porque eu sou mulher...’. É preciso ter um objetivo claro em mente e ir atrás. Às vezes, é preciso ignorar as barreiras e os preconceitos e seguir em frente. Cada fase tem seus desafios e aprendizados e vivenciá-las prepara as mulheres para a próxima etapa”.

Para Lammar, outro ponto importante para a ser compreendido pelas demais mulheres é o fato de que competência independe de gênero. É preciso encarar o fato de que o mercado de trabalho cresceu com os homens dominando. Isso é um fato. As mulheres precisam internalizar esse fato e seguir em frente: “O mercado de trabalho nasceu com os homens e para os homens. A mulher entrou depois. Então é fato isso, assume”.

Para ela, uma forma de ir diminuindo essa lacuna da experiência é se capacitar: “Normalmente, as mulheres têm mais capacitação técnica do que os homens, por conta desse *delay* de experiência. [...] não tem problema nenhum. A gente tem que assumir e não ficar o resto da vida achando que não teve espaço”.

Quando a empresa em que Lammar atua como CEO abre uma vaga para contratação, as mulheres só se candidatam quando preenchem todos os requisitos. Para ela, com os homens é

diferente: “O homem se arrisca e não fala que não tem 100% dos requisitos”. Na sua opinião, as mulheres deveriam lembrar-se de outras características importantes, como, por exemplo, o fato de conseguirem fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Por fim, para Lammar, é importante que a mulher, antes de mais nada, foque na sua independência financeira e ocupe os espaços profissionais: “Minha independência está em mim, e não no outro ou num casamento. Então as mulheres precisam fazer isso. Se não quiser passar por dificuldade, daí nem tenta. Mas os homens passaram por dificuldade. [...] Ocupa espaço que ele tá aí, ele tá aí”.

4.1.2 Relato da experiência de Keller

Para encontrar a Keller sem o estresse de procurar por um estacionamento, usei um aplicativo de transporte. Cheguei na recepção da empresa, local agendado para nossa reunião, e aguardei um pouco para pedir para que avisassem a ela que eu estava ali. Na recepção, preenchi um cadastro num *tablet*, informando com quem eu iria falar, e recebi um adesivo de identificação. Lembro que, após a entrevista, recebi um *e-mail* desejando que minha reunião tivesse sido produtiva. E foi.

Keller é a mais jovem de todas as entrevistadas. De família de classe média alta, teve oportunidades e as agarrou “com unhas e dentes”. Ficamos conversando em uma salinha, em que havia quatro poltronas e uma mesinha de centro. A única coisa que nos lembrava de que não estávamos “batendo um papo” em casa era a parede de vidro, situada em uma das laterais, através da qual podia-se observar as pouquíssimas vezes em que alguém da empresa passava. Havíamos agendado a entrevista para um horário em que não havia muito movimento na empresa.

Keller demonstrou curiosidade sobre minha tese e valorizou, por diversas vezes, a escolha do meu tema, mencionando que gostaria muito de ver o resultado final.

Keller tem 29 anos, é formada em jornalismo e atua como líder há cinco anos. Ela sempre gostou de trabalhar com comunicação e por isso optou pelo curso de jornalismo. Porém, com o passar do tempo decidiu que, por mais que gostasse do curso, não queria exercer a profissão de jornalista. Ao perceber isso, começou a procurar quais seriam as suas possíveis alternativas profissionais.

Ainda durante a faculdade, ela identificou que a área de *marketing* digital estava em ascensão e percebeu nisso uma oportunidade. Em uma ocasião, um amigo que trabalhava em uma empresa de tecnologia a incentivou a se candidatar a uma vaga.

Nessa área, as opções na época, por volta de 2014, eram limitadas. No município de Florianópolis havia apenas duas empresas de tecnologia já consolidadas e as demais estavam iniciando. Dessa forma, Keller decidiu inscrever-se no processo seletivo para a vaga. As habilidades desenvolvidas na formação como jornalista estavam alinhadas ao que a empresa precisava e ela foi aprovada: “Então, eu acho que, no meu caso, foi muito mais as oportunidades que surgiram do que eu escolher uma área de tecnologia. Só que acabou que casou muito o perfil que eu tinha, com o que a empresa precisava”. Assim foi a sua entrada na área de tecnologia. Mesmo ao olhar para o futuro, ela não tem dúvidas de que não escolheria outra área para trabalhar. “Hoje, quando eu penso na minha carreira de médio e longo prazo, eu penso será empresa de tecnologia”.

Keller sempre teve o desejo de liderar e percebia que tinha o perfil para isso. Desde sua época do colégio, era ela quem tomava a frente das atividades. Mais tarde, na faculdade, o jornalismo a ajudou a desenvolver habilidades que são importantes para um líder como, por exemplo, a comunicação: “As pessoas falavam: ‘ah, você se coloca muito bem, você fala muito bem, você se expressa’. E isso você começa a colocar na sua cabeça: ‘ah, é assim que os líderes no geral são’. [...] Então eu acho que isso levou a ser meio que automático e a liderança foi um caminho que eu queria seguir”. Segundo ela, com as habilidades certas, o caminho para liderança foi natural: “Essas *skills* [“habilidades”, tradução livre] ajudaram muito que eu chegasse depois a crescer em cargo de liderança”.

De família de classe média alta, Keller é consciente dos privilégios de ter tido uma boa educação, ter viajado e aprendido outros idiomas, ter uma estrutura familiar como suporte. Para ela, a família a “educou para vencer”. Dentro do contexto familiar, ela teve seu maior incentivador: “O meu pai sempre foi uma pessoa que me puxava para ser muito boa, que me dava muito suporte, que sempre admirou muito o que eu conquistava. Ele tava do meu lado pra isso”. O pai a incentivou e proveu recursos necessários para que Keller pudesse se desenvolver: “Eu tive todas essas oportunidades, então, de boas faculdades, línguas, visão de mundo e sempre incentivada a isso principalmente pelo meu pai”.

A mãe de Keller era dona de casa e dependia financeiramente do marido. Assim, ela definiu, desde cedo, que não almejava isso para o seu futuro: “Eu tinha um contraexemplo de que eu não queria ser dona de casa. Eu queria ter uma independência”.

Assim que começou a trabalhar, Keller decidiu ter a sua primeira mentora. Para ela, nesse início, foi importante ter alguém que acreditou no seu potencial: “[...] Eu tinha acabado de começar a trabalhar e ela sempre confiou muito no meu trabalho [...] ter uma pessoa que acredita em você desde o começo e que te dá esse suporte foi muito importante”. Para ela, a mentora trouxe sua própria experiência exemplificando como lidou com as situações profissionais mais difíceis. A partir daí, Keller conseguiu enxergar com mais clareza as suas próprias experiências.

Dentro da empresa, a competência de Keller foi rapidamente reconhecida e, assim, mesmo muito jovem, ela passou a ocupar uma posição de liderança. Desde muito cedo ela também se acostumou a lidar com a pressão no ambiente de trabalho. Um dos seus primeiros líderes, segundo Keller, conseguiu que ela “fosse ao limite em algumas situações”. Para ela, ele agia dessa forma por acreditar no seu potencial, mas ela própria não recomendaria, nem agiria da mesma forma no desenvolvimento de outras mulheres. Esta, porém, foi uma experiência muito importante para o seu desenvolvimento como líder: “[...] Para mim foi muito importante ser muito puxada, muito pressionada, quando eu ainda era muito nova na liderança. [...] Hoje em dia é muito mais tranquilo, pra mim, estar sob pressão”.

O fato de ela se tornar líder ainda muito nova teve como consequência o surgimento de uma importante barreira interna: a sua própria insegurança. Essa foi uma barreira muito difícil de ser enfrentada, pois a fazia questionar-se profissionalmente o tempo todo: “Era aquela coisa que eu tinha de: ‘será que eu sou boa o suficiente?’ E aí, você às vezes até se boicota. [...] E isso foi bem difícil, porque você sempre tá achando que seu trabalho não é bom o suficiente”.

Por muitas vezes, mesmo que tudo estivesse se desenvolvendo bem, as metas sendo batidas, a sua equipe funcionando e ela sendo promovida, a insegurança aparecia e Keller esperava que tudo iria desmoronar: “meu Deus, as pessoas vão descobrir que eu sou uma fraude”.

Segundo Keller, as mulheres possuem uma insegurança maior do que a dos homens. Ela atribuiu isso ao fato de elas terem menos chances do que os homens de passar por situações que as ajudariam no desenvolvimento de certas habilidades. Por exemplo, um comportamento esperado das mulheres é a crença de que elas não devem entrar em conflito: “Mulher não entra em conflito. [...] E, como mulher, você é evitada, na sua história de vida, a ter conflitos. Essa é uma barreira por não ter tido vivências que, no geral, os homens têm”. Ou seja, as mulheres acabam aprendendo a se comportar dessa maneira, evitando situações de conflito. Como consequência, elas não têm a oportunidade de desenvolver a habilidade de gerenciar conflitos.

O problema é que essa é uma habilidade importante para exercer a liderança pois, para Keller, “a liderança é um constante conflito. Você está ali sempre tendo que fazer um conflito entre funcionário e empresa, o conflito de projetos, vários conflitos”.

Outro comportamento esperado das mulheres, de acordo com Keller, é que elas sejam dóceis. Para ela, as próprias mulheres gostam de se sentir “queridas” pelos outros. Essa foi uma outra barreira enfrentada por ela e que também estava relacionada à insegurança: “[...] Eu tinha muita dificuldade em as pessoas não gostarem de mim ou eu ser dura com as pessoas porque eu iria ser malvista, porque uma mulher não deve ser dura. [...] Porque você é mulher, você tem que ser uma pessoa mais *soft* [“suave”, tradução livre]”. Com o tempo, porém, ela entendeu que, na posição de líder, não teria unanimidade em suas decisões e que seria preciso aprender a conviver com isto: “Como líder, você tem que ser, em alguns momentos, dura na sua posição, nas suas escolhas. Você tem que ser impopular”.

Para lidar com essas inseguranças, Keller optou por ter um *coach* profissional: “[...] Eu comecei a fazer *coaching* para diminuir minha ansiedade, para realmente ter mais confiança”.

O processo de *coaching* contribuiu com algumas estratégias. O *coach* a ajudou, por exemplo, a identificar tudo o que ela havia construído em sua carreira, a “colocar no papel” e visualizar suas conquistas. Hoje em dia, quando a ansiedade e a insegurança aparecem, ao invés de pensar que é ela uma fraude, Keller prefere pensar que: “quando você trabalha, você realmente se dedica, o resultado vem”.

Além disso, o processo de *coaching* a ajudou a entender o que era necessário para que ela pudesse dar os próximos passos na carreira. Ela começou a ter mais consciência dos seus pontos fortes e fracos e o que seria preciso desenvolver para conseguir o que ela almejava para o futuro.

Depois de entender as barreiras internas, com o tempo, Keller conseguiu enxergar melhor as barreiras externas que existiam pelo fato de ela ser mulher: “[...] No começo, eu acho que eram barreiras mais minhas. Com o passar [do tempo], eu vou perdendo essas barreiras, mas você começa a identificar outras barreiras no ambiente e na sociedade”. Ela vivenciou situações nas quais se sentiu menosprezada profissionalmente por ser mulher e por ser mais nova. Um exemplo ocorreu em uma reunião com dois homens do trabalho, com menos tempo de empresa e mais velhos do que ela: “A reunião toda foi feita entre os dois, sendo que eu tinha mais conhecimento”.

Para ajudar a ultrapassar as barreiras na sua trajetória, Keller adotou a estratégia de “observar” e “copiar” o que outras mulheres de sucesso faziam. Essas mulheres a inspiraram a não desistir quando as dificuldades no caminho apareceram: “Eu falava: ‘se elas têm sucesso e

elas estão agindo dessa forma, eu vou testar’. Então eu usava muito *role models* [“modelos”, tradução livre]. E aí ia atrás de mulheres tanto que eram do meu trabalho, quanto mulheres no mercado como um todo”.

Quando encontrava, nesses exemplos, algum comportamento que havia sido eficaz para outras mulheres, mas ainda não era comum em seu próprio cotidiano, Keller usava como prática o chamado “*fake it, until you make it*” (“Finja-o, até você conseguir fazê-lo”, tradução livre). É uma expressão muito usada pelos americanos no mundo dos negócios. A expressão sugere que as pessoas devam simular um comportamento confiante até que consigam conquistar a confiança de fato.

A leitura das histórias de outras mulheres também ajudou Keller a adquirir mais conhecimento para superar barreiras. O livro *Faça acontecer*, da executiva Sheryl Sandberg (2013), foi um marco na vida de Keller. Ela o chamou de “bíblia para as mulheres”. Ele foi tão importante para ela que, após sua leitura, ela estabeleceu o seu objetivo de carreira: “[...] hoje em dia eu enxergo que a minha liderança é feita para desenvolver outras líderes. Então, meu objetivo de carreira é esse”.

Por ter assumido posições de liderança ainda muito jovem, Keller possuía uma lacuna de experiência em relação a outros profissionais que já estavam no mercado há mais tempo. A estratégia para diminuir essa lacuna foi procurar seu desenvolvimento: “Eu não teria como acelerar o tempo, mas eu poderia diminuir o meu *gap* [“lacuna”, tradução livre] em relação às pessoas que tinham mais tempo de trabalho. Então eu fui atrás de muita qualificação”. Para ela, estar preparada aumenta as chances de não desistir da sua caminhada frente às barreiras que aparecem.

Com o tempo, a experiência profissional que Keller foi adquirindo agregou-lhe mais maturidade. Atualmente, ela lida com as barreiras de forma diferente do que quando começou. Ela passou a enxergar por outras perspectivas aquilo que lhe acontece: “Hoje em dia, eu acho que, mesmo que as coisas caiam por terra, tudo é possível reconstruir. Só a morte não tem solução. Todo o resto se resolve. [...] Eu nunca ia falar isso quando eu comecei na liderança”.

Ter um time formado por pessoas competentes fez muita diferença na trajetória profissional de Keller. A primeira vez em que liderou um time de alta *performance*, tanto ela quanto os seus liderados se desenvolveram muito, devido ao impacto positivo que uns exerceram sobre os outros. Keller aprendeu uma importante lição a partir desta experiência: “A maior lição que eu levo até hoje é que eu só quero pessoas muito boas à minha volta. E eu vou atrás disso em todos os ambientes, de caso pensado [...] porque elas me puxam sempre para cima”. Para garantir que isso aconteça, ela adotou a prática de selecionar um certo tipo de perfil

profissional: “Quando eu vou contratar, eu contrato uma pessoa melhor do que eu, porque eu quero sempre estar num ambiente que me faça ser melhor”.

Segundo Keller, as mulheres que almejam ocupar uma posição de liderança precisam parar de expor os seus pontos fracos. Ela acredita que as mulheres adotam esse comportamento como uma forma de se justificar antecipadamente caso algo dê errado. Para ela, é necessário que esses pontos fracos sejam trabalhados e que as mulheres os exponham somente para as pessoas que puderem contribuir para superá-los, como, por exemplo, um *coach* ou um mentor. Ela usa o exemplo dos homens para ilustrar esse fato. Eles não fazem propaganda contrária de si próprios: “[...] Você nunca viu um homem falar que tá muito nervoso em alguma coisa. [...] Nenhum homem fala que tá inseguro. Então não fala, entendeu?”

Os homens sabem “se vender” e as mulheres deveriam aprender a fazer propaganda de si mesmas, aprender a mostrar seus resultados como líder. Se elas não o fizerem, ninguém fará por elas. Para “se vender”, Keller adotou a estratégia de mostrar a competência e os resultados da sua equipe. Dessa forma, segundo ela, não é necessário ficar se autopromovendo. Os bons resultados da sua equipe fazem a propaganda. Ao mostrar as entregas da sua equipe, as pessoas concluem que ela, como líder, executou um bom trabalho: “[...] Se você tiver um time que brilha porque você ajudou a brilhar, você já tem brilho. Não precisa se preocupar”.

Nesse momento da sua trajetória, Keller se definiu como muito pragmática e como uma pessoa que não estabelece limites para o que é possível ser executado profissionalmente. Para ela, as pessoas não deveriam impor limites para si mesmas. Ela exemplificou o que ocorre quando ela está num processo de seleção de profissionais para uma vaga na empresa. Geralmente, essas pessoas limitam o seu conhecimento somente ao que diz respeito à sua formação, e isto é um problema: “[...] Por que que as pessoas se limitam? Eu tenho muito forte que você pode fazer o que você quiser, basta você querer”.

Por fim, Keller tem consciência do papel de outras mulheres que vieram e lutaram antes dela. Se não fosse por essas mulheres, ela não poderia ocupar a posição de liderança que ocupa hoje em dia: “[...] Você teve pessoas que fizeram coisas diferentes por você, que lutaram por direitos que hoje você tem. [...] Eu não estaria aqui só porque eu batalhei ou me dediquei um monte. Acho que, com as condições que eu tenho, eu não fiz mais que minha obrigação”.

4.1.3 Relato da experiência de Curie

Cheguei ao local da entrevista com antecedência. Um dia daqueles de chuva fininha, que aparentemente não vai molhar, mas é melhor que você esteja com o guarda-chuva. Ao

estacionar o carro, o chuveiro havia dado uma trégua. Corri para o interior da empresa. Na recepção, um rapaz me informou para onde eu deveria ir. Ao chegar no local indicado, sentei-me no sofá localizado no andar térreo e fiquei esperando faltar uns dez minutos para o horário da entrevista, a fim de avisar que já havia chegado.

Certifiquei-me de que estava no lugar correto ao avistar a logomarca da empresa numa das primeiras portas do primeiro andar. Assim, pude entrar e perguntei por Curie. Ela ainda não havia chegado. Fiquei em pé de frente para um pequeno mural onde estavam expostos reportagens sobre a empresa, certificados e indicadores. Enquanto eu estava de pé ali, o marido dela chegou. Eu havia conhecido os dois em um almoço promovido na semana anterior pela Lammar. Curie havia aceito ser entrevistada após Lammar fazer a intermediação.

Ao me ver parada em frente ao mural, o marido dela gentilmente perguntou se eu estava precisando de algo, e eu expliquei que estava aguardando Curie, para a entrevista relativa ao meu doutorado. Ele informou que ela se atrasaria um pouquinho devido a um pequeno contratempo. Eu agradei a gentileza. Minutos depois Curie chegou.

Ela gentilmente me levou até sua sala com divisórias de vidro, onde há uma mesa para ela e outra para o marido. Os dois administram a empresa juntos e em harmonia. Ela se tornou uma espécie de embaixadora da empresa, por possuir o conhecimento técnico, e ele complementa a gestão com sua formação administrativa.

Com um doutorado fora do país, ficou claro para mim que o pilar que a sustenta fortemente é a sua competência técnica. Com todo esse conhecimento, porém, em nenhum momento Curie transpareceu arrogância. Ao contrário, é doce e polida no seu tom de voz.

Lembro que me preocupei em saber se eu conseguiria ouvir a gravação após a entrevista. Nesse momento, fomos interrompidas por um fornecedor, de quem ela fez questão de se aproximar para cumprimentá-lo. Aproveitei para parar a gravação e checar se estava tudo ok. Senti alívio ao perceber que o áudio estava bom o suficiente para a posterior transcrição.

Ao final, ficou evidente para mim o equilíbrio que Curie consegue manter entre a vida pessoal e a profissional, tendo o marido como parceiro na sua trajetória.

Curie tem 41 anos e é farmacêutica, com mestrado e doutorado em sua área de atuação. Há nove anos atua como líder. Pela sua formação, ela sempre imaginou um viés mais acadêmico para a sua profissão.

Quando ela começou a faculdade de farmácia, tinha o objetivo de retornar à sua cidade natal, no interior do Estado, ao terminá-la e montar uma farmácia de manipulação. Ela e o marido chegaram a comprar uma sala comercial para esse fim.

Com o tempo, os planos foram mudando e Curie decidiu fazer o seu doutorado fora do Brasil. Assim que retornou, pensou em prestar um concurso público e seguir fazendo pesquisa e dando aulas na universidade. Foi nesse momento que ela e o marido perceberam que poderia haver uma oportunidade de negócio.

Ela e o marido, que é administrador de empresas, pesquisaram o mercado e identificaram que não havia empresas nacionais atuando com o tipo de tecnologia que Curie havia desenvolvido no seu doutorado, e assim decidiram iniciar um negócio próprio: “Detectamos uma grande oportunidade de negócio nessa área, porque era extremamente inovador. Não tinha empresas nacionais trabalhando com o que nós estávamos nos propondo a trabalhar”. Assim, há dez anos, eles fundaram a empresa que gerenciam juntos até hoje. Dessa forma, o início da carreira de Curie na área de tecnologia foi um rumo natural pela própria área de atuação da empresa.

Logo no início da criação da empresa, quando as dificuldades ainda eram grandes, Curie foi aprovada em um concurso público. Nesse momento, ela ficou indecisa, mas já se sentia atraída pelo potencial que a empresa apresentava. Além disso, as pesquisas que ela queria fazer no meio acadêmico poderiam ser realizadas com mais liberdade dentro da sua própria empresa: “Eu já estava experimentando o gostinho de fazer inovação na iniciativa privada”.

A decisão sobre o que fazer foi tomada por Curie em conjunto com o marido: “optei em ficar na empresa”. A partir daí, foi necessário ir superando cada uma das dificuldades que surgiam com o novo negócio: “Aí vem a questão da resiliência e realmente perseguir os sonhos que a gente imaginou e idealizou”. Com o tempo, Curie foi adquirindo mais experiência e maturidade para resolver os problemas à medida que eles foram surgindo na sua trajetória profissional.

Curie sempre acreditou que tinha perfil para liderar. Nos tempos de escola, ela era líder de turma e se sentia bem ao exercer a liderança. Apesar disso, num primeiro momento após fundarem a empresa, Curie não imaginava ocupar uma posição de liderança. Até então, ela tinha desenvolvido, na sua formação acadêmica, um conhecimento mais técnico. A necessidade de liderar veio à medida que a empresa foi crescendo: “Acredito que isso eu fui adquirindo gradativamente. Conforme a empresa foi crescendo essa relação com clientes e tudo mais, e acho que eu fui me adaptando e me acostumando com essa nova posição [de liderança dentro da empresa]”.

A área de atuação da sua empresa tem como público-alvo as mulheres. Mesmo os homens que atuam nesse meio estão inseridos num universo muito feminino e tentando entender as clientes, mulheres. Este foi um dos motivos pelos quais Curie não precisou enfrentar barreiras por ser mulher: “Nesse sentido, eu vejo que não tive muito problema, muitas barreiras”. Mesmo em reuniões com investidores, onde os homens predominam, Curie não enfrentou barreiras por ser mulher: “Muitas vezes, eu era a única mulher numa mesa de reunião. Mas isso nunca foi uma barreira”.

Para ela, o fato de não ter enfrentado barreiras por ser mulher tem uma explicação, a formação e o conhecimento na sua área de atuação: “O fato de ter um mestrado e ter um doutorado, a gente se posiciona com credibilidade. Tem um peso maior o conhecimento que a gente adquire, e isso imediatamente gera um respeito”. Devido à sua formação e ao conhecimento adquiridos, ela consegue se posicionar em qualquer ambiente, mesmo nos mais masculinos: “Eu nunca passei por uma situação em que um homem me contrariasse ou em que um homem não acreditasse ou ficasse em dúvida no que eu falo”. Para ela, as mulheres em posição de liderança precisam adquirir um conhecimento sólido sobre a área na qual atuam. Se estiverem muito bem preparadas e dominarem os assuntos pertinentes à sua área de atuação, elas sentirão de fato o “empoderamento feminino”.

Para não dizer total inexistência de barreiras, houve apenas um único caso em que Curie sentiu um certo desconforto. Numa reunião com o exército, o marido de Curie, que seria a pessoa a recepcionar a equipe, teve um outro compromisso de última hora. Ela, então, sentiu-se na contingência de coordenar a reunião composta por nove militares. Nesse momento, ela percebeu que ninguém a olhava diretamente nos olhos e esse desvio do olhar não acontecia por um respeito à sua autoridade no assunto: “Talvez este seja um ambiente muito masculino e que tenha um pouco de machismo [...] até uma certa, não sei, dificuldade de ouvir a mulher como sendo alguém que está falando alguma coisa de igual para igual”. Porém, à medida que ela demonstrava seu conhecimento, a reunião fluía e eles passavam a interagir com ela e a olhá-la nos olhos. De acordo com Curie, “a reunião terminou muito bem”.

Com os colaboradores, Curie também não enfrentou barreiras por ser mulher. Como líder, Curie se posicionou muito próxima da equipe de colaboradores da sua empresa, aberta às discussões sobre o que acontecia e promovendo uma construção em conjunto com a equipe. Fazendo uma analogia com o meio acadêmico, ela se identificou mais com o papel de “orientadora” da sua equipe: “A gente está sempre muito aberto, discutindo, definindo juntos”.

Ela tem uma interface maior com a área de P&D da empresa, e essas pessoas respeitam seu conhecimento sobre a tecnologia dos produtos. A história de Curie e de como a empresa

nasceu fazem parte do processo de integração de novos funcionários. Assim, todos que são admitidos na empresa e conhecem sua história passam a respeitar a sua trajetória. Por fim, o marido de Curie também assumiu algumas das atividades de gestão do dia a dia, como dar *feedbacks* e contratar e demitir funcionários.

Atualmente, Curie tem assumido mais a parte de interface com os clientes e desempenhado um papel importante junto à área comercial: “Tem clientes muito estratégicos e que precisam ter essa segurança, essa força da pessoa que criou a tecnologia, que criou o sistema que é usado na [empresa]”. Seu conhecimento, mais uma vez, é valorizado. Ela atua como um “elo” que faz os clientes entenderem melhor a tecnologia utilizada nos produtos.

Além do conhecimento que possui e que a auxilia a se posicionar com segurança, Curie usa a empatia para evitar qualquer barreira no seu caminho. Para ela, não tem sentido uma pessoa ser reconhecida como uma referência na sua área de atuação e não estar acessível a estabelecer essa “conexão” com o outro: “Eu me posiciono com bastante segurança em todas essas aproximações, seja com cliente, seja com parceiro, seja com investidores, mas, ao mesmo tempo, sempre muito aberta, muito cordial, muito próxima”.

Curie tem no marido um parceiro e um suporte ao longo da sua trajetória. Inclusive com relação à filha pequena, quando Curie pensou que talvez fosse melhor ficar em casa e dedicar-se à maternidade. Nesse momento, o marido lembrou-a de que a empresa era um sonho tanto quanto a filha do casal, e que seria preciso cuidar de ambas. Para Curie, o marido sempre foi um incentivador do seu trabalho e, na empresa, ajudou-a a se tornar uma “embaixadora da marca”: “Ele sempre é a pessoa que acaba enaltecendo bastante a doutora Curie”. Ele atua nos bastidores, fazendo a gestão, e ela é reconhecida como a pessoa que “desenhou” a tecnologia da empresa.

A mentoria foi utilizada por Curie para auxiliá-la nos problemas que foram surgindo na empresa, muito mais do que no seu desenvolvimento como líder. Para ela, um mentor observa o ambiente a partir do exterior e, por isso, pode ajudar a perceber o problema de forma diferenciada de quem está inserido nele: “Você compartilha algum eventual problema, uma dificuldade, e você recebe uma mentoria que te ajuda a ver com outros olhos, ver de outra forma”. Por entender a importância de um mentor, ela também cedeu seu tempo e participou como mentora de programas numa associação comercial e industrial. Nas vezes que atuou nesse programa, os mentorados eram homens. Ela também já participou de uma mentoria coletiva para mulheres, realizada via *web*, na qual pôde ouvir relatos de barreiras enfrentadas por outras mulheres: “Comigo nunca aconteceu, mas eu já presenciei relatos”.

Curie procurou inspirar outras pessoas por meio do caso de sucesso da sua própria empresa. Para ela, é importante que os jovens que se formam (não somente as mulheres) entendam que existem oportunidades na iniciativa privada. Ela participa de grupos na associação de empresas de tecnologia (Acate) e entende que as mulheres que atuam em tecnologia enfrentam barreiras pelo fato de este ser um universo muito masculino. Sua intenção, ao participar desses grupos, é motivar outras mulheres a ingressarem na área de tecnologia: “A gente começa a captar e mostrar para as meninas que esse ambiente é um ambiente para ser também das mulheres, não só dos homens”. Para Curie, se as meninas não forem incentivadas a ingressar nessas áreas, elas estarão fora de áreas nas quais surgirão as profissões do futuro.

O exemplo começa em casa. Curie decidiu matricular a filha em um curso de programação. Além de não haver outras meninas matriculadas, os exemplos utilizados no curso para programar os jogos eram todos do universo dos meninos, e isso dificulta ainda mais o interesse das meninas pela área de tecnologia. Mesmo assim, Curie não desistiu de manter a sua filha no curso: “Eu acredito que, se a gente começar a fomentar, talvez até desperte alguma coisa [...] tem que experimentar e abrir o horizonte”.

Para outras mulheres que almejam uma posição de liderança, Curie tem dois pontos a ressaltar. O primeiro ponto é importância da formação. Nesse sentido, as mulheres precisam estar preparadas e terem conteúdo para poderem se impor, independente de com quem estejam interagindo: “Elas estarem preparadas e se convencerem de que a formação delas, o conteúdo que elas têm é tão bom quanto o dos homens”. O segundo ponto a sugerir é que as mulheres parem de se sentir culpadas e assumam que estão fazendo o melhor que podem em relação à família e ao trabalho.

4.1.4 Relato da experiência de Karen

A Karen veio por indicação de uma pessoa que atua dentro da Acate. Essa pessoa fez a intermediação e, a partir daí, troquei mensagens com a Karen. Ela deixou claro que, se eu quisesse falar com ela, teria que ser fora do horário de trabalho (à noite ou em finais de semana).

No dia da entrevista da Karen, eu deveria participar de um evento o dia inteiro, em outro município. Seria uma “ginástica” chegar em Florianópolis à noite, pegar meu carro, encontrar a empresa e ainda fazer a entrevista. Mas eu estava disposta a cumprir mais essa agenda. No dia agendado, fui mantendo a Karen informada sobre o trânsito, para que ela soubesse a que horas eu iria conseguir chegar na empresa. Acho que ela percebeu também todo o meu esforço e me mandou uma mensagem sugerindo que eu seguisse tranquila na estrada.

Após chegar em Florianópolis, o GPS mostrou um aviso de trânsito intenso no caminho regular e sugeriu uma alternativa. Este é um dos momentos em que você necessita tomar uma decisão rápida e torcer para que ela seja a melhor opção. Aceitei. Passei por ruas que eu nem sabia que existiam. Mesmo assim, consegui chegar na empresa próximo do horário que havia calculado. Estava frio e a Karen, de maneira muito simpática, me levou para uma sala em que ela havia deixado o ar ligado numa temperatura aconchegante. Um funcionário chegou com uma bandeja com café, chá, biscoitos e pãozinho doce.

Karen tem 38 anos e é formada em administração. Possui 15 anos de experiência em liderança. De uma família pobre do interior do Estado, veio para a capital aos 14 anos. O início foi difícil, e ela tinha um único objetivo: a própria sobrevivência. Como começou a trabalhar ainda muito jovem, não havia como pensar em liderança, muito menos perceber alguma barreira por ser mulher nesse momento: “Então essa prematuridade foi a primeira barreira. Talvez eu tenha vivido algum tipo de preconceito por ser mulher, mas eu não consegui nem perceber, porque os outros tipos de barreiras foram muito mais importantes: ser pobre, filha de mãe solteira, uma série de coisas”.

As condições desfavoráveis presentes na infância de Karen contribuíram para que ela desenvolvesse resiliência. O fato de ter passado por tantos desafios ajudou-a a desenvolver um “couro grosso”.

A avó de Karen teve cinco filhos. Desses, quatro eram mulheres. A sua visão do que seria uma mulher de sucesso foi estabelecida pela sua família. Uma mulher de sucesso era aquela que conseguisse se casar com um homem rico: “Então era uma família bem pobre, inclusive do ponto de vista intelectual”. Quando Karen decidiu sair de casa, a aposta era que ela voltaria em menos de seis meses, grávida ou prostituída. Esse era o significado de uma mulher fracassada. “Ou seja, em qualquer alternativa, a mulher era totalmente incapaz, entende? Então, essa era a realidade que eu conhecia, a realidade em que eu era enquadrada e educada.”

Até os seus 22 anos, Karen acreditava na única visão de sucesso que havia aprendido com as mulheres da sua família. Porém, quando começou a manter o seu sustento, percebeu que podia mudar a referência do que era uma mulher de sucesso: “Depois que eu resolvi a questão da subsistência, eu percebi que marido rico não era importante. Eu não preciso disso, consigo sobreviver sozinha e, inclusive, não quero isso”. Um momento em que Karen também questionou a visão de sucesso aprendida com a família foi quando trabalhou na casa de uma médica e de um engenheiro que também era empresário e professor. Eles formavam um casal

em que ambos eram bem-sucedidos e, inclusive, a mulher tinha um rendimento maior do que o de seu marido. Assim, Karen começou a criar sua nova perspectiva de sucesso: “Ah, pera aí, uma mulher de sucesso não é uma mulher que depende de um homem. [...] Ali eu tive uma referência excelente, uma referência equilibrada. Não havia preconceito. [...] Eu tive uma segunda educação”. Assim, as novas definições sobre o que era uma mulher de sucesso foram se consolidando para Karen.

Recém-formada, ela tomou duas decisões importantes para a sua carreira: “Uma é que faria mais sentido eu trabalhar na área de tecnologia, que era uma coisa que tava acontecendo e eu tava de certa forma mais próxima, em virtude de ter feito escola técnica.[...] E o segundo ponto é que seria numa empresa pequena”. Em uma empresa de menor porte ela teria mais chance de fazer a diferença e crescer profissionalmente.

Karen iniciou como estagiária na empresa de tecnologia da qual é sócia e CEO atualmente. Ela sabia que não seria uma excelente técnica, mas percebeu que se sobressairia no campo da gestão. Foi quando decidiu fazer o curso de administração. Ao tomar essa decisão, ela também percebeu que poderia atuar na área administrativa da empresa de tecnologia, como estagiária, e acumular experiência em gestão.

Logo que iniciou na empresa, Karen não tinha referências sobre como era progredir numa carreira e seu objetivo prioritário naquele momento era outro: “Meu único objetivo era muito simples, sobreviver. Então a gente está falando no sentido de resolver as necessidades básicas [...] Você só tem que trabalhar para ganhar dinheiro”. Com o tempo, resolvidas as necessidades básicas, Karen começou a notar que o que ela fazia gerava resultado. Sem uma referência anterior sobre o que era crescer profissionalmente, nesse momento ela passou a ter objetivos mais claros: “Eu comecei a ter não só uma vontade, mas uma vontade mais definida e mais clara. Ou seja, eu tinha objetivos. Ah, é assim que se cresce? Então, tá”. Nasceu, assim, o que ela chamou de “ambição direcionada”.

Para Karen, os passos que poderia dar na sua carreira eram como as etapas de um videogame: “Eu comecei a perceber que tinha, como se fosse um jogo de videogame, tinham etapas que eu podia subir um nível. Se eu fizesse determinadas coisas, eu poderia ir subindo o nível dos desafios, das entregas, das recompensas”. A cada etapa cumprida, vinham também as recompensas materiais e não materiais. Nesse sentido, ela também estava adquirindo conhecimento ao longo do caminho, um “ganho intelectual” e de “prazer em fazer”.

Desafios cada vez maiores foram sendo descobertos por Karen, à medida que ela avançava na sua trajetória. Para ela, era como “dirigir com nebulosidade”. Ela enxergava um

pouco mais e avançava mais um trecho. Pouco a pouco ela “conseguia enxergar esse horizonte cada vez mais longe”.

As oportunidades em gestão, que Karen tanto almejava, foram aparecendo no seu caminho. Após dois anos como estagiária, ela assumiu um setor de serviços da empresa, que passou a ser um setor independente, gerenciado por ela.

A próxima oportunidade veio da área comercial, em que Karen se tornou coordenadora de vendas de algumas regiões. Após seis meses como coordenadora de vendas, ela identificou que havia problemas com um dos gerentes da empresa, mas os diretores se sentiam inseguros para tomar a decisão de demitir esse gerente. Então, ela e um colega de trabalho elaboraram um plano de negócios e provaram que o gerente poderia ser substituído sem prejuízo para a empresa. Para Karen, esse episódio fortaleceu a sua posição dentro da empresa: “Depois que isso aconteceu, eu fui me consolidando como sendo alguém confiável para eles, porque a gente prometeu e entregou”.

Após esse episódio, em um momento de descontração, Karen mencionou aos sócios que o seu sonho era tornar-se sócia da empresa. “Eu tinha um desejo, mas não era um desejo que eu acreditava que realmente pudesse se tornar realidade. Eu não conseguia enxergar o caminho para isso acontecer [...] Eram cinco sócios. Cinco homens e engenheiros, certo?” Segundo ela, ao mencionar isso num tom de brincadeira, ela percebeu, pela reação dos sócios, que não seria algo impossível.

A proposta de sociedade foi deixada de lado por um tempo. Por volta de 2008, Karen decidiu que era o momento de fazer uma pós-graduação. Porém, não houve flexibilidade por parte da empresa para que ela pudesse gerenciar os horários. Para não perderem Karen, os sócios propuseram, então, que ela se tornasse representante comercial e atendesse o Sul do país. Ela aceitou a proposta e, durante 2008 e 2009, foi responsável por aproximadamente 40% das vendas totais da empresa.

Como representante comercial, Karen começou a enxergar problemas nos processos, ao comercializar os produtos da empresa, e identificou duas situações: “uma oportunidade de mercado que a gente não atuava e vi que talvez eu pudesse ajudar a empresa a corrigir essas falhas que envolviam prejuízos para o negócio”.

Com o desejo de ajudar a resolver os problemas da empresa, Karen decidiu retomar a possibilidade de se tornar sócia. Nesse momento, ela tinha outras vantagens para que os sócios a aceitassem: capital e uma proposta de negócio sólida. Assim, conseguiu negociar 5% da empresa.

O sonho de ser sócia havia se tornado realidade. Porém, no dia da assinatura do contrato, ela sentia que havia algum problema: “Era para eu viver o momento mais feliz da minha vida. O que é que tá errado?” Meses depois, ela entendeu: “eu tinha comprado 5% de uma dívida de dois milhões de reais”.

Dessa forma, no primeiro ano, as coisas não foram tão fáceis como ela imaginava que seriam. Havia problemas sérios de gestão: “Quanto mais eu vendesse, pior seria. Crescer era um problema naquele contexto e nós estávamos crescendo”.

No primeiro semestre como diretora comercial, ela percebeu que não estava madura o suficiente para o desafio. Ela tinha uma visão simplista sobre as coisas, pois acreditava que os problemas seriam resolvidos de maneira muito descomplicada. Porém, quando eles apareceram, ela percebeu que eles envolviam decisões difíceis de serem tomadas. Assim, ficou em dúvida sobre se o fato de ter se tornado sócia havia sido uma boa decisão ou uma decisão puramente emocional, sem calcular de fato os riscos: “Porém, eu acho que, se eu fizesse isso, eu também não ia ser sócia e talvez eu não teria feito um monte de coisa”.

Para Karen, o crescimento na sua trajetória profissional foi sempre uma consequência de ter defendido a empresa, de querer ajudar de alguma forma a resolver os problemas e de uma grande “paixão pelo negócio”: “[...] E o amor, ele vem não só da obra que a gente faz aqui, de empregos que gera, das pessoas que se desenvolvem aqui dentro da empresa, [...] a gente tem muita história bacana de ajudar outras empresas e pessoas. E isso dá uma satisfação e vai desenvolvendo uma relação de mãe e filho com o negócio”.

Como sócia, Karen participava das reuniões estratégicas e tinha mais acesso às informações, de forma a entender melhor os problemas existentes. Ela compreendeu que havia falta de conhecimento dos seus sócios a respeito de estratégias administrativas para sanar as causas dos problemas da empresa e foi colocando em prática, aos poucos, soluções desenvolvidas com o seu conhecimento e em comum acordo com os sócios.

Ainda nesses primeiros meses como sócia, Karen precisou aprender a conquistar o seu espaço e a sustentar as consequências de cada decisão tomada. Um ponto importante para ela foi ter negociado o voto igualitário na empresa, e não por cotas. Com isso, ela podia defender posições “mais drásticas” nas quais acreditava: “Eu não tenho problema em defender um ponto de vista; quando eu acredito que ele esteja correto, sou bem combativa”.

De acordo com Karen, algumas decisões não eram fáceis de serem tomadas, mas eram necessárias para o sucesso do negócio: “Eu tive que abandonar algumas coisas, por exemplo, ser aceita pelos outros e privilegiar os laços afetivos. E foram decisões e mudanças que você

não toma de forma indolor. Você pensa, você sofre, você chora. Mas aí você pensa: eu tenho que fazer isso, sabe?”.

As decisões difíceis que Karen precisou tomar acabaram gerando rupturas e desconexão com o propósito de dois sócios da empresa. Com o desligamento desses sócios, Karen aproveitou a oportunidade para crescer sua participação na empresa. Assim, ao final de várias mudanças lideradas por ela, Karen empreendeu a segunda compra de cotas da sociedade.

Em 2011, ela contratou uma consultoria externa para ajudá-la no processo de mudanças. O trabalho realizado por essa consultoria auxiliou a empresa a passar por todas as crises que se sucederam.

No final de 2016, ela chegou a 50% da sociedade. Por ter “um perfil complementar” ao dela, no mesmo ano, o sócio de Karen deixou a operação com ela e passou a atuar mais como um relações públicas da empresa. Assim que Karen assumiu a operação, precisou tomar algumas decisões importantes e sofreu resistência da equipe de engenharia. Em sua trajetória profissional, ela já havia passado por situações que a ajudaram a ter maturidade nesse momento e já sabia “conviver com a ideia de não ser querida por todos enquanto você está tomando as decisões difíceis. Essas decisões antipáticas, elas geraram muita resistência. Elas começaram a ser valorizadas apenas quando começam a dar retorno”.

Os resultados do trabalho de Karen apareceram, mas de maneira mais lenta do que ela gostaria, por todo o contexto no qual a empresa se encontrava. Foi necessário quitar as dívidas e pagar as cotas adquiridas dos sócios que saíram. Segundo ela, foi necessária muita “tolerância”. Enquanto o resultado das mudanças não aparecia, em alguns momentos, Karen hesitou em relação às decisões que tomara. Mas era preciso persistir, e foi o que ela fez.

Durante sua trajetória na empresa, Karen nunca enfrentou barreiras por parte dos sócios, com relação ao fato de ser mulher. Porém, houve outras situações em que ela sofreu preconceito tanto por ser mulher quanto por não ser engenheira e atuar numa empresa de tecnologia. Para Karen, com funcionários, o preconceito é muito sutil: “Por uma questão de hierarquia, ele não vai ser frontal contigo e dizer: ‘você é mulher e eu não respeito’. Isso vai acontecer no dia a dia. Se você pedir uma coisa, ele não vai fazer, [...] ele vai fazer o que o sócio [homem] falou para ele”.

Nesses casos, dependendo do funcionário, se for conveniente para a empresa, ela irá até certo ponto e tentará contornar o problema. Mas houve casos em que a única maneira de resolver a questão foi de fato trocando membros da equipe.

Ao negociar com representantes em outros países, como por exemplo, em uma reunião na Espanha, o preconceito contra ela, pelo fato de ser mulher, foi manifesto de maneira

declarada. Porém, como se tratava de uma oportunidade comercial interessante, Karen decidiu administrar a situação e extrair o melhor resultado possível: “Ele [o representante espanhol] passou meia hora me dizendo que a mulher dele não tinha preconceito pelo fato de ele ter outras mulheres e me falando das amantes dele [...]. Se insinuando, né?” Nesse episódio, Karen passou 30 minutos tentando entender como reverter aquela situação sem bater de frente com o representante espanhol e ainda manter o negócio porque valia a pena:

Eu poderia ter me comportado como uma vítima, contestando frontalmente aquele comportamento dele, ter ido embora e perdido o negócio. Mas eu acho que a gente tem condições, exceto nos excessos, onde nós estamos falando de uma violência física mesmo, nós temos condições de contornar. [...] Mas você entende que, às vezes, você pode se adaptar e aceitar um galanteio em forma de elogios e fechar o negócio. (Karen)

Quando a relação profissional não fazia sentido ou não era vantajosa, ela adotava outras formas de comportamento, como a de “ser explícita”, “combativa” ou “simplesmente ignorar a pessoa”. Para ela, não existe uma regra pronta, e as mulheres devem encontrar a estratégia que proporcionará o melhor resultado em cada contexto.

Além da formação em administração, Karen fez uma pós-graduação em psicologia, o que a ajudou a adotar alguns comportamentos para lidar com as barreiras que apareceram pelo fato de ela ser mulher. Para ela, existem “enquadramentos” que as mulheres podem adotar e, no caso do representante comercial espanhol, ela adotou o “enquadramento filha”. Esse é um “enquadramento” que ela costuma usar com homens mais velhos: “Porque eles não estão preparados para lidar com mulheres fortes e líderes e, claro, eu faço isso nos casos em que não é vantajoso usar outra estratégia”.

Para Karen, os homens que tentam seduzir as mulheres no ambiente profissional e enquadrá-las no “modelo fêmea” e não têm as suas expectativas atendidas, podem reagir com raiva. Essa raiva se manifesta, por exemplo, pelo não fechamento de um negócio. Um funcionário que demanda que a líder se comporte como uma mãe também pode reagir com raiva: “Eles podem te tratar como mãe [...]. Isso acontece muito com funcionário e, se tu não responde, eles também irrompem em raiva. Tive diversos exemplos assim. Só que não são só os homens que fazem isso. As mulheres também”.

A formação em psicologia também ajudou Karen a desenvolver o autoconhecimento. A partir do momento em que passou a se conhecer melhor, ela conseguiu, de maneira consciente, lidar melhor com as barreiras ao longo da sua trajetória: “[...] Porque, veja só, quando eu digo assim: ‘eu não vou me posicionar como vítima’, para eu tomar essa decisão, primeiro eu tenho que ter um entendimento de mim mesma, né?”.

As barreiras enfrentadas por Karen foram impostas tanto por homens quanto por outras mulheres. Em uma reunião de *feedback*, por exemplo, algumas mulheres na equipe disseram que ela era “muito dura”, tinha um “jeito muito duro” de lidar com os outros. Ao relembrar os acontecimentos que deram origem a esse *feedback*, a conclusão de Karen foi que, se um homem tivesse se comportado da mesma maneira, teria sido bem aceito pelas mesmas mulheres.

Os preconceitos que ela vivenciou por ser mulher e que vieram de outras mulheres foram muito mais difíceis de enfrentar do que os que sofreu dos homens: “[...] Mas eu acho que eu vivi mais exemplos de preconceitos difíceis [com mulheres] do que com homens”. Para ela, é muito raro uma mulher sentir-se bem com o sucesso de outra: “Quando uma mulher vê a outra supostamente crescendo mais do que ela, [...] irrompe uma necessidade de destruição. Eu tenho muitos exemplos disso”. Quando o preconceito vem de outras mulheres, ele é mais difícil de ser contornado.

O autoconhecimento também pode ajudar as mulheres a serem mais parceiras. Se uma mulher entende como se sente, consegue entender porque está se comportando de uma determinada maneira. Assim, ela tem consciência da forma como, por exemplo, está tratando outra mulher: “Eu posso decidir não destruir a outra. Eu não faço aquela crítica virulenta, eu não faço aquela conversinha com o outro pra atrapalhar a outra, eu não me comporto dessa forma”.

Ao longo de sua trajetória, Karen pôde contar com importantes suportes. Antes de ir para a atual empresa de tecnologia, ela teve uma mentora psicóloga que realmente fez diferença para ela. Foi uma figura importante para o seu desenvolvimento profissional e ajudou-a a “enxergar um mundo maior”.

Já na empresa de tecnologia, um dos sócios também fez o papel de mentor para Karen. Ela sempre foi muito focada em resultados, mas, no início de sua trajetória, ainda sem maturidade profissional, era também “muito arredia”. Como esse sócio conhecia o dia a dia da empresa, ele foi abrindo oportunidades para que ela pudesse adquirir experiência passando pelas diversas áreas.

Quanto mais Karen crescia, mais ela precisava de ajuda, com a qual os mentores atuais não podiam contribuir. Nesses momentos, ela buscava novos mentores. O objetivo dela não era somente aprender mais sobre um assunto técnico, mas também crescer como pessoa. Para ela, um mentor é “alguém que impacta na sua vida e que realmente ajuda a alavancar. Eu acredito que são pessoas que transitam nos dois aspectos (pessoal e técnico). Eu entendo que a mentoria técnica é insuficiente”. O atual mentor de Karen é filósofo e tem 83 anos. Ele a ajuda a enxergar

a realidade sob novas perspectivas, a transcender as coisas que não são importantes ou as “pequenices”, para focar no que realmente importa.

Para outras mulheres que almejam ocupar uma posição de liderança, Karen sugere que elas usem a inteligência, porque ser “somente uma fêmea” não ajuda a evoluir na carreira. Para ela, “os homens entendem, sem falar nada. Eles entendem a diferença entre uma fêmea e uma mulher inteligente. E a mulher inteligente normalmente é muito respeitada. O homem consegue entender que a mulher pode agregar mesmo”.

Outro ponto importante para Karen é não se vitimizar. Ou seja, é preciso se responsabilizar por 100% pelo que acontece ao seu redor: “Quando você se sente coitada, a sua capacidade de resolver problemas diminui muito, porque você se desresponsabiliza: ‘eu não sou culpada disso’”. Para ela, as mulheres precisam deixar de ser vítimas e se tornar protagonistas: “Quando eu comecei a me posicionar assim, eu consegui resolver problemas que considerava impossíveis de resolver”.

Para Karen também é importante que as mulheres “desviem o pensamento do medo”. Esse conselho veio da sua experiência ao promover mulheres na sua equipe. Nos momentos em que ela sinalizou para essas mulheres, principalmente às mais jovens, sobre a possibilidade de promoção, ela percebeu o surgimento de um problema: “Desencadeia imediatamente um medo generalizado e elas começam a fazer besteiras ou desistem. Uma dá a desculpa de que casou e precisa desistir de tudo, a outra diz outra coisa”. A partir desse episódio, ela adotou a estratégia de não contar para a mulher que ela seria promovida. Atualmente, quando ela percebe que uma mulher tem potencial, ela ajuda, apoia, mas sem falar na promoção. “Quando ela vê, ela já está fazendo e está segura. E aí, beleza: ‘ó, que legal, parabéns! Vamos para o próximo desafio’. [...] Porque, quando tu é clara demais, elas correm, muitas correm”.

4.1.5 Relato da experiência de Anna

Anna foi uma surpresa muito boa que veio por indicação de Lammar. Nós nos encontramos pessoalmente, antes da entrevista, num jantar só com mulheres, que Lammar havia promovido.

Mais uma vez eu, preocupada com a questão de não ter que ficar procurando vaga para estacionar o carro e me atrasar, usei o aplicativo de transporte para ir até o local da reunião. Agendamos a reunião no espaço de *coworking* onde se localiza a sede da empresa de Anna. Enquanto eu aguardava por ela, vi, em um mural de recados, um cartão de uma profissional

psicóloga e *coach*. Recordo que esse foi um tema recorrente nas entrevistas. Questiono se isso não me seria um bom suporte para eu passar a um próximo patamar.

Aproveito também para recarregar meu celular e garantir que outro pequeno detalhe não acabe com a entrevista. No horário agendado para a entrevista, recebo uma mensagem de Anna avisando de um pequeno atraso, totalmente justificado. Gosto do respeito desses pequenos gestos.

Assim, antes de ela chegar, permanecemos em uma sala de reuniões, com divisórias de vidro, e em uma conversa boa e relaxada. A primeira coisa que a Anna me relatou, entusiasmada, foi o fato de que no final de semana havia preparado uma festa surpresa de aniversário para a mãe. Ela mantém a agenda cheia e encaixa sua família nessa agenda.

Anna vem de uma família bem estruturada e com condições de dar a ela oportunidades. Vejo que, como a Keller, ela agarrou essas oportunidades com “unhas e dentes”. Lembro dela me dizendo que não havia distinção entre ela e os irmãos, e isso a ajudou a ter voz ativa e não ter medo de se posicionar. Com o tempo, decidiu empreender e montou sua própria empresa. Relembrou da sua experiência com propriedade e entendimento das lições aprendidas até agora.

Anna tem 28 anos, é formada em administração e atua como líder há oito anos. Ainda na faculdade, começou a se aproximar das empresas de tecnologia por meio de uma organização estudantil. Tratava-se de uma ONG global, que fazia o intercâmbio de jovens do mundo todo, e nela, Anna ocupava uma posição de liderança como executiva voluntária.

Em Florianópolis, ela era responsável por abrir vagas em empresas de tecnologia para esses intercâmbios. Ao ter contato com esse tipo de empresa, ela acabou percebendo que havia um grande potencial. Na época, existiam poucas empresas já consolidadas na área de tecnologia, mas várias estavam começando a atuar.

Antes de começar a trabalhar efetivamente em uma empresa de tecnologia, Anna foi trabalhar na área de comunicação de uma emissora de TV e sua principal função era atuar em *marketing*, vendendo mídia.

Assim, em 2012 ela se interessou por uma empresa de tecnologia com foco em *marketing* e que estava iniciando suas atividades. Com sua experiência anterior nessa área e a formação em administração, Anna resolveu encarar o desafio e foi a terceira pessoa a ser contratada na empresa.

O início das suas atividades ao mesmo tempo em que a empresa estava começando permitiu a Anna participar da construção de uma empresa de sucesso. Mesmo numa fase ainda

tão embrionária da empresa, Anna se surpreendeu ao ver as projeções de crescimento para os cinco anos seguintes, assim como as estratégias bem estruturadas para que esse crescimento de fato ocorresse: “[...] A tese de crescimento de escala, para mim, como administradora, foi uma aposta grande. Mas, nossa! Se isso der certo, eu tenho aqui um laboratório de como crescer uma empresa”.

Anna tinha o desejo de se tornar líder e sabia que tinha perfil para liderar. Porém, no início da carreira, seu objetivo era adquirir cada vez mais conhecimento: “O desejo da liderança, eu acho que eu tinha esse desejo. Mas eu era bastante jovem, eu tava numa agenda muito de aprendizado”. Ainda jovem e em uma empresa que estava iniciando, ela tinha certeza de duas coisas: primeiro, ela deveria ter uma visão sistêmica ao invés de focar em apenas uma área da empresa; e, segundo, uma posição de liderança seria uma consequência do resultado do seu trabalho. “Meu crescimento e meu sucesso lá teria que ter uma posição e seria um validador do meu trabalho. Isso eu tinha bastante clareza desde o começo.”

Uma das primeiras barreiras enfrentadas por Anna não se referiu ao fato de ela ser mulher. Nesse episódio, todos os sócios da empresa eram engenheiros e tinham uma linha de pensamento parecida. Anna, então, vislumbrou a possibilidade de contribuir com um olhar diferente, já que ela não era oriunda da área de exatas. Porém, era difícil para os sócios aceitarem seus pontos de vista. Mas ficou claro, para ela, que esse estranhamento não se tratava de uma barreira pelo fato de ela ser mulher, mas sim pela forma mais estruturada de pensar dos sócios engenheiros. Mesmo assim, nessa questão, ela sentia “bastante dificuldade”.

Devido à sua experiência em vendas, Anna passou a atuar na área comercial da empresa. Segundo ela, pelo fato de as vendas não serem presenciais, o contato frente a frente com os clientes era menor e isso acabou dando mais segurança e a protegendo das barreiras por ser mulher: “O atendimento era sempre por *call*, por telefone. Eu acho que, na relação comercial, isso blinda um pouco a mulher”.

Para Anna, as barreiras têm relação com a cultura das mulheres, com a sociedade e, conseqüentemente, culminam no ambiente de trabalho. A família de Anna a criou sem diferenciá-la ou desvalorizá-la por ser mulher. Ela fez referência principalmente à relevância de seu pai em sua educação, para exemplificar que ela era incentivada tanto quanto os irmãos: “O que eu tive dentro de casa foi: ‘vai lá e faz’. O meu pai sempre me falou: ‘eu te criei igual menino’. [...] eu nunca senti que eu era menos ou que era mais”.

Já adulta, ela também não discrimina as pessoas por causa do gênero: “No ambiente de trabalho, meu primeiro pensamento é: ‘é tudo igual’”.

Outra consequência positiva para Anna foi o fato de que, como a família não a discriminava por ela ser mulher, ela também tinha voz ativa nesse contexto familiar. E, dessa forma, ela se tornou uma mulher que não tem receio de se posicionar. Mais tarde, na trajetória profissional de Anna, ela não teve dificuldades quando precisou se impor ou enfrentar alguma barreira que aparecesse em seu caminho.

Ao ocupar uma posição de liderança ainda muito jovem, as primeiras barreiras enfrentadas por Anna foram muito mais devido ao fato de ela ser mais nova, do que por ser mulher, principalmente quando tinha que lidar com homens mais velhos. Com o tempo, ela compensou a pouca idade com a experiência adquirida por ter crescido junto com a empresa. Nesse sentido, ela tem consciência de não ter havido barreiras por parte da equipe pelo fato de ela ser mulher, pois ela iniciou seu trabalho na empresa desde, praticamente, a sua fundação. Crescer junto com a empresa também trouxe para ela o conhecimento sobre como executar as atividades. O conhecimento da operação da empresa facilitou, posteriormente, sua atuação como líder: “[...] eu cresci junto com a empresa. E isso faz muita diferença [...] para liderança”.

Durante sua trajetória, ela adotou algumas estratégias para superar barreiras. Uma primeira estratégia foi mostrar-se otimista em relação a cada situação enfrentada, analisando e entendendo o cenário com o qual ela precisava lidar: “Eu sempre parti da premissa que tava tudo certo e eu acho que isso ajuda muito”. Para ela, era importante entender se, de fato, havia uma barreira externa ou se era uma barreira interna, gerada por ela própria. Quando as mulheres não fazem essa análise, deixam de enxergar suas próprias barreiras internas e correm o risco de usar o gênero como uma desculpa para a falta de oportunidades: “Eu presenciava situações de mulheres jogando para o lado de: ‘eu não tô tendo essas oportunidades é porque eu sou mulher’”.

Após analisar a situação e concluir que de fato havia uma barreira, Anna adotou duas estratégias possíveis para ultrapassá-la. Em alguns momentos, ela simplesmente ignorou a barreira e seguiu em frente. Em outros, ela se desenvolveu e tornou-se tão competente que ficou difícil discriminá-la apenas pelo fato de ela ser mulher.

Para Anna, é importante participar de redes que possibilitam o acesso a exemplos de trajetórias profissionais de outras mulheres e também tornar-se mais fortalecida como grupo.

Dentre os grupos de que ela participa, está o “Mulheres do Brasil”, que já conta com mais de 40 mil mulheres dentro e fora do país. “Essas redes de apoio são super legais e me trouxeram um pouco de: tem outras mulheres que estão passando perrengue e que são incríveis e que têm suas histórias, e é uma delícia compartilhar.”

Ela escolheu participar, inclusive, de redes fora da sua área de atuação. Esse é um ambiente em que ela tem um espaço no qual se sente segura para trocar experiências com outras mulheres: “Eu acho que isso é superimportante. Você vai, desabafa, chora, respira fundo, engole e vai para batalha”.

Um suporte importante, em sua trajetória profissional, foi um amigo que trabalhava na mesma empresa. Sendo homossexual, ele também teve a necessidade de ultrapassar suas próprias barreiras. Dessa forma, esse amigo a ajudou a desenvolver a empatia e entender que outras pessoas, além das mulheres, também podem enfrentar barreiras no ambiente de trabalho.

Para Anna, as mulheres estão cada vez menos tolerantes às barreiras. Porém, precisam tomar cuidado para que essa intolerância não se torne exagerada e se transforme em “verdade absoluta das mulheres”. Segundo ela, quando isso acontece, os homens, por exemplo, não conseguem identificar as atitudes que devem tomar no ambiente de trabalho: “O cara fala: ‘nossa, eu não posso fazer nada. Não posso divulgar meu evento, se não tiver uma palestrante mulher’ [...] e daí eu acho que a gente acaba sendo prejudicial para o outro lado também”.

No âmbito comercial da empresa, Anna começou a estruturar a área de canais de vendas indiretas. Nessa época, foi contratado um diretor comercial para a empresa. Como o objetivo inicial de Anna era adquirir cada vez mais conhecimento, ela considerava importante ser liderada por pessoas mais experientes que ela. Logo, sua expectativa de aprender com o novo diretor era grande.

A área que estava sendo estruturada por Anna, porém, não teve a atenção do diretor comercial. Ele focou na área de vendas diretas. Era uma área já devidamente estruturada e, dessa forma, com resultados garantidos. Assim, o aprendizado que ela tanto esperava ter com o novo diretor comercial não aconteceu: “A minha expectativa era de trazer alguém mais experiente que eu para que eu pudesse aprender e cortar caminhos. [...] E eu me frustrei muito”.

Na opinião de Anna, a falta de atenção do novo diretor “talvez seja um combinado de duas coisas”: tanto pelo fato de ela ser mulher quanto por estar locada em uma área que, apesar de ser promissora, ainda não dava resultados.

Após algum tempo, as duas áreas comerciais (vendas diretas e vendas indiretas) foram separadas. A área de vendas diretas permaneceu sob a responsabilidade do diretor comercial, e para a área de vendas indiretas foi tomada a decisão de trazer um profissional do mercado para ser o novo gestor de Anna.

Enquanto isso, ela permanecia com o objetivo de adquirir mais aprendizado por meio de um gestor mais experiente. Porém, após a contratação do novo gestor, sentiu-se novamente frustrada. Dessa vez, ela executava as funções do novo gestor e não era reconhecida por isso:

“A gente trouxe alguém que era mais caro [...] e eu falava: ‘eu tô fazendo todo trabalho, não tá certo’”.

Nesse momento, Anna passou a ser cobrada pelo próprio time toda vez que ela realizava o trabalho e não era reconhecida. “Porque o meu time me cobrava isso: por que não é você que está lá?” Além disso, a insegurança do novo gestor, por ter menos conhecimento do que ela sobre a operação da empresa, a sobrecarregava ainda mais: “Ele me mandava mensagem o tempo inteiro: ‘é isso mesmo?’ Eu dizia: ‘é isso’. [...] Então foi um processo bem ruim, assim, de desmotivar, porque, um negócio que era para eu aprender, para eu crescer e a gente levar a empresa para um outro patamar, se tornou um inferno”.

Esgotada com toda essa situação, ela teve, no entanto, um momento importante, que denominou de “momento de catarse” e que aconteceu durante um treinamento de imersão com todas as lideranças da empresa. Nesse dia, ela se posicionou e deu *feedbacks* sobre o que estava acontecendo na empresa: “Eu coloquei para fora e, no final, eu acho que o saldo foi positivo”. Na sequência, o novo gestor acabou saindo e ela assumiu esse cargo.

Hoje, Anna percebe que poderia ter pleiteado o cargo, ao invés de optar pela contratação de um gestor. Porém, na época, faltou-lhe maturidade. Ela não se sentiu segura e confiante o suficiente para dizer que poderia assumir essa função: “Às vezes, tem muita falta de confiança e insegurança nesse processo de bater no peito, sabe?”

Com o passar do tempo, ao adquirir mais experiência, Anna foi se tornando ainda mais confiante. Ela, que já não tinha medo de se posicionar, passou, por exemplo, a comunicar abertamente ao cliente o fato de não dominar determinado mercado. Desde então, ela inclusive aceita mais projetos, mesmo quando ainda não domina completamente o mercado: “Eu fico com menos medo de reconhecer o que eu não sei e ter segurança do que eu sei”.

Investir em treinamentos ajudou-a a adquirir não somente conhecimento técnico, mas também conhecimento sobre si mesma. Para ela, o autoconhecimento foi importante para entender seus pontos fortes e fracos: “[...] Ajudou bastante no autoconhecimento. Falar o que eu não sei e não querer ser boa naquilo que não sou boa, e para trazer pessoas que são melhores do que eu. E isso, para mim, foi uma grande virada de chave”. Ela aprendeu a reforçar seus pontos fortes e, quando detecta um ponto fraco, propõe-se a desenvolver o mínimo necessário para executar um bom trabalho, contratando perfis complementares para as competências nas quais ela possui fraquezas. Sem culpa, ela não gasta energia naquilo no qual tem consciência de que não se tornará excelente. Além de contratar pessoas que são complementares ao seu perfil, Anna contrata pessoas “melhores do que ela”.

Logo que assumiu uma função de coordenação na empresa, Anna decidiu buscar o auxílio de uma mentora. Essa mulher, já mais experiente, fazia parte do conselho da empresa na qual Anna trabalhava e era CEO em outra empresa. Para Anna, é mais interessante quando as mulheres optam por mentoras (sexo feminino), pois estas entenderão melhor os desafios que uma mulher enfrenta no meio profissional: “Eu acho que, nesse processo de mulheres na liderança, faz sentido você ser suportada por uma mulher na liderança”.

Os pontos nos quais a mentora mais a auxiliou estavam relacionados ao aumento da sua confiança (focando em como se portar e como apresentar as ideias) e com o entendimento sobre em que circunstâncias haveria ou não barreiras. Como a mentora ocupava um assento no conselho, ela também ajudou Anna a entender que, enquanto você não ocupa uma alta posição de liderança na empresa, é importante ter alguém na alta direção, preferencialmente do sexo feminino, que saiba que você existe e que fale a seu respeito. Da mesma maneira, quando você ocupar essa posição, precisa fazer o mesmo por outras mulheres: “Você tá abrindo o caminho também para garantir que estão pensando nas que vêm atrás”.

Durante muito tempo, o corpo executivo da empresa onde Anna trabalhava foi composto apenas por homens. Em várias ocasiões, ela foi a única mulher participando de reuniões estratégicas. Para ela, isso passou a ser natural, apesar de ainda ser “desafiador”. Por isso, quando decidiu abrir a sua própria empresa, em 2017, ela optou por implementar um ambiente mais heterogêneo. Ela acredita que um ambiente heterogêneo, onde as pessoas podem se expressar livremente e apresentar ideias contrárias, favorece o crescimento de todos: “Tento trazer um pouco dessa combinação que eu acho que é saudável, que é cada um do seu jeito, com as suas características, e aí que eu acho que a gente tem espaço para crescer como empresa, como sociedade”.

Assim que abriu sua empresa, Anna teve o reconhecimento de várias mulheres que a parabenizaram pela coragem. Foi então que ela percebeu que algumas decisões que para ela são fáceis representam uma dificuldade para outras mulheres.

Para outras mulheres que almejam ocupar uma posição de liderança, Anna sugere que persistam, mas saibam que essa função não é só “*glamour*”. Muitas vezes as pessoas almejam ocupar essa posição, mas não sabem do que precisarão abrir mão. Por exemplo, um líder, em vários momentos, precisa priorizar o desenvolvimento dos seus liderados ao invés de focar somente no seu próprio desenvolvimento.

Por fim, as mulheres que de fato almejam ocupar uma posição de liderança devem “tirar o *mindset* de vítima” e ir atrás do que desejam. Como ela afirma: “Eu acho que tem que entender muito bem qual é o seu momento profissional, o que que você quer desenvolver quando você

almeja um cargo de liderança e, se você achar que esse é o momento, sair dando cotovelada e abrindo espaço”.

4.1.6 Relato da experiência de Maria

A entrevista com Maria foi a penúltima. Meu sentimento era de ansiedade, misturada à preocupação com a quantidade de material já acumulado e que precisava ser transcrito e analisado. Nesse momento, parei e voltei ao acordo que fiz comigo: pensar em um passo de cada vez. Vamos por partes. A meta daquele dia era a entrevista, e ponto final. O truque era dividir uma grande entrega em várias partes factíveis que juntas, ao final, ajudariam a atingir meu grande objetivo. Diminuí, assim, minha ansiedade.

Pelo fato de a empresa se localizar numa avenida movimentada, planejei sair de casa com tempo de folga. Foi a entrevista para a qual cheguei com maior antecedência. Enquanto eu aguardava, a recepcionista avisou Maria de que eu havia chegado. Mandei uma mensagem avisando que ela poderia ficar tranquila, pois eu esperaria o horário agendado, sem problemas. Ela agradeceu e, uns minutos antes da entrevista, fui levada para um andar superior, onde se localiza a sua sala.

Maria tem a idade de 48 anos, é formada em administração de empresas e tem MBA em gestão financeira, investimentos e mercado de capitais, além de certificação internacional de planejador financeiro pessoal (CFP). Está com 18 anos de experiência em liderança.

Há cerca de oito anos, decidi investir em uma nova carreira e mudou completamente a sua vida. Inicialmente, com o desejo de ser consultora, ela começou trabalhando no escritório em sua casa. Com o tempo, percebeu que isso não seria viável e decidiu abrir sua própria empresa.

Apaixonada por fazer a diferença na vida das pessoas por meio do seu negócio, em quatro anos Maria conseguiu transformar sua empresa em referência na sua área de atuação. A necessidade de escalar um negócio de sucesso já existente a levou a se interessar pela tecnologia. O marco para o entendimento da necessidade da tecnologia em seu negócio veio após uma reunião realizada com um possível parceiro, dono de uma grande carteira de clientes e que atuava em outro Estado. Maria esperava atuar em parceria com essa empresa com o objetivo de atender a essa carteira de clientes.

No entanto, sentiu-se frustrada ao perceber que, apesar de já ser referência em sua área de atuação, a parceria poderia não ser efetivada devido ao modelo de negócios adotado até então pela sua empresa. Para recomendar as estratégias para os clientes eram utilizadas planilhas para combinar as alternativas de recomendações das estratégias. Assim, havia limitações nesse sentido, devido à falta de uso da tecnologia. Dessa forma, após a reunião com esse possível parceiro, seus sentimentos eram de frustração: “Quando eu entrei no carro, que eu cheguei de [outro Estado], eu chorava muito. Eu falei: eu não acredito que a gente tem um negócio tão legal e a gente não tem como escalar”.

A partir desse momento, ela decidiu que, juntamente com sua equipe, transformaria em um sistema todas as estratégias elaboradas por meio de planilhas: “Então, a tecnologia foi um meio para a gente escalar um modelo de negócios que é tão bacana”.

Há dois anos, realizou uma rodada de captação de recursos para a sua empresa. No entanto, segundo ela, “[...] Muitos fundos de *venture capital*, eles não acreditavam no nosso modelo de negócio, porque tava na moda robôs. E a gente disse: ‘meu Deus, não é assim!’”. Nesse sentido, ela sempre se preocupou em garantir que sua empresa não fosse apenas mais uma a atender as necessidades dos clientes de forma automatizada. O seu objetivo era usar o seu negócio para fazer a diferença na vida das pessoas. No entanto, no seu entender, isso só seria possível com pessoas atendendo pessoas e usando a tecnologia como um meio de escalar o negócio. Assim, ela permaneceu fazendo sucesso no que chamou de “*high tech, high touch*” (“usar a tecnologia sem perder a proximidade das pessoas”, em tradução livre).

Apesar de estar ciente de que tinha o perfil para exercer a liderança, no início ela tinha um sentimento de inadequação como líder. Esta foi sua primeira barreira: “Eu tenho o perfil para isso [ser líder]. Por muitos anos, eu me senti inadequada como líder”. Era uma barreira interna, imposta por ela própria. Para ela, outras mulheres também se sentem inadequadas: “Eu acho que faz parte do perfil da mulher. A gente só se candidata a uma vaga se preenche todos os requisitos”. Dessa forma, Maria também se sentia como se não preenchesse todos os requisitos para ser uma líder.

Além do sentimento de inadequação, Maria não via importância em liderar: “Eu nunca tive essa vaidade. Eu nunca achei importante liderar [...] as pessoas que são vaidosas, elas têm mais entusiasmo em liderar, tem, assim, essa postura”. Para ela, era difícil compreender que, quando ela era apenas mãe, ela não tinha o reconhecimento dos outros e, a partir do momento em que passou a agir e se expor de “caso pensado” como líder, passou a ser mais valorizada.

Porém, com o passar do tempo, mesmo que se sentisse inadequada, entendeu que, se ela quisesse de fato realizar alguma coisa, liderar seria imprescindível, ou seja, ela precisaria tornar-

se uma líder para desenvolver o seu negócio: “Eu me sentia inadequada, eu me sentia muito pequena para liderar, sabe? Como assim? Eu ser líder? Mas que é o que temos para hoje, e se eu quero realizar, eu vou liderar, eu vou dar o meu melhor”. Assim, ela foi em busca do que poderia auxiliá-la nesse caminho. Descobriu que não há um “manual de instruções” ensinando a exercer a liderança, mas que era possível aprender de outras maneiras por meio, por exemplo, de treinamentos e mentorias: “A gente busca informação, a gente busca aprender, a gente busca curso, busca mentoria e tem que vestir essa carapuça de líder”.

Após a barreira interna do sentimento de inadequação como líder, a próxima barreira na trajetória de Maria foi o “equilíbrio de muitos pratos”. É como se a mulher tivesse que dar conta de muitas coisas ao mesmo tempo e ser boa em todas elas, sem deixar qualquer prato cair.

Dentre esses “pratos” que deviam ser equilibrados, Maria precisou administrar a culpa que surgiu devido ao fato de ser uma mãe que trabalha e não cuida, da mesma maneira que antes, do marido e da casa. Além disso, havia também a própria cobrança para ser boa em tudo o que fazia: “São várias questões muito difíceis. Esse equilíbrio de pratos, para mim, era muito difícil. A culpa eu resolvi, porque meu caçula tem 20 anos, entendeu? Passou, por conta da idade deles [dos filhos]”.

O filho mais velho de Maria trabalha com ela na empresa. Ele começou como estagiário e agora, já formado, atua em *marketing* e vendas. Para ela, trabalhar com o filho foi “desafiador”, mas eles encontraram uma forma de fazer funcionar essa parceria baseada no profissionalismo de ambos. O fato de ser desafiador trabalhar com o filho não foi mencionado por Maria como uma barreira por ser mulher. As dificuldades apareceriam da mesma maneira, caso o filho trabalhasse com o pai.

Por parte da equipe e dos sócios, não houve barreiras pelo fato de Maria ser mulher. Para ela, isso é resultado da uma liderança compartilhada que exerce na sua empresa: “Eu faço uma liderança muito de compartilhar, de cocriar”. É uma gestão em que tanto ela quanto os demais podem se manifestar e dialogar sobre o que acontece e criar as soluções em conjunto: “A melhor coisa que eu acho que eu consegui fazer é achar peças complementares que são ligadas por um propósito”.

Apesar de não ter tido barreiras com a equipe nem com os sócios, ela sofreu preconceito por ser mulher no início, quando optou por mudar de carreira. Esse preconceito veio dos amigos e amigas que eram potenciais clientes e que não acreditavam na sua competência, devido ao fato de ela ser mulher. Para eles, ela não seria capaz de fazer o trabalho a que estava se propondo. Eles não a viam como “capaz de administrar o dinheiro deles”.

Em algumas ocasiões, Maria precisou captar recursos externos para investir em sua empresa. Nesses momentos, ela também sofreu a barreira do preconceito. Os investidores não esperam uma mulher liderando a empresa. Para ela, no seu ramo de atuação, “já tá preconcebido: tem que ser homem por volta de 30 anos, entendeu?” Assim, Maria sofreu preconceito tanto por ser mulher quanto por ser mais velha.

Maria trouxe à tona uma barreira que denominou de “machismo inconsciente”. Nesse sentido, as pessoas não declaravam abertamente que não confiavam nela para fechar o negócio devido ao fato de ela ser mulher, mas ela percebeu que o motivo era esse. Esse “machismo inconsciente”, segundo ela, aparecia em alguns momentos como, por exemplo, em reuniões com potenciais clientes. Para contornar essa situação, ela passou a levar um homem junto com ela nessas reuniões: “Tem que ter uma presença masculina, pra gente conseguir fazer isso [fechar o negócio]”. Assim, os potenciais clientes, tanto homens quanto mulheres, sentiam-se mais seguros e fechavam o negócio. Esse fato aconteceu mais na região Sul do que na filial da sua empresa, em São Paulo.

Para superar as barreiras que apareceram ao longo do caminho, ela sentiu a necessidade de adotar alguns comportamentos. Atitudes como ser humilde e ter empatia colaboraram para que ela ultrapassasse barreiras e se tornasse uma “mulher de negócios”: “Eu vou me botando no lugar das pessoas e isso me ajudou”.

Ao longo da sua trajetória, a resiliência também foi apontada por Maria como um fator importante para ultrapassar barreiras e seguir em frente. Nesse sentido, ao interagir com potenciais clientes, nem sempre ela conseguia convencê-los a adquirir seus produtos. As várias negativas pelo caminho criaram o que Maria chamou de “casco duro”. Além disso, nos negócios, o entendimento de que a negativa não era uma questão pessoal ajudou a desenvolver nela essa resiliência: “O cara não quer fazer negócio, ok. Não tem problema nenhum. Vamos para o próximo. Vamos para o próximo”.

Maria passou por uma situação em sua vida que contribuiu profundamente para sua resiliência. O seu filho mais velho teve leucemia e enfrentou sessões de quimioterapia dos dois aos cinco anos de idade. Em várias ocasiões, ele quase não sobreviveu. Após passar por tudo isso, ela adquiriu a noção do verdadeiro valor das coisas e da real dimensão dos problemas. Hoje em dia, quando aparece alguma dificuldade ou tudo parece dar errado, ela pensa: “Ninguém morreu! Tá tudo certo. Amanhã é um novo dia”.

Além disso, ocupando uma posição de alta liderança, ela aprendeu a não deixar transparecer os contratemplos que tem no dia a dia, para não desmotivar o time: “Às vezes você

está chateado por algum motivo [...] tem coisas que, no dia a dia, você se abala. Chega aqui, tem que estar motivada e motivar o time”.

Maria adotou a prática de fazer caminhadas quando precisa refletir sobre um determinado problema. O caminhar virou um “exercício de pensar”: “Depois de uns 20 a 30 minutos, a endorfina vem. Então eu acabo a minha caminhada feliz: já sei o que que eu vou fazer para resolver esse problema. Foco na solução”. Essas caminhadas se tornaram parte da sua rotina.

Para Maria, as suas habilidades de negociação aliadas às habilidades de comunicação são uma vantagem do seu perfil diante do desafio que é liderar uma empresa. Ela entende que liderar significa lidar com pessoas o tempo todo, tanto o time interno quanto os parceiros externos. O seu jeito comunicativo e natural de fazer amigos contribuiu para a “gestão de gente”. De acordo com ela, sua formação em administração também foi um facilitador para essa gestão: “Minha formação me ajudou bastante a pensar em gestão de pessoas, a pensar em administrativo, a pensar em comercial, *marketing*, a pensar nas áreas da empresa. Acho que minha formação me ajudou bastante”.

Ao longo da sua trajetória, Maria teve suportes que foram fundamentais para que ela continuasse a trilhar o seu caminho. O marido, os sócios, o filho mais velho, que trabalha com ela, e o seu time foram seus principais suportes. Ela se orgulha de ter formado um time de pessoas que se complementam e estão unidas por um propósito único.

Existem muitas outras mulheres que almejam alcançar posição de liderança. Para Maria, “as mulheres tendem a achar que sabem menos do que sabem [...] a gente sempre vai achar que a gente não tá boa o suficiente”. Elas precisam parar de se subestimar achando que possuem menos capacidade para ocupar posições de liderança do que os homens. Essas mulheres precisam conhecer a si mesmas (autoconhecimento); fazer acordos com a família, para que “os pratos” possam ser melhor equilibrados; procurar empresas que valorizem as suas competências; e acreditar que “dá para crescer na vida”.

O momento é propício para que as mulheres assumam mais posições de liderança. Maria mencionou que as empresas têm comprovado um aumento nos resultados pelo fato de investirem em maior diversidade nos seus times. Ela não defende a inserção das mulheres nas empresas somente por defender. Para ela, como gestora de uma empresa, é também uma questão de resultados: “Se fosse para ter um monte de mulher que dá muito prejuízo, eu não teria”.

Por fim, Maria comentou que, se as mulheres de fato almejam ocupar posições de liderança, elas precisam acreditar que isso é possível com muito trabalho e resiliência: “E a

gente pode tudo, basta querer. Basta querer e ir trabalhar por isso, né? Não ter preguiça. Não pode ter preguiça. Tem que ter resiliência”.

4.1.7 Relato da experiência de Grace

Entrevistei Grace em um local próximo ao meu trabalho, e ela veio ao meu encontro. Havíamos agendado que nos encontraríamos na Acate, mas ela teve um compromisso sobrepondo-se à agenda. O encontro seria reagendado, mas pedi-lhe que o mantivesse, alterando apenas o horário, visto que seria a última entrevista do estudo. No mesmo dia, na parte da tarde, eu tinha reunião agendada com o meu orientador e queria informar-lhe que havia finalizado todas as entrevistas. Ela entendeu e agendamos outro horário para o mesmo dia.

Era minha última entrevista. Grace estava sentada na minha frente, sorriu e se manteve leve o tempo todo. Ela trouxe essa leveza e reforçou a necessidade de as mulheres conseguirem equilibrar melhor a vida pessoal e a profissional. Apesar de reiterar a importância desse equilíbrio, sendo mãe de quatro meninas e contando apenas com ela própria, o equilíbrio ainda não foi possível.

Quando desliguei o gravador, ainda batemos um bom papo até que ela precisou ir para o seu próximo compromisso. Lembro que, apesar da chuva e do frio, ela veio até mim para me ajudar. Notei pelos seus gestos e sorriso sincero que ela havia cedido o tempo dela de coração aberto.

Grace tem 51 anos e é engenheira. Possui 20 anos de experiência em liderança. Adquiriu experiência atuando em grandes corporações e trabalhou muitos anos na área da educação, ajudando a formar pessoas. Ela se define como alguém que acredita e gosta do que faz.

Na sua empresa, a tecnologia foi introduzida para ajudar a atingir a um maior número de pessoas. Para Grace, a tecnologia é uma “aliada” para que um maior número de pessoas possa ser impactado pelo seu negócio. Por meio da tecnologia, ela passou a ter mais controle sobre o que acontece na plataforma que dá suporte ao seu negócio e tomar as decisões baseadas em dados: “É um trabalho que fica muito mais embasado e muito menos no achismo”.

Apesar de ter perfil para liderar, Grace não tinha o desejo de se tornar líder, não se via dessa forma: “Não vou te dizer que era um desejo me tornar líder e não me vejo muito como líder.” Porém, ela se autodenominou uma pessoa que gosta de colocar em prática as suas ideias: “Eu sempre fui muito fazedora. Então, é uma característica muito de empreendedor, e

empreendedor acaba liderando o seu negócio”. Assim, quando decidiu abrir sua própria empresa, “a liderança foi uma consequência natural”.

Outro momento que demandou o exercício de liderança pela Grace aconteceu quando ela foi convidada a exercer a função de diretora de uma vertical (conjunto de empresas que atuam em um mesmo segmento de mercado) de uma associação de empresas de tecnologia. Segundo ela, “não era uma coisa que eu almejava, mas que me dá muito prazer em fazer. Juntar o grupo e conseguir criar um movimento entre as pessoas”. Apesar de não ter almejado a liderança, ela a exerce pelo prazer de fazer as coisas acontecerem.

No entanto, durante sua carreira, ela encontrou barreiras por ser mulher. Em algumas ocasiões, em reuniões nas quais apresentou seu produto, ela precisou provar que tinha o domínio necessário ao tema: “Por ser mulher, passa quase que por um exame probatório antes de poder entrar no teu assunto [...] É quase como uma prova de conteúdo”. Só depois de demonstrar seu conhecimento é que ela conseguiu começar a falar do produto em si. Em uma dessas reuniões, ela verbalizou seu desconforto: “Eu disse: ‘gente, agora já faz 40 minutos que vocês estão me fazendo perguntas, e eu vou falar do que eu vim falar’”.

Como mulher e profissionalmente atuando em um ambiente predominantemente masculino, para Grace as piadas e o assédio podem acontecer tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho. Além disso, segundo ela, as mulheres enfrentam muito mais barreiras. Como, por exemplo, as barreiras internas, impostas por elas próprias. Nesse sentido, as mulheres têm a necessidade de serem boas em tudo aquilo que fazem. Logo, se optam por ter filhos, limitam suas oportunidades de carreira. Conforme ela explica: “[...] é óbvio que prejudica a carreira, porque se faz uma escolha por ter filhos você acaba tendo que abrir mão de algumas opções ou oportunidades de carreira que se limitam de fato”. São muitos “pratos” para serem equilibrados.

Quando a questão é o trabalho, as mulheres se cobram além do necessário. Muitas vezes, acaba sendo até mais ausente do que precisaria, em relação à família, porque “a gente não pode deixar a peteca cair no trabalho”. Elas querem provar que dão conta de todos os “pratos”: “Meio aquela coisa de você tá tendo que equilibrar todos os pratos, e a gente equilibra”.

Com quatro filhas, a cobrança dela própria, para conseguir “equilibrar todos os pratos” foi também uma barreira. Para Grace, as barreiras internas estão muito relacionadas ao papel da mulher como mãe. Esse papel representa mais uma atividade que a mulher quer fazer e fazer bem feito. O que acaba por gerar mais cobrança: “Quando a gente se torna mãe, e você quer fazer bem todas as coisas da sua vida, você se cobra demais, e esse processo é um processo muito complicado para a mulher”.

A sociedade ainda percebe homens e mulheres de maneira diferente, dentro de uma mesma situação. Por exemplo, se um homem disser que precisa se ausentar do trabalho porque o filho está doente, ele será visto pela sociedade como um bom pai. Uma mulher na mesma situação será julgada como não comprometida com a empresa: “Olha, tá vendo, ela não performa, ela não vem, ela não tem comprometimento”.

Grace passou por situações similares em reuniões com investidores. Para ela, quando um homem não possui todo o conhecimento, ele se impõe e improvisa. No final, é visto como arrojado. Já a mulher na mesma situação não irá improvisar e será vista como inexperiente. “Então a mulher realmente tem uma dificuldade maior, às vezes, de se impor.”

Quando Grace assumiu a posição de liderança dentro de uma vertical da associação de empresas de tecnologia, ela também se sentiu incomodada com a forma como foi apresentada: “[...] No primeiro mês, eu fui apresentada várias vezes e as pessoas falavam assim: ‘essa daqui é a nossa diretora, mulher, da vertical [nome da vertical]’. Na terceira vez eu falei: ‘gente, eu entrei por cotas?’”

Ela foi apresentada dessa forma por um homem. Segundo ela, ele achava que a estava valorizando ao apresentá-la dessa maneira. Até o momento em que ela manifestou o seu desconforto, ele não havia notado que aquela era uma situação pejorativa para ela: “Então, muitas vezes, até nisso são coisas pequenas, mas que demonstram uma colocação de sociedade, que não é positiva em relação à mulher”. Para ela, essa situação teria sido diferente se a pessoa que tivesse sendo apresentada fosse um homem. Não seria necessário reforçar que ele era um homem.

No entanto, dentro das suas equipes, Grace não enfrentou barreiras por ser mulher. Em outras situações, quando as barreiras apareciam, ela utilizou a resiliência e o otimismo para continuar seu caminho sem desistir. Para ela, as barreiras existem e precisam ser enfrentadas: “[superar barreiras] eu acho que passa pelo fato de entender que barreira tem que ser superada e não que a barreira vai te parar. Passa muito por resiliência, né?” A resiliência, para Grace, é “conseguir continuar apesar de estar sendo provada, [...] de te abrirem menos oportunidades, de você ser preterida [...] pelo fato de ser mulher ou ser mãe ou de estar na idade de ter filhos e tal”.

Quando as barreiras ficaram muito difíceis de ultrapassar, ela buscou inspiração em outras mulheres para continuar sua trajetória: “A gente vê tantos exemplos de mulheres que fazem e que acontecem, e eu acho que isso é inspirador”. Evidenciar que há exemplos de mulheres que já passaram pelas mesmas situações e não desistiram ajuda a criar resiliência: “Tem uma resiliência do tipo ‘isso não vai me parar’”.

Grace sempre ouviu da sua família, desde criança, que tinha capacidade e que não era inferior a ninguém: “Tem uma coisa de família mesmo, de infância. Eu sempre fui colocada numa posição muito de: ‘você tem capacidade e você é igual a todo mundo’. Então, desde criança sempre teve um discurso na minha casa de que todos somos iguais”.

Para Grace, profissionalmente o gênero não importa: “O que a gente tem que ser é competente no que a gente faz, né? E comprometido com que a gente faz. [...] e eu entendia que isso, de alguma forma, fazia a diferença na hora de eu lidar com pessoas”. Assim, a lição a acompanhou na vida adulta.

Ao longo da sua trajetória, a criação familiar de Grace ajudou-a em três tipos de situações que são recorrentes na vida profissional de mulheres em posição de liderança. Primeiro, não temer reuniões com profissionais que ocupavam um cargo de alta direção em empresas potenciais clientes: “Isso, para mim, nunca me incomodou, nunca me causou desconforto, porque eu sempre encarei as pessoas como iguais”. Segundo, não relacionar a competência a um determinado gênero: “E acho que talvez isso tenha facilitado também eu encarar: olha, é homem, é mulher, tanto faz”. E terceiro, posicionar-se sempre que necessário: “Eu nunca tive muito medo de me posicionar”.

Durante anos da sua trajetória, sem a existência de uma rede de relacionamentos como suporte, Grace só podia contar com ela própria. Atualmente, ela valoriza a existência dessa rede de suporte e menciona como exemplo o grupo de mulheres da associação de empresas de tecnologia. Para ela, a troca de experiências que a rede proporciona tem muito valor. Ao ver que outras mulheres já passaram por determinados problemas e entender como os superaram, ela não se sente sozinha. A rede criou um ambiente no qual os problemas que as mulheres enfrentam são discutidos, assim como as possibilidades de solução: “É um suporte bem importante, porque é onde você troca, você fala: ‘nossa! eu também passo por isso’ [...]. Eu acho que, hoje, ter esses grupos de mulheres pensando, esse grupo de mulheres apoiando é fantástico”.

Ao longo da sua trajetória, Grace teve mentores, homens e mulheres. Para ela, o que importa neste caso não é o gênero; “Privilegio muito a questão da competência, do conhecimento, do emocional também, se tem os valores”. As mentorias a ajudaram no processo de tomada de decisão em momentos importantes da sua empresa.

Em momentos difíceis, em que Grace pensou que nada daria resultado, ela resgatou o seu “senso de propósito” para ajudar a seguir em frente. O fato de trabalhar em algo no qual acredita fez toda a diferença no momento em que as barreiras apareceram: “Então, assim, quando você trabalha com o que você acredita, você tira força e tira resiliência de alguma

forma”. Além disso, a vontade de ser um exemplo para as quatro filhas também foi e continua sendo um motivador para ela: “Eu tenho só meninas. Eu tenho só filhas. Então, até como exemplo para elas, né?”

Para Grace, as mulheres que almejam ocupar uma posição de liderança devem acreditar que é possível, ao invés de perceberem apenas as dificuldades. É preciso também muito trabalho, o apoio de uma rede de relacionamentos e muita resiliência. Ter um propósito e o entendimento de que as barreiras existem para serem superadas contribuem para um novo olhar e uma motivação para ultrapassar o que pareceria ser intransponível num primeiro momento: “Não entenda como barreira e, se tiver alguma coisa, tem que ser superada, entendeu? Assim, seja resiliente, seja fiel ao seu propósito”.

É fundamental que as mulheres passem a ter mais equilíbrio ao buscarem altas posições de liderança sem “repetir a receita dos homens”. Caso contrário, “a gente também começa a jogar no parceiro uma série de responsabilidades e não ter uma situação mais equilibrada”. Para Grace, algumas mulheres que já estão em posição de liderança deixaram de aproveitar outros aspectos da vida. Não houve equilíbrio, pois, a importância maior esteve no lado profissional dessas mulheres: “Eu vejo algumas mulheres em posição de liderança, mas que abrem mão de muita coisa da sua vida pessoal para poder chegar numa posição de liderança”.

Para fazer esse processo de maneira mais equilibrada, ela comentou que os homens precisam ser envolvidos, pois eles também cumprem, na maioria das vezes, um papel a eles imposto e estão numa “crise de identidade”. “Então, cabe à gente que tá tendo, talvez, um pouco mais de lucidez nesse momento histórico, eu diria, trazer essa reflexão para os nossos parceiros de trabalho ou de vida”. As mulheres precisam se posicionar e expressar para os homens como elas se sentem, e não os encarar como inimigos.

Por fim, segundo Grace, o momento é propício para que cada vez mais mulheres assumam posições de liderança: “Meninas, o mundo é nosso! Não existe um momento mais propício para essa reviravolta das mulheres do que agora. Acho que tá fervilhando, tá presente”.

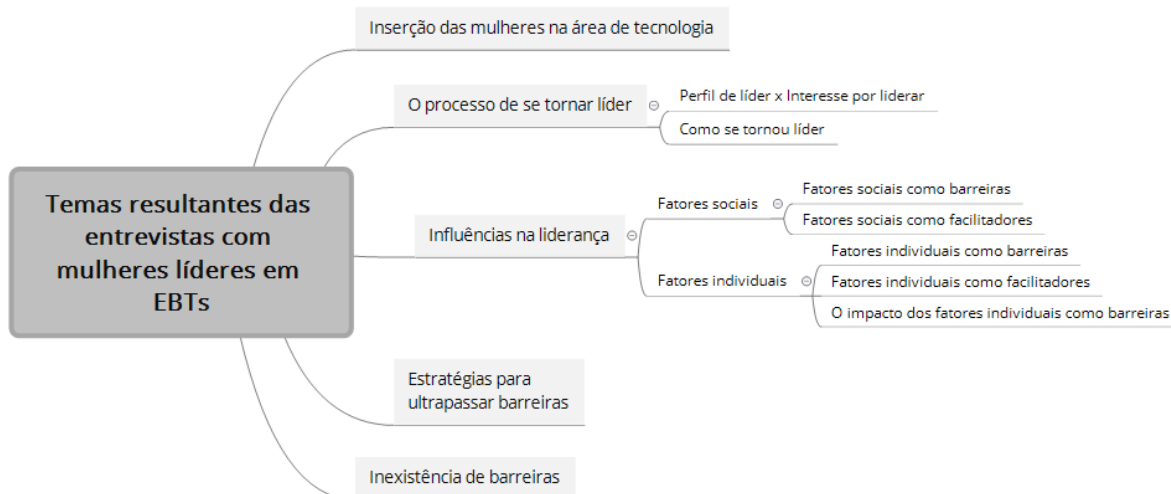
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Após a coleta dos dados por meio das entrevistas feitas com as mulheres que ocupam posição de liderança em EBTs, passei para a análise desses dados. Nesse sentido, optei pela análise temática, conforme descrevi na seção 3.4. Minha preocupação foi centrada no “quê” as mulheres disseram e não em “como” o disseram. Meu interesse estava no conteúdo da fala, de forma a interpretar o que cada entrevistada relatou. Para tanto, criei indutivamente temas a partir

dos dados coletados, com o objetivo de encontrar elementos temáticos comuns entre as participantes da pesquisa e os eventos que elas relataram.

Na Figura 9 mostro os principais temas resultantes dessa análise.

Figura 9 – Temas resultantes das entrevistas com as mulheres líderes em EBTs



Fonte: A autora (2020).

A seguir, exploro cada um dos temas encontrados.

4.2.1 Inserção das mulheres na área de tecnologia

Apesar das muitas iniciativas de atração e retenção de mulheres na tecnologia (HOLTZBLATT; MARSDEN, 2018), isso ainda não é suficiente para que um número representativo de mulheres tenha essa área como primeira opção de atuação profissional.

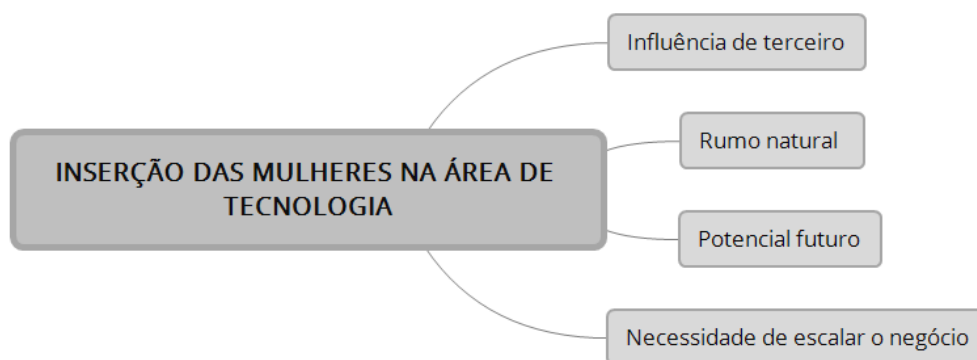
De acordo com Jethwani *et al.* (2017), a sub-representação das mulheres nas carreiras de tecnologia ocorre porque as meninas se sentem menos confiantes nas disciplinas relacionadas à tecnologia e classificam suas habilidades como sendo inferiores à dos meninos. As meninas geralmente acreditam que os meninos são melhores nessas disciplinas (MUÑOZ-BOUDET, 2017).

Em suas pesquisas, Christensen, Knezek e Tyler-Wood (2014) descobriram que as meninas adolescentes eram menos propensas em relação às carreiras no campo da tecnologia por acreditarem que esse campo era destinado aos meninos. O motivo, segundo os autores, está no fato de haver poucos modelos femininos atuando tanto na área ou como professoras.

As mulheres sentem e experimentam incerteza, rejeição e sentimentos de não pertencimento, o que as leva a evitar carreiras STEM e perpetuar a sub-representação na força de trabalho nessas áreas (WALTON *et al.*, 2015).

Apesar da área de tecnologia representar o futuro, as mulheres entrevistadas ingressaram nessa área por diversos motivos. As principais formas de inserção na área de tecnologia citadas pelas entrevistadas estão listadas na Figura 10 e detalhadas na sequência.

Figura 10 – Inserção das mulheres na tecnologia



Fonte: A autora (2020)

a) Influência de terceiro: pessoas próximas e com uma visão de que a área de tecnologia representava uma grande oportunidade para o futuro recomendaram essa área para duas das entrevistadas. A gerente do restaurante, no qual Lammar trabalhava, a aconselhou da seguinte forma: “O futuro é a tecnologia. [...] As pessoas que estão nesse caminho da tecnologia estão com um futuro muito mais promissor do que qualquer outra área”.

Um amigo de Keller, que trabalhava na área de tecnologia, comentou sobre uma vaga aberta e ela resolveu se inscrever. Ao final do processo seletivo, o seu perfil era o que a empresa estava buscando. Conforme seu relato: “Então, eu acho que, no meu caso, foi muito mais as oportunidades que surgiram do que eu escolher uma área de tecnologia. Só que acabou que casou muito o perfil que eu tinha, com o que a empresa precisava”.

b) Rumo natural: no seu doutorado fora do país, Curie trabalhou em uma tecnologia inovadora, que ainda não era conhecida no Brasil. De posse desse conhecimento, ela e o marido decidiram abrir uma empresa. Assim, a inserção de Curie na área de tecnologia foi um rumo natural, devido à própria área de atuação da empresa: “Detectamos uma grande oportunidade de negócio nessa área porque era extremamente inovador. Não tinham empresas nacionais trabalhando com o que nós estávamos nos propondo a trabalhar”.

c) Potencial futuro: Anna teve contato com empresas de tecnologia por ter trabalhado com vagas para intercâmbio nesse tipo de empresa. Alinhado ao que ela tinha tido de experiência em *marketing*, ela buscou uma empresa de tecnologia que estava iniciando suas atividades. A razão, segundo Anna, é que esse tipo de empresa funcionaria como uma espécie de laboratório no qual ela teria a chance de ganhar experiência e crescer profissionalmente, ajudando a construir a estratégia desde o início: “[...] A tese de crescimento de escala, para mim, como administradora, foi uma aposta grande. Mas, nossa! Se isso der certo, eu tenho aqui um laboratório de como crescer uma empresa”.

Karen, após completar o curso técnico, tomou duas decisões importantes para a sua carreira. Uma delas, em relação à entrada em uma empresa de tecnologia: “[...] faria mais sentido eu trabalhar na área de tecnologia, que era uma coisa que tava acontecendo e eu tava de certa forma mais próxima em virtude de ter feito escola técnica”. A outra decisão importante foi ter escolhido uma empresa de menor porte. Dessa forma, ela teria mais chance de fazer a diferença e crescer profissionalmente.

d) Necessidade de escalar o negócio: sem a tecnologia, tanto a empresa de Maria quanto a de Grace teriam limitações para se expandir. Assim, a inserção na área de tecnologia, por essas duas entrevistadas, aconteceu como um meio para escalar os seus respectivos negócios. Para Maria, “a tecnologia foi um meio para a gente escalar um modelo de negócios que é tão bacana”.

A tecnologia foi uma “aliada” para que um maior número de pessoas pusesse ser impactado pelo negócio de Grace. Além disso, por meio da tecnologia, ela passou a ter mais controle sobre o seu negócio e a tomar as decisões baseadas em dados: “É um trabalho que fica muito mais embasado e muito menos no achismo”.

4.2.2 O processo de se tornar líder

Nessa seção, meu objetivo foi identificar como foi o processo, para as mulheres entrevistadas, de se tornarem líderes. Investiguei primeiramente se elas percebiam que tinham o perfil para liderar e, na sequência, se almejavam exercer a liderança.

4.2.2.1 Perfil de líder x interesse em liderar

Todas as entrevistadas afirmaram que, desde mais novas, percebiam ter perfil para exercer a liderança. Conforme recordou Lammar, “[...] Onde eu estava, eu tinha muito essa

questão de conseguir dar um rumo nas coisas, sabe? De sim, definir os caminhos. Onde eu tava, eu era o centro ali. As pessoas sempre me consultavam”.

Porém, apesar de todas elas terem afirmado que possuíam o perfil para liderar, ao serem questionadas sobre o desejo de liderar, somente duas relataram que tinham esse interesse. Para Keller, “a liderança foi um caminho para o que eu queria seguir”. Anna tinha o desejo de liderar, mas, no início da sua trajetória, a preocupação maior era adquirir mais conhecimento: “O desejo da liderança, eu acho que eu tinha esse desejo. Mas eu era bastante jovem, eu tava numa agenda muito de aprendizado”.

Para as demais entrevistadas, liderar não estava nos planos. Curie, com uma formação mais técnica no currículo, tinha a intenção de seguir carreira acadêmica e, por isso não se imaginava exercendo uma posição de liderança.

Grace não tinha o desejo de se tornar líder, e Maria, além de não o desejar, não percebia importância em liderar algo: “Eu nunca tive essa vaidade. Eu nunca achei importante liderar [...] as pessoas que são vaidosas, elas têm mais entusiasmo em liderar, têm, assim, essa postura”.

Para Karen, inclusive, no início de sua trajetória havia necessidades básicas a serem atendidas. Nesse momento, ela não tinha nem referências para entender como progredir na carreira: “Meu único objetivo era muito simples: sobreviver. Então a gente está falando no sentido de resolver as necessidades básicas”.

A falta de interesse em liderar, de algumas das entrevistadas, pode ser explicada pelos estudos de Gino, Wilmoth e Brooks (2015). Para os autores, em comparação com os homens, as mulheres têm um número maior de objetivos de vida e atribuem menos importância aos objetivos relacionados ao poder. Como consequência, elas associam resultados mais negativos às altas posições de liderança. Apesar de as mulheres perceberem que podem alcançar essas altas posições de liderança tão igualmente quanto os homens, elas não desejam tais posições tanto quanto eles.

4.2.2.2 Como se tornou líder

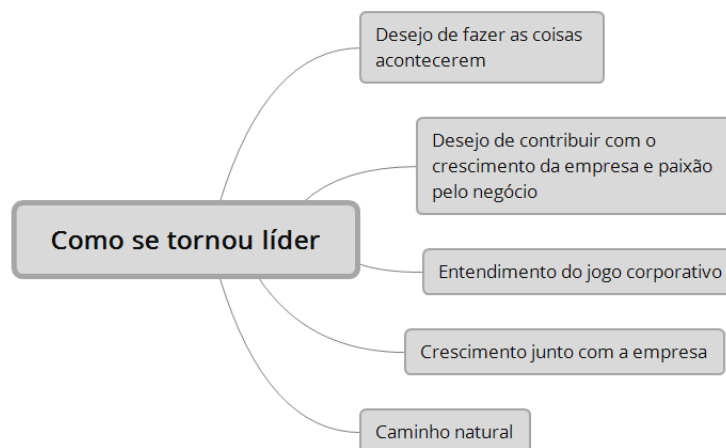
Todas as mulheres entrevistadas ocupam posição de liderança dentro das EBTs. Portanto, mesmo aquelas que, no início da sua trajetória, não tinham o desejo de exercer a liderança, acabaram se tornando líderes. Nesses casos, a liderança ocorreu muito mais como uma necessidade do que uma busca planejada dessas mulheres ao longo das suas trajetórias.

Apesar de não demonstrarem interesse por exercer a liderança, com o tempo, essas mulheres descobriram que seria necessário liderar. Ou seja, elas perceberam que, se quisessem

realizar algo e fazer a diferença, precisariam se tornar líderes. Isso é corroborado pelos estudos de Araújo, Carmo e Matesco (2013), segundo os quais, a condição de líder também pode acontecer por acaso, de forma espontânea e para benefício de um interesse coletivo.

A liderança foi mencionada pelas entrevistadas como uma consequência natural de alguns fatores, listados conforme a Figura 11 e detalhados a seguir.

Figura 11 – Como se tornou líder



Fonte: A autora (2020)

a) Desejo de fazer as coisas acontecerem: Grace se autodenominou uma pessoa que gosta de colocar em prática as suas ideias: “Eu sempre fui muito fazedora. Então, é uma característica muito de empreendedor, e empreendedor acaba liderando o seu negócio”. Assim, quando decidiu abrir sua própria empresa, “a liderança foi uma consequência natural”. No grupo que lidera numa associação de empresas de tecnologia, apesar de não ter almejado a liderança, Grace a exerce pelo prazer que tem em fazer as coisas acontecerem, para “juntar o grupo e conseguir criar um movimento entre as pessoas”.

Maria também chegou à conclusão de que liderar seria imprescindível se ela quisesse de fato realizar alguma coisa: “[...] se eu quero realizar, eu vou liderar, eu vou dar o meu melhor [...]”. “A gente busca informação, a gente busca aprender, a gente busca curso, busca mentoria e tem que vestir essa carapuça de líder”.

b) Desejo de contribuir com o crescimento da empresa e paixão pelo negócio: o desejo de fazer a empresa ser bem-sucedida levou Lammar a conhecer no detalhe o funcionamento de cada área, mesmo ainda não ocupando uma posição de liderança. Ela tratou de “dominar tudo o que podia em relação à empresa”. Ao adquirir maior conhecimento sobre as áreas, os produtos e clientes da empresa, ela se tornou uma referência para os demais e,

consequentemente, isso contribuiu para o processo de se tornar líder mais tarde: “Eu não era dona daquela empresa. [...] Mas eu tinha esse desejo de contribuir para o crescimento dessa empresa”.

Para Karen, o crescimento na sua trajetória profissional foi sempre uma consequência de ter defendido a empresa, de querer ajudar de alguma forma a resolver os problemas e de uma “paixão pelo negócio”. “[...] E o amor, ele vem não só da obra que a gente faz aqui, de empregos que gera, das pessoas que se desenvolvem aqui dentro da empresa, [...] A gente tem muita história bacana de ajudar outras empresas e pessoas [...]”. O entendimento de que o negócio impacta de maneira positiva nos clientes, nos funcionários, na sociedade levou a querer fazer cada vez mais.

c) Entendimento do jogo corporativo: o entendimento das regras de como a evolução profissional funcionava, para Karen, foi similar ao das etapas de um videogame. “[...] tinham etapas que eu podia subir um nível. Se eu fizesse determinadas coisas, eu poderia ir subindo o nível dos desafios, das entregas, das recompensas”.

No jogo corporativo, havia dois critérios claros para avançar para próximas etapas: a) haver motivação para enfrentar os desafios e solucionar os problemas; b) entregar resultados relevantes para o negócio. Para Lammar, “[...] a liderança acabou sendo uma consequência dos resultados que eu entregava”.

d) Crescimento junto com a empresa: por ter iniciado suas atividades em uma empresa que também estava começando, o processo de se tornar líder foi uma consequência do crescimento de Anna junto com o crescimento da empresa. Além de possibilitar sua participação na elaboração da estratégia, crescer junto com a empresa trouxe para ela o conhecimento de como executar as atividades. O conhecimento da operação facilitou, posteriormente, sua atuação como líder: “[...] eu cresci junto com a empresa. E isso faz muita diferença [...] para liderança”.

e) Caminho natural: após decidir abrir a sua empresa juntamente com seu marido, Curie foi assumindo gradativamente a liderança. A necessidade de liderar veio à medida que a empresa foi crescendo: “Acredito que isso eu fui adquirindo gradativamente. Conforme a empresa foi crescendo essa relação com clientes e tudo mais. Eu acho que eu fui me adaptando e me acostumando com essa nova posição [de liderança dentro da empresa]”.

A formação em jornalismo proveu para Keller algumas habilidades necessárias para exercer a liderança, como por exemplo, a comunicação: “As pessoas falavam: ‘ah, você se coloca muito bem, você fala muito bem, você se expressa’. E isso você começa a colocar na sua cabeça: ‘ah, é assim que os líderes no geral são’ [...]”. Segundo ela, com as habilidades

certas, o caminho para a liderança foi natural: “Essas *skills* [“habilidades”, tradução livre] ajudaram muito que eu chegasse depois a crescer em cargo de liderança”.

4.2.3 Fatores que influenciaram as trajetórias das líderes

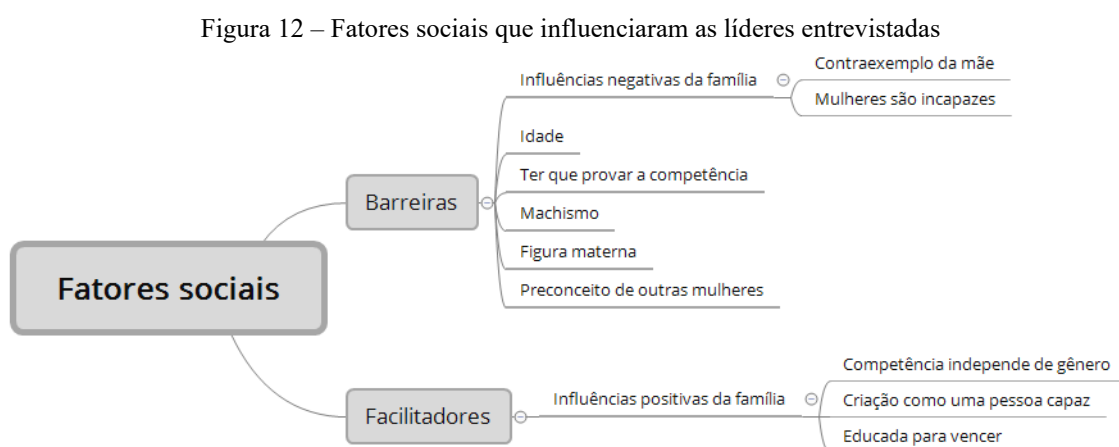
Os fatores que influenciaram a trajetória profissional das mulheres entrevistadas e, conseqüentemente, no processo de se tornarem líderes, estão relacionados principalmente aos apontados por Lahti (2013) como fatores sociais e fatores individuais. As entrevistadas não evidenciaram fatores organizacionais.

Nas subseções a seguir, apresento as influências relatadas pelas líderes, com o objetivo específico de identificar os principais facilitadores e barreiras com as quais elas se depararam em suas respectivas trajetórias.

4.2.3.1 Fatores sociais

De acordo com Lahti (2013), os fatores sociais representam a influência do meio social e os papéis sociais esperados. Os fatores sociais facilitadores exercem influência de maneira positiva no avanço das mulheres na liderança. Quando aparecem como barreira, eles impedem ou dificultam sua ascensão.

As mulheres entrevistadas relataram os fatores sociais que influenciaram suas trajetórias conforme exposto Figura 12.



Fonte: A autora (2020).

Com exceção da influência da família (tanto positiva quanto negativa), todos os fatores sociais relatados pelas entrevistadas como barreiras e facilitadores tiveram relação direta com

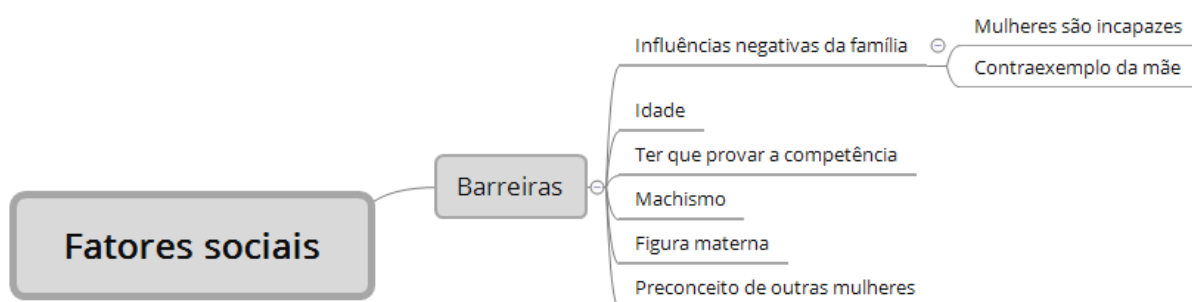
os estereótipos de gênero e a expectativa da sociedade sobre o papel das mulheres, conforme a teoria do papel social proposta por Eagly (1987).

4.2.3.1.1 Fatores sociais como barreiras

Para Eagly e Carli (2007), o que está por trás da discriminação contra as mulheres são os modelos pré-concebidos e esperados pela sociedade. Nesse sentido, as mulheres são consideradas mais comunais, possuindo traços como empatia e bondade, enquanto os homens são mais agênticos, manifestando confiança, agressividade e autonomia (EAGLY, 2007; HEILMAN, 2001).

Os fatores sociais que apareceram como barreiras nas trajetórias das entrevistadas são mostrados na Figura 13 e detalhados na sequência.

Figura 13 – Fatores sociais como barreiras



Fonte: A autora (2020).

a) Influências negativas da família. A criação familiar influenciou de maneira negativa na trajetória de duas mulheres entrevistadas:

- **Mulheres são incapazes:** ainda muito jovem, Karen aprendeu com a família que uma mulher de sucesso era definida como aquela que se casasse com um homem rico: “Então era uma família bem pobre, inclusive do ponto de vista intelectual”. Quando Karen decidiu sair de casa, a aposta era de que ela voltaria em menos de seis meses, grávida ou prostituída. Este era o significado de uma mulher fracassada: “Ou seja, em qualquer alternativa, a mulher era totalmente incapaz, entende? Então, essa era a realidade que eu conhecia, a realidade em que eu era enquadrada e educada”.

Quando Karen conseguiu prover seu sustento, percebeu que podia mudar a referência do que era uma mulher de sucesso: “Depois que eu resolvi a questão da subsistência, eu percebi que marido rico não era importante. Eu não preciso disso, consigo sobreviver sozinha e, inclusive, não quero isso”. Um momento em que Karen também questionou a visão de sucesso aprendida com a família foi quando trabalhou na casa de uma médica e de um engenheiro que também era empresário e professor. Eles formavam um casal em que ambos eram bem-sucedidos e, inclusive, a mulher tinha um melhor rendimento do que o marido. Assim, Karen começou a criar sua nova perspectiva de sucesso: “Ah, pera aí, uma mulher de sucesso não é uma mulher que depende de um homem. [...] Ali eu tive uma referência excelente, uma referência equilibrada. Não havia preconceito. [...] Eu tive uma segunda educação”.

— **Contraexemplo da mãe:** a mãe que não trabalhava e que dependia do marido foi para Keller um exemplo do que ela não queria para o seu futuro: “Eu tinha um contraexemplo de que eu não queria ser dona de casa. Eu queria ter uma independência”.

b) Idade. Três das entrevistadas enfrentaram a barreira da idade por terem começado a exercer uma profissão ainda jovens.

Esse tipo de barreira foi citado por Lammar em relação aos clientes. Nesse sentido, ela não tinha problemas com eles em relação à sua própria competência, mas precisou aprender a lidar, por exemplo, com as “cantadas e piadinhas” que aconteciam não apenas pelo fato de ser mulher, mas pelo fato de ser ainda muito jovem: “Tive cliente que levava o filho dele nos eventos para me conhecer. Então, eu aprendi a lidar de uma forma muito espirituosa com a questão das cantadas e muito inteligente ao mesmo tempo. Eu tirava de letra”.

Ao ocupar uma posição de liderança ainda muito jovem, as barreiras enfrentadas por Anna se deviam muito mais a esse fator do que pelo fato de ser mulher, principalmente quando precisou lidar com homens mais velhos na equipe.

Keller também vivenciou situações nas quais se sentiu menosprezada profissionalmente por ser mulher e por ser mais jovem. Um exemplo disso ocorreu em uma reunião com dois homens (ambos com menos tempo de empresa que ela, e um deles, mais velho). A conclusão de Keller foi que “a reunião toda foi feita entre os dois, sendo que eu tinha mais conhecimento”.

Já Maria enfrentou uma barreira devido ao fato de ser mulher e mais velha. Nesse sentido, os investidores não esperavam uma mulher liderando a empresa. No seu ramo de atuação, “já tá preconcebido: tem que ser homem por volta de 30 anos, entendeu?”.

c) Ter que provar sua competência. Grace relatou que, quando foi apresentar o produto para potenciais clientes, antes de ir direto ao ponto, ela foi testada até conseguir provar que tinha competência para falar sobre esse produto. Ela conseguiu começar a falar do produto somente depois de demonstrar seu conhecimento: “Por ser mulher, passa quase que por um exame probatório antes de poder entrar no teu assunto [...] É quase como uma prova de conteúdo”.

A interação com outros tipos de instituições de origem mais masculina também demanda que a mulher prove muito mais a sua competência. Foi o que ocorreu na empresa de Curie, em uma reunião com militares. Ao liderar a reunião, ela percebeu que, enquanto falava, ninguém a olhava diretamente nos olhos. O desvio do olhar não acontecia por um respeito à sua autoridade no assunto: “Talvez este seja um ambiente muito masculino e que tenha um pouco de machismo [...] até uma certa, não sei, dificuldade de ouvir a mulher como sendo alguém que está falando alguma coisa de igual para igual”. Porém, à medida que Curie demonstrava seu conhecimento, a reunião fluía, e eles passaram a interagir com ela e a olhá-la nos olhos.

Quando Maria optou por mudar de carreira, ela sofreu preconceito por parte dos amigos e amigas e que eram potenciais clientes da sua empresa. Pelo fato de ela ser mulher, eles não acreditaram na sua competência. Para eles, ela não seria capaz de fazer o trabalho a que estava se propondo e não a viam como “capaz de administrar o dinheiro deles”. Em algumas reuniões, ela precisou levar um homem consigo, para não gastar um tempo precioso provando sua competência. De acordo com ela, “tem que ter uma presença masculina, pra gente conseguir fazer isso [fechar o negócio]”. Assim, os potenciais clientes, tanto homens quanto mulheres, sentiam-se mais seguros e fechavam o negócio. Esse fato aconteceu mais na região Sul do que na filial da sua empresa, em São Paulo.

d) Machismo. Pela teoria dos papéis sociais e do estereótipo de gênero (EAGLY, 1987), a sociedade espera que seja um homem e não uma mulher a executar determinada função ou a ocupar determinado cargo.

Lamar vivenciou uma situação com um colega de trabalho que se sentiu desconfortável com o fato de ela receber o mesmo salário que ele, um engenheiro formado. Durante a reunião, ela mencionou que, se este fosse o tema da conversa, ela não teria o que falar e se retirou: “Não vou dar satisfação para esse cara porque ele reclamou que tem o mesmo salário que eu”. Esse engenheiro se sentia diminuído ao ver uma mulher, e que não era engenheira, sendo remunerada da mesma maneira que ele.

Karen enfrentou barreiras tanto por ser mulher quanto por não ser engenheira e atuar em uma empresa de tecnologia. Para ela, o preconceito dos funcionários é muito sutil: “Por uma questão de hierarquia, ele não vai ser frontal contigo e dizer: ‘você é mulher e eu não respeito’. Isso vai acontecer no dia a dia. Se você pedir uma coisa, ele não vai fazer, [...] ele vai fazer o que o sócio [homem] falou para ele”.

Karen ainda enfrentou resistência da área de engenharia da empresa quando ela assumiu metade da sociedade na empresa e o outro sócio decidiu atuar como relações públicas e deixar a operação com ela. Nesse caso, o motivo não foi a sua formação. No comando da operação, ela precisou tomar “decisões antipáticas” que “geraram muita resistência” e “começaram a ser valorizadas apenas quando começaram a dar retorno”.

Ao negociar com representantes em outros países, como, por exemplo em uma reunião na Espanha, o preconceito contra Karen, por ela ser mulher, manifestou-se de maneira declarada: “Ele [o representante espanhol] passou meia hora me dizendo que a mulher dele não tinha preconceito pelo fato de ele ter outras mulheres e me falando das amantes dele [...]. Se insinuando, né?” Para Karen, os homens que tentam seduzir as mulheres no ambiente profissional e a enquadrá-las no “modelo fêmea”, e não têm as suas expectativas atendidas, podem reagir com raiva. Essa raiva se manifesta, por exemplo, pelo não fechamento de um negócio.

e) Figura materna. Karen relatou a reação de funcionários que demandaram que ela se comportasse como mãe deles e não como líder: “Eles podem te tratar como mãe [...]. Isso acontece muito com funcionário e, se tu não responde, eles também irrompem em raiva. Tive diversos exemplos assim. Só que não são só os homens que fazem isso. As mulheres também”.

Em uma reunião de *feedback*, por exemplo, algumas mulheres na equipe disseram que Karen era “muito dura”, tinha um “jeito muito duro” de lidar com os outros. Ao relembrar os acontecimentos que deram origem a esse *feedback*, a conclusão de Karen foi que, se um homem tivesse se comportado da mesma maneira, teria sido bem aceito pelas mesmas mulheres. Esse último relato de Karen tem relação direta com a barreira citada a seguir, que trata do preconceito das próprias mulheres.

f) Preconceito de outras mulheres. Quando uma mulher está ocupando uma posição de liderança, nem sempre ela tem o apoio das demais mulheres. Se ela exercer uma liderança utilizando os mesmos comportamentos que um homem, ela será julgada de maneira diferente.

Se ela for mais objetiva com a equipe, será vista como uma líder dura. Ao mesmo passo que, se um homem for mais objetivo, ele será definido como pragmático e focado em resultado.

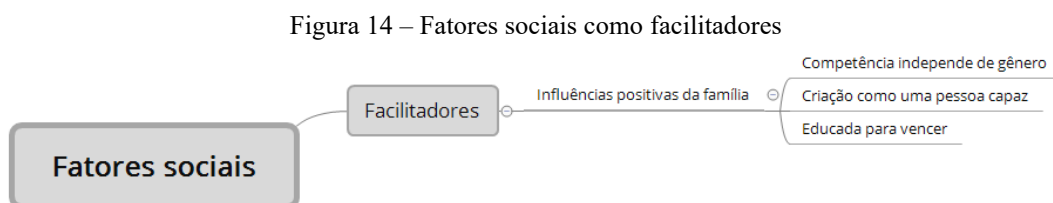
De acordo com Karen, os preconceitos que ela vivenciou por ser mulher e que vieram de outras mulheres foram muito mais difíceis de enfrentar do que os vindos dos homens: “[...] eu acho que eu vivi mais exemplos de preconceitos difíceis [com mulheres] do que com homens”. Para ela, é muito raro uma mulher se sentir bem com o sucesso da outra: “Quando uma mulher vê a outra supostamente crescendo mais do que ela, [...] irrompe uma necessidade de destruição. Eu tenho muitos exemplos disso”. Quando o preconceito vem de outras mulheres, ele é mais “difícil” de contornar.

O preconceito de mulheres contra outras mulheres na liderança tem origem no fato de que, com poucas posições na alta direção, as mulheres necessitavam disputá-las. O sucesso da outra não era bem-visto e a mulher no poder acabava por desenvolver a “síndrome da abelha rainha”. De acordo com Blau e Devaro (2007), o termo descreve a mulher que faz sucesso em um ambiente predominantemente masculino e discrimina suas subordinadas do sexo feminino. Os estereótipos de gênero são, dessa maneira, reforçados.

4.2.3.1.2 Fatores sociais como facilitadores

Dentre os fatores sociais como facilitadores (Figura 14), todas as entrevistadas relataram a influência da família, explorada na alínea a seguir. O pai, a mãe, os filhos e o marido foram mencionados nos relatos.

a) Influências positivas da família. As mulheres entrevistadas relataram as influências positivas que tiveram da família, conforme resumo na Figura 14.



Fonte: A autora (2020).

— **Competência independente de gênero:** tanto a família de Grace quanto a de Anna as criaram sem ressaltar diferenças entre gênero masculino e feminino de

maneira pejorativa. Isso contribuiu para que essas mulheres não relacionassem a competência a um determinado gênero, em suas trajetórias.

Para Grace, “[...] talvez isso tenha facilitado também eu encarar: ‘olha, é homem, é mulher, tanto faz’”. Ainda de acordo com Grace, “o que a gente tem que ser é competente no que a gente faz, né? E comprometido com que a gente faz. [...] e eu entendia que isso, de alguma forma, fazia a diferença na hora de eu lidar com pessoas”.

A família de Anna a criou sem diferenciá-la ou reforçar que ela não teria valor pelo fato de ser mulher. Já adulta, ela também não discriminou as pessoas devido ao seu gênero: “No ambiente de trabalho, meu primeiro pensamento é: ‘é tudo igual’”.

— **Criação como uma pessoa capaz:** Grace sempre ouviu da sua família, desde criança, que tinha capacidade e que não era inferior a ninguém: “Tem uma coisa de família mesmo, de infância. Eu sempre fui colocada numa posição muito de: ‘você tem capacidade e você é igual a todo mundo’. Então, desde criança, sempre teve um discurso na minha casa de que todos somos iguais”.

Ser criada como uma pessoa capaz ajudou Grace a lidar com situações imprevistas, ao exercer a liderança. Ela não teve receio, por exemplo, em enfrentar e se posicionar em reuniões com profissionais que ocupavam um cargo de alta direção: “Eu nunca tive muito medo de me posicionar”.

A família de Anna a criou sem reforçar que ela não teria valor por ser mulher. Seu pai sempre a incentivou, sem diferenciá-la dos irmãos: “O que eu tive dentro de casa foi: ‘vai lá e faz’. O meu pai sempre me falou: ‘eu te criei igual menino’. [...] eu nunca senti que eu era menos ou que era mais”.

— **Educada para vencer:** no contexto familiar, Keller teve no seu pai o seu maior incentivador: “O meu pai sempre foi uma pessoa que me puxava para ser muito boa, que me dava muito suporte, que sempre admirou muito o que eu conquistava. Ele tava do meu lado pra isso”. O pai a incentivou e proveu os recursos necessários para que Keller pudesse se desenvolver: “Eu tive todas essas oportunidades, então, de boas faculdades, línguas, visão de mundo e sempre incentivada a isso principalmente pelo meu pai”.

Diferentemente do que apontam os achados de Mota-Santos e Carvalho Neto (2017), não foi a mãe a principal incentivadora das mulheres que relataram a influência da família. O pai foi o incentivador, acreditou nessas mulheres e as tratou sem diferenciá-las devido ao gênero. Isso as ajudou a crescerem confiantes na sua competência.

Os filhos e maridos também foram importantes suportes para três das entrevistadas. O marido, em particular, foi um grande parceiro na trajetória dessas mulheres. Esses homens não se sentiram inferiorizados pelo sucesso de suas esposas. Muito ao contrário, no caso das entrevistadas, os respectivos maridos acreditaram nelas e as incentivaram.

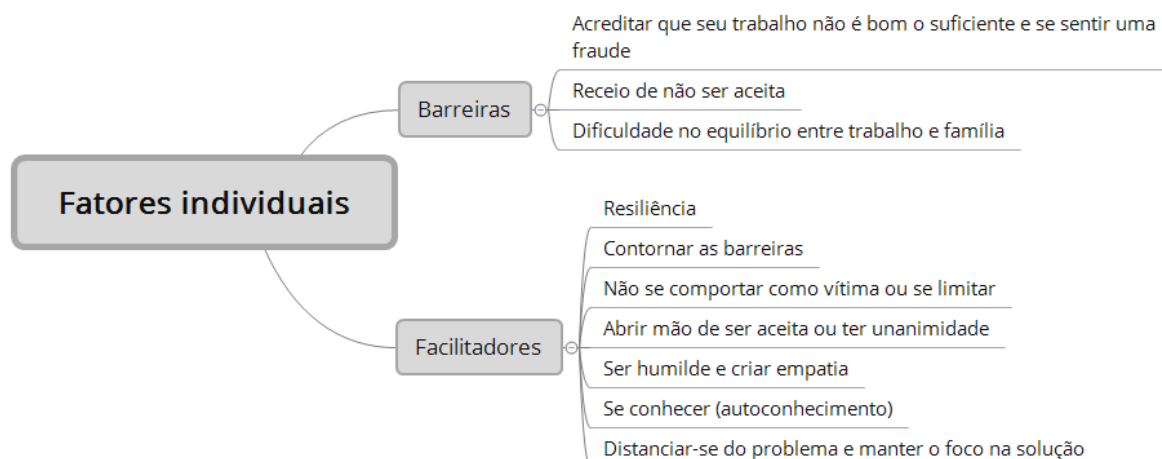
O relato de Lammar confirmou o suporte dado: “o [marido], eu acho que, se olhar todo o contexto, ele foi a pessoa que mais me deu suporte. Ele reconhecia as minhas qualidades, me ajudava naquilo que eu precisava em todos os sentidos”. Maria também aponta o marido quando cita os principais suportes ao longo da sua trajetória.

Curie também teve no marido um parceiro e um suporte ao longo da sua trajetória, inclusive quando a filha nasceu e ela achou que talvez fosse melhor permanecer em casa e se dedicar à maternidade. Seu marido a fez lembrar de que a empresa era um sonho tanto quanto a filha do casal, e que seria preciso cuidar de ambas. Ele sempre foi um incentivador do seu trabalho e, na empresa, ajudou-a a se tornar uma “embaixadora da marca”: “Ele sempre é a pessoa que acaba enaltecendo bastante a ‘doutora’ Curie”. Eles se complementaram também na empresa. Ele atua nos bastidores, fazendo a gestão, e ela é reconhecida como a pessoa que “desenhou” a tecnologia da empresa.

4.2.3.2 Fatores individuais

De acordo com Lahti (2013), os fatores individuais são reflexo dos fatores sociais e dos fatores organizacionais. Eles representam a influência das percepções e competências das mulheres. Nesse sentido, as mulheres entrevistadas relataram os fatores sociais apresentados na Figura 15, as quais as influenciaram em suas respectivas trajetórias.

Figura 15 – Fatores individuais que influenciaram as líderes entrevistadas

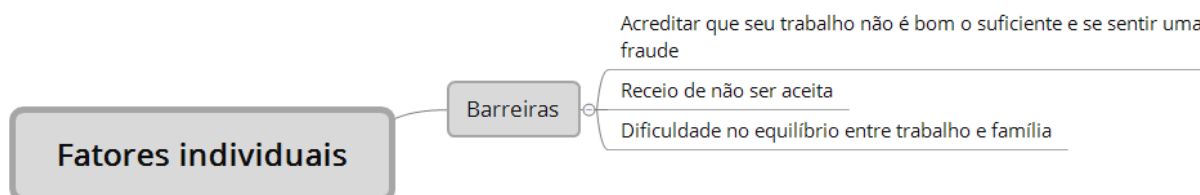


Fonte: A autora (2020).

4.2.3.2.1 Fatores individuais como barreiras

Os fatores individuais relatados como barreiras pelas mulheres entrevistadas são mostrados na Figura 16.

Figura 16 – Fatores individuais como barreiras



Fonte: A autora (2020).

De acordo com Lahti (2013), as mulheres parecem não ter confiança e frequentemente subestimam suas habilidades e competências quando se trata de liderar. As barreiras vivenciadas e relatadas pelas mulheres entrevistadas estavam diretamente relacionadas a como elas se viam como líderes. Essa visão que tinham de si próprias gerava nelas um grande sentimento de insegurança. Isso corrobora os estudos de Clarke (2011), que afirmam que algumas das barreiras são autoimpostas pelas próprias mulheres e geram comportamentos autolimitantes. A síndrome da impostora também foi relatada.

Para Keller, uma das razões pelas quais as mulheres se sentem inseguras profissionalmente é o fato de não passarem por situações que as ajudam a adquirir experiência para ultrapassar barreiras. Assim, as mulheres não aprendem desde cedo como podem lidar com essas barreiras.

Os papéis sociais que se espera que as mulheres cumpram, de acordo com Eagly (1987), não contemplam algumas experiências que as ajudariam a desenvolverem habilidades que mais tarde seriam requisitos importantes para exercer a liderança. Keller exemplificou essa situação, ao mencionar situações de conflito: “[...] E, como mulher, você é evitada, na sua história de vida, a ter conflitos. Essa é uma barreira por não ter tido vivências que, no geral, os homens têm”.

Assim, as mulheres acabam aprendendo a se comportar dessa maneira, evitando conflitos. Como consequência, elas não têm a oportunidade de desenvolver a habilidade de gerenciá-los. O problema é que esta é uma habilidade importante no exercício da liderança, pois, para Keller, “a liderança é um constante conflito. Você está, ali, sempre tendo que fazer um conflito entre funcionário e empresa, o conflito de projetos, vários conflitos”.

Os fatores sociais que foram relatados como barreiras pelas líderes entrevistadas são apresentados nas alíneas a seguir:

a) Acreditar que seu trabalho não é bom o suficiente e se sentir uma fraude. Apesar de investirem mais em educação do que os homens, as mulheres acreditam que não estão preparadas, quando se comparam aos homens. Para Maria, “as mulheres tendem a achar que sabem menos do que sabem [...] a gente sempre vai achar que a gente não tá boa o suficiente”.

Por muitos anos, Maria se sentiu inadequada, por exemplo, como líder. Era uma barreira interna, imposta por ela própria. Para ela, outras mulheres também se sentem inadequadas: “Eu acho que faz parte do perfil da mulher. A gente só se candidata a uma vaga se preenche todos os requisitos”. Dessa forma, Maria também se sentia como se não preenchesse todos os requisitos para ser uma líder.

Outro exemplo foi relatado por Lammar. Quando ela tem uma vaga aberta para contratação, as mulheres só se candidatam quando preencherem todos os requisitos. Para ela, com os homens é diferente: “O homem se arrisca e não fala que não tem 100% dos requisitos”.

As mulheres não se consideram preparadas para determinados cargos e deixam de procurar promoções, enquanto homens se arriscam mais e, muitas vezes, superestimam suas habilidades (BENNETT, 1997) e conseguem a função. Ou seja, os homens superestimam suas capacidades, enquanto as mulheres tendem a subestimá-las.

Para Lathi (2013), as mulheres podem precisar de mais garantias de que são adequadas e competentes para uma posição, enquanto os homens buscam essa posição de forma mais agressiva ou exigem posições adequadas para seus talentos.

De acordo com Keller, “era aquela coisa que eu tinha de: será que eu sou boa o suficiente? E aí, você, às vezes, até se boicota. [...] E isso foi bem difícil, porque você sempre tá achando que seu trabalho não é bom o suficiente”. Por muitas vezes, mesmo quando tudo estava se desenvolvendo bem, as metas estavam sendo batidas, a sua equipe estava funcionando e ela tinha sido promovida, a insegurança aparecia nela e Keller acreditava que tudo iria desmoronar: “meu Deus, as pessoas vão descobrir que eu sou uma fraude!”.

Esse sentimento é conhecido como a “síndrome da impostora” e, de acordo com Chandra *et al.* (2019), corresponde ao sentimento de fraude experimentado por indivíduos bem-sucedidos que acreditam que suas realizações não são merecidas, apesar de evidências objetivas contrárias. Nesse sentido, as mulheres experimentam mais o fenômeno impostor do que os homens (KUMAR; JAGACINSKI, 2006).

Os fatores individuais relatados como barreiras pelas entrevistadas também corroboram os achados de Bhattacharya, Bhattacharya e Mohapatra (2018), que apontam, como obstáculos ao avanço das mulheres na liderança, fatores individuais como a autoconfiança e a percepção da competência.

b) Receio de não ser aceita. A teoria do papel social, proposta por Eagly (1987), afirma que se espera que as mulheres se comportem de uma maneira consistente com os papéis de gênero aceitos pela sociedade. Nesse sentido, os papéis sociais atribuídos aos homens estão associados às características agênticas, e as mulheres, às características comunais (BAKAN, 1966). Ou seja, a sociedade espera que os homens sejam mais assertivos, competitivos e dominantes, e que as mulheres sejam mais amigáveis, altruístas, preocupadas com os outros e emocionalmente expressivas.

Assim, para Keller, um comportamento esperado das mulheres é que elas sejam dóceis. Para ela, as próprias mulheres gostam de se sentir “queridas” pelos outros. Esta foi uma barreira enfrentada por ela: “Eu tinha muita dificuldade em as pessoas não gostarem de mim ou eu ser dura com as pessoas porque eu iria ser mal vista, porque uma mulher não deve ser dura. [...] Porque você é mulher, você tem que ser uma pessoa mais *soft* [“suave” tradução livre]”.

Pela teoria da congruência dos papéis, que trata do alinhamento existente entre os papéis sociais típicos e as características de liderança (EAGLY *et al.*, 2000), o preconceito surge quando há inconsistência entre as características associadas ao estereótipo de gênero feminino e as características típicas associadas à liderança. Assim, as mulheres que não se comportam de acordo com o papel de gênero esperado pela sociedade têm receio de sofrer uma reação negativa ou efeito *backlash* (“reação”, tradução livre) (AMANATULLAH; TINSLEY, 2013).

Em uma reunião de *feedback*, por exemplo, as mulheres da equipe de Karen disseram que ela era “muito dura”, tinha um “jeito muito duro” de lidar com os outros. Ao relembrar os acontecimentos que deram origem a esse *feedback*, a conclusão de Karen foi que, se um homem tivesse se comportado da mesma maneira, teria sido bem aceito pelas mesmas mulheres.

Dessa forma, o que parece ser um comportamento assertivo, autoconfiante ou empreendedor em um homem, passa a ser considerado como arrogante ou um comportamento de autopromoção, em uma mulher (HEILMAN; PARKS-STAMM, 2007).

c) Dificuldade no equilíbrio entre trabalho e família. Segundo Eagly e Carli (2007), a demanda da família é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias. “Equilibrar os vários pratos” é uma tarefa árdua para as mulheres.

Porém, além de querer equilibrar os vários “pratos”, as mulheres querem fazê-lo da melhor maneira possível.

No entanto, a necessidade de ser perfeita em tudo pesa sobre os ombros das mulheres. Agindo dessa forma, elas caem na armadilha da síndrome da mulher maravilha. De acordo com Abreu (2016, p. 2), “na vontade de fazer tudo, e com perfeição, muitas mulheres atuam no limite das próprias capacidades na realização de múltiplos papéis (profissional, esposa, mãe, entre outros)”.

Quando as mulheres formam sua família e se propõem a continuar sendo perfeitas em tudo, ocorre um desequilíbrio entre a vida profissional e a maternidade. Pois não é possível manter a mesma carga de trabalho e ainda assim continuar dando conta dos resultados na empresa e na família. De acordo com Grace, algumas mulheres “abriram mão de muita coisa da sua vida pessoal para poder chegar numa posição de liderança”.

Não conseguir um equilíbrio entre trabalho e família tem como consequência a culpa que as mulheres acabam sentindo. Segundo Grace, “quando a gente se torna mãe e você quer fazer bem todas as coisas da sua vida, você se cobra demais, e esse processo é um processo muito complicado para a mulher”.

A sociedade espera que as mulheres se comportem de maneira consistente com o seu papel de gênero (EAGLY, 1987). Cuidar dos outros e nutri-los faz parte desse papel, no caso das mulheres. Assim, estas não se permitem diminuir o ritmo, com receio, mais uma vez, de sofrerem o efeito *backlash* (“reação”, tradução livre) (AMANATULLAH; TINSLEY, 2013).

As mulheres se sentem mal por não estarem dando conta de “equilibrar todos os pratos”, e os sentimentos de culpa e inferioridade não contribuem para a sua trajetória profissional. Nesse sentido, Maria também necessitou administrar a culpa por ser uma mãe que trabalha e por não estar cuidando, da mesma forma que antes, do marido e da casa, além de cobrar a si própria para ser boa em tudo o que faz: “São várias questões muito difíceis. Esse equilíbrio de pratos, para mim, era muito difícil”.

A opção por ser mãe pode limitar as oportunidades na carreira das mulheres. Para Grace, “[...] é óbvio que prejudica a carreira, porque, se faz uma escolha por ter filhos, você acaba tendo que abrir mão de algumas opções ou oportunidades na carreira, que se limitam de fato”.

Hurley e Choudhary (2016) comprovaram que a decisão de formar família e ter filhos é uma barreira para as mulheres que aspiram altas posições de liderança. Dessa forma, o que é normal para os homens, torna-se uma barreira para as mulheres.

4.2.3.2.1.1 Impacto dos fatores individuais como barreiras

Os fatores individuais como barreiras, principalmente os relacionados à falta de confiança, provocaram impactos negativos ao longo da trajetória das mulheres entrevistadas. Nesse sentido, elas se boicotaram em algumas situações e sentiram dificuldade para assumir ou pleitear um novo cargo e, ainda, para negociar o próprio salário.

a) Dificuldade para pleitear ou assumir um novo cargo. Se as mulheres não tiverem certeza de que cumprem por completo todos os requisitos de um novo cargo, sua insegurança impede que elas se candidatem a essa vaga. Além disso, elas não manifestam abertamente o desejo de assumir outras posições de liderança. Assim, manter-se na posição atual, na qual elas têm o controle do que acontece, é muito mais seguro do que arriscar-se em território desconhecido.

Hoyenga e Hoyenga (1993) argumentam que homens têm maior preferência por riscos do que as mulheres. Diferente dos homens, dificilmente as mulheres se arriscarão, se não se sentirem 100% seguras.

Anna percebeu que poderia ter pleiteado um cargo de liderança ao invés de ter concordado com a contratação de um novo gestor. Porém, na época, ela não se sentiu segura e confiante o suficiente para dizer que poderia assumir essa função: “Às vezes, tem muita falta de confiança e insegurança nesse processo de bater no peito, sabe?” Ou seja, mesmo quando ela já possuía uma certa experiência para ocupar uma posição mais alta de liderança, ela preferiu que outra pessoa, vinda de fora, assumisse a vaga.

Lammar não se sentiu preparada quando surgiu o convite para tornar-se CEO da empresa. Como diretora comercial, ela estava ocupando um espaço no qual “sabia onde estava pisando”. Nessa posição, ela era a “menina dos olhos” dos diretores. Por isso, nesse primeiro momento, Lammar recusou o convite: “Eu falei: ‘não, não tem nada a ver comigo’ [...] Eu não projetei me tornar presidente da empresa. E nem me preparei para isso. Então eu não aceitei. Agora [como diretora comercial] eu sei onde eu piso, né?”

Karen tinha o desejo de se tornar sócia da empresa, mas não acreditava que isso pudesse se tornar realidade. Por não se sentir totalmente preparada, ela não manifestou abertamente seu desejo para os sócios da empresa: “Eu tinha um desejo, mas não era um desejo que eu acreditava que realmente pudesse se tornar realidade. Eu não conseguia enxergar o caminho para isso acontecer [...] Eram cinco sócios. Cinco homens e engenheiros, certo?”

b) Dificuldade para negociar o próprio salário. Após estar ocupando uma posição de liderança, mesmo tendo mostrado sua competência, Lammar sentiu dificuldade em negociar seu próprio salário. Isso aconteceu na época definida para a negociação salarial com o conselho. Após seis meses atuando como CEO, Lammar não percebeu movimentação do conselho sobre esse assunto: “Então eles vão protelando e eu penso que é desagradável tocar nesse assunto, sabe, negociar isso”.

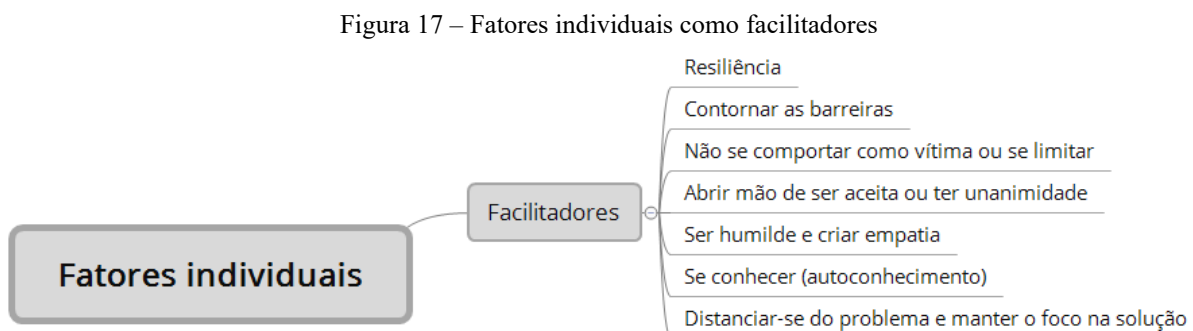
Sendo assim, ela optou por levar para o conselho uma pesquisa salarial, apesar de sua mentora ter recomendado que aquele era um momento propício para ela negociar. Lammar esperava que, ao ver a pesquisa, o conselho entendesse que o salário dela estava fora da faixa de mercado e realizasse o reajuste. Mas não foi o que aconteceu: “Aí eu fiz uma pesquisa de mercado e levei para eles e eles falaram ‘não’. Foi decepcionante para mim, nesse sentido”.

Para Lammar, negociar o próprio salário é uma dificuldade das mulheres, inclusive das que trabalham com ela. A mulher “espera reconhecimento e coerência” por parte das empresas, já que “não tem dificuldade de mostrar trabalho.” Uma outra CEO confidenciou para ela que as suas subordinadas “não pediam nada e ela foi deixando” e que, quando percebeu, acabou perdendo uma importante pessoa na equipe.

As mulheres negociam em nome dos outros (BOWLES; MCGINN, 2008), mas, quando se trata de negociar em causa própria, é como se elas se envergonhassem por ter que pedir algo que simplesmente entendem como sendo um direito.

4.2.3.2.2 Fatores individuais como facilitadores

Os fatores individuais relatados pelas entrevistadas como facilitadores são mostrados na Figura 17.



Fonte: A autora (2020).

Os fatores individuais relatados pelas entrevistadas estão muito relacionados à adoção de uma atitude positiva/otimista mencionados nos estudos de Chawla e Sharma (2016) e são detalhados nas alíneas a seguir.

a) Resiliência. As barreiras estão presentes na trajetória profissional das entrevistadas. Porém, elas as encararam como algo que precisaria ser superado e não como algo que as impediria de continuar seus caminhos.

Para Grace, as barreiras existem e precisam ser enfrentadas: “[superar barreiras] passa pelo fato de entender que barreira tem que ser superada e não que a barreira vai te parar. Passa muito por resiliência, né?” A resiliência, para Grace, significa “conseguir continuar, apesar de estar sendo provada, [...] de te abrirem menos oportunidades, de você ser preterida [...] pelo fato de ser mulher ou ser mãe ou de estar na idade de ter filhos e tal”.

O conceito de resiliência tem sua origem na Física, e um de seus precursores foi o cientista inglês Thomas Young que, em 1807, introduziu pela primeira vez a noção de “módulo de elasticidade”. Esse conceito se refere à propriedade de que são dotados alguns materiais, de acumular energia, quando exigidos ou submetidos a estresse, sem que ocorra uma ruptura.

Como um constructo da Psicologia, a resiliência é a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas. Nesse sentido, uma pessoa resiliente possui força interna para se restabelecer de pequenos ou grandes reveses (RIECKEN, 2006).

Nesse sentido, as entrevistadas exemplificaram de diversas formas como a resiliência passou a fazer parte das suas respectivas trajetórias. Devido à doença do filho, ainda criança, Maria passou a encarar os problemas de uma outra forma. Após passar por tudo isso, ela adquiriu a noção do verdadeiro valor das coisas e da real dimensão dos problemas. Hoje em dia, quando aparece alguma dificuldade ou tudo parece “dar errado”, ela pensa: “Ninguém morreu! Tá tudo certo. Amanhã é um novo dia”.

Ao interagir com potenciais clientes, Maria nem sempre conseguiu convencê-los a adquirir seus produtos. As várias negativas pelo caminho criaram o que ela chamou de “casca dura”. Para ela, nos negócios, o entendimento de que a negativa não era uma questão pessoal ajudou a desenvolver essa resiliência: “O cara não quer fazer negócio, ok. Não tem problema nenhum. Vamos para o próximo. Vamos para o próximo”.

As condições desfavoráveis presentes na infância de Karen contribuíram para que ela também desenvolvesse resiliência. O fato de ter passado por tantos desafios ajudou-a a criar, segundo ela, “couro grosso”.

Nos momentos difíceis em que Grace pensou que nada daria certo, ela resgatou o seu “senso de propósito” para ajudá-la a seguir em frente. O fato de trabalhar em algo no qual acredita fez toda a diferença no momento em que as barreiras apareceram: “Então, assim, quando você trabalha com o que você acredita, você tira força e tira resiliência de alguma forma”.

No início da empresa de Curie, ela precisou decidir entre aceitar ou não a vaga em um concurso público. A decisão sobre o que fazer foi tomada por Curie em conjunto com o marido: “optei em ficar na empresa”. A partir daí, foi necessário ir superando cada uma das dificuldades que surgiram com o novo negócio: “Aí vem a questão da resiliência e realmente perseguir os sonhos que a gente imaginou e idealizou”.

Buscar exemplos de outras mulheres que já passaram pelas mesmas situações e não desistiram ajuda a criar resiliência. Para Grace, nessas histórias há exemplos de “resiliência do tipo ‘isso não vai me parar’”. A inspiração em outras mulheres também foi usada por Keller ao ler o livro *Faça acontecer*, da executiva Sheryl Sandberg (2013).

Por fim, a vontade de ser um exemplo e deixar um legado para as filhas ajudou Grace a ter forças para superar barreiras e a persistir na sua trajetória: “Eu tenho só meninas. Eu tenho só filhas. Então, até como exemplo para elas, né?”

b) Contornar as barreiras. Em situações nas quais Karen não queria perder um bom negócio ou a relação com o cliente, ela preferiu “contornar” as barreiras. O exemplo de Karen com o representante comercial de outro país foi novamente resgatado para ilustrar como ela contornou essa barreira. Ao negociar com representantes em outros países, como por exemplo, em uma reunião na Espanha, o preconceito contra ela, por ser mulher, manifestou-se de maneira declarada. Porém, como se tratava de uma oportunidade comercial interessante, Karen decidiu administrar a situação e extrair o melhor resultado possível.

Para Karen, existem “enquadramentos” que as mulheres podem adotar e, no caso do representante comercial espanhol, ela adotou o “enquadramento filha”. Esse é um “enquadramento” que ela costuma usar com homens mais velhos: “Porque eles não estão preparados para lidar com mulheres fortes e líderes e, claro, eu faço isso nos casos em que não é vantajoso usar outra estratégia”.

Quando a relação profissional não fazia sentido ou não era vantajosa, Karen adotava outras formas de comportamento, como a de “ser explícita”, “combativa” ou “simplesmente ignorar a pessoa”. Para ela, não existe uma regra pronta, e as mulheres devem encontrar a estratégia que proporcionará o melhor resultado em cada contexto.

Lammar aprendeu a lidar, por exemplo, com as cantadas e piadinhas que aconteciam não apenas pelo fato de ela ser mulher, mas pelo fato de ser ainda muito jovem. Ela simplesmente não deu importância, nem deixou que isso a atrapalhasse: “Tive cliente que levava o filho dele nos eventos para me conhecer. Então, eu aprendi a lidar de uma forma muito espirituosa com a questão das cantadas e muito inteligente ao mesmo tempo. Eu tirava de letra”.

Anna se mostrou otimista em relação a cada situação enfrentada, analisando e entendendo o cenário com o qual ela precisava lidar: “Eu sempre parti da premissa que tava tudo certo e eu acho que isso ajuda muito”. Para ela, era importante entender se, de fato, havia uma barreira externa ou se era uma barreira interna, gerada por ela própria. Após analisar a situação e concluir que de fato havia uma barreira, Anna adotou duas estratégias possíveis para ultrapassá-la. Em alguns momentos, ela simplesmente ignorou a existência dessa barreira e seguiu em frente. Em outros, ela se desenvolveu e se tornou tão competente, que ficou difícil ser discriminada apenas por ser mulher.

c) Não se comportar como vítima, ou se limitar. Adotar a postura de vítima foi relatado por todas as entrevistadas como um comportamento que não auxilia na trajetória de sucesso de uma mulher.

Para Karen, é preciso se responsabilizar por 100% do que acontece ao seu redor: “Quando você se sente coitada, a sua capacidade de resolver problemas diminui muito, porque você se desresponsabiliza: ‘eu não sou culpada disso’”. Para ela, as mulheres precisam deixar de ser vítimas e se tornar protagonistas: “Quando eu comecei a me posicionar assim, eu consegui resolver problemas que considerava impossíveis de resolver”.

Colocar a culpa da falta de oportunidades somente no fato de ser mulher não vai melhorar o cenário existente. A recomendação de Lammar para as mulheres que almejam ocupar uma posição de liderança é que não se sintam vítimas: “Não se vitimiza: ‘ai, porque eu sou mulher!’”. Essa é uma das recomendações também dada por Anna: as mulheres devem “tirar o *mindset* de vítima”.

Para Keller, as pessoas não deveriam impor limites para si mesmas. Ela exemplificou o que ocorre quando ela está num processo para selecionar profissionais para uma vaga na empresa. Geralmente, essas pessoas limitam o seu conhecimento somente ao que diz respeito à sua formação, e isso é um problema. “[...] Por que que as pessoas se limitam? Eu tenho muito forte que você pode fazer o que você quiser, basta você querer”.

d) Abrir mão de ser aceita ou ter unanimidade. A sociedade cobra das mulheres um papel dócil e amável. Elas sentem que o papel social que se espera delas não condiz com o papel de líder. No entanto, se não cumprem o papel de acordo com o esperado pela sociedade, elas têm receio de sofrer retaliações ou efeito *backlash* (“reação”, tradução livre) (AMANATULLAH; TINSLEY, 2013).

Porém, na posição de liderança, em que as decisões estratégicas devem ser tomadas, nem sempre é possível ter unanimidade.

Em sua trajetória profissional, Karen já havia passado por situações que a ajudaram a ter maturidade nesse momento e já sabia “conviver com a ideia de não ser querida por todos, enquanto você está tomando as decisões difíceis. Essas decisões antipáticas, elas geraram muita resistência. Elas começaram a ser valorizadas apenas quando começam a dar retorno”.

Quando precisou se posicionar, Karen foi enfática: “[...] Eu não tenho problema em defender um ponto de vista quando eu acredito que ele esteja correto, sou bem combativa”.

Keller, com o tempo, também entendeu que na posição de líder não teria unanimidade em suas decisões e que seria preciso aprender a conviver com isso: “Como líder, você tem que ser, em alguns momentos, dura na sua posição, nas suas escolhas. Você tem que ser impopular”.

e) Ser humilde e criar empatia. Mesmo tendo muito conhecimento e sendo uma referência na sua área de atuação, Curie se posiciona de maneira humilde ao se relacionar com o outro. Para ela, não adianta nada uma pessoa ser reconhecida como uma referência na sua área de atuação e não ser alguém acessível para estabelecer essa “conexão” com o outro. “Eu me posiciono com bastante segurança em todas essas aproximações, seja com cliente, seja com parceiro, seja com investidores, mas ao mesmo tempo sempre muito aberta, muito cordial, muito próxima”.

Anna passou a usar mais a empatia ao conviver com um amigo homossexual, com o qual aprendeu muito sobre as barreiras existentes no ambiente profissional. Para ela, foi importante entender que outras pessoas também enfrentam barreiras.

O conceito de liderança *Shakti*, de Bhat e Sisodia (2017) propõe que um líder possui, ao mesmo tempo, características masculinas e femininas, que funcionam de maneiras complementares e não excludentes. Assim, as mulheres entrevistadas, ao utilizar características como humildade e empatia (características do polo feminino da liderança *Shakti*) não precisam deixar de ser claras, objetivas e assertivas (características do polo masculino da liderança *Shakti*) no exercício da liderança.

Outro exemplo disso ocorreu com Maria, para quem ser humilde e ter empatia colaborou para a superação de barreiras e para que ela se tornasse uma “mulher de negócios”: “Eu vou me botando no lugar das pessoas e isso me ajudou”.

f) Conhecer-se (autoconhecimento). Para escolher a melhor estratégia a ser adotada quando as barreiras surgem, é importante que as mulheres se conheçam.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apontam o autoconhecimento como um dos componentes emocionais chave da liderança. Assim, uma mulher com mais autoconhecimento entende quais são seus pontos fortes e quais pontos precisa melhorar. A partir do momento em que ela se torna mais consciente desses pontos, ela pode desenvolver estratégias para utilizar os pontos fortes a seu favor e desenvolver os pontos que são limitantes para ela no exercício da liderança.

A formação em psicologia também ajudou Karen a desenvolver o autoconhecimento. A partir do momento em que passou a se conhecer melhor, ela conseguiu, de maneira consciente, lidar melhor com as barreiras ao longo da sua trajetória. “[...] Porque, veja só, quando eu digo assim: ‘eu não vou me posicionar como vítima’, para eu tomar essa decisão, primeiro eu tenho que ter um entendimento de mim mesma, né?”

Para Karen, o autoconhecimento também pode ajudar as mulheres a serem mais parceiras. Se uma mulher entende como se sente, consegue entender porque está se comportando de uma determinada maneira. Assim, ela tem consciência da forma como, por exemplo, está tratando outra mulher: “Eu posso decidir não destruir a outra. Eu não faço aquela crítica virulenta, eu não faço aquela conversinha com o outro pra atrapalhar a outra, eu não me comporto dessa forma”.

Maria também recomendou que as mulheres que almejam altas posições de liderança procurem conhecer a si mesmas (autoconhecimento).

Investir em treinamentos ajudou Anna a adquirir não somente conhecimento técnico, mas também conhecimento sobre si mesma. Para ela, o autoconhecimento foi importante para entender seus pontos fortes e fracos: “[...] Ajudou bastante no autoconhecimento. Falar o que eu não sei e não querer ser boa naquilo que não sou boa, e para trazer pessoas que são melhores do que eu. E isso, para mim, foi uma grande virada de chave”.

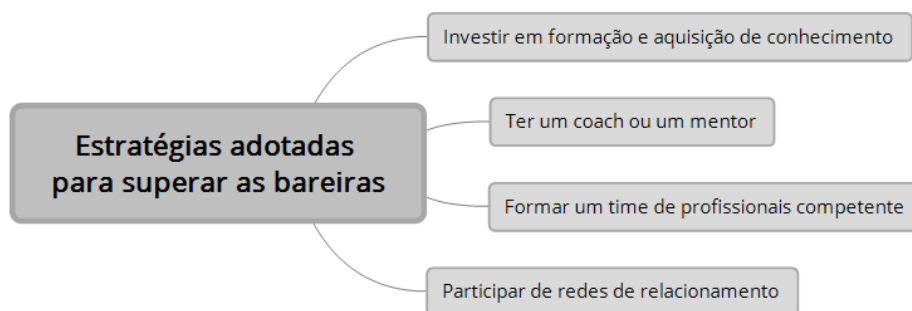
g) Distanciar-se do problema e manter o foco na solução. Postura otimista também tem a ver com manter o foco na solução e não no problema. Quando surge um problema, Maria aproveita para caminhar, distanciando-se do epicentro do problema, para manter o foco na

solução. O caminhar virou um “exercício de pensar”: “Depois de uns 20 a 30 minutos, a endorfina vem. Então eu acabo a minha caminhada feliz: já sei o que que eu vou fazer para resolver esse problema. Foco na solução”. Essas caminhadas tornaram-se parte da sua rotina.

4.2.4 Estratégias adotadas para superar as barreiras

As entrevistadas ocupam uma posição de liderança. Portanto, conseguiram ultrapassar as barreiras que relataram ter enfrentado. Nas alíneas a seguir, apresento as principais estratégias adotadas por elas (Figura 18). Nesta subseção, atendo ao objetivo específico de identificar como as barreiras foram enfrentadas e superadas pelas entrevistadas.

Figura 18 – Estratégias para superação de barreiras



Fonte: A autora (2020).

a) Investir em formação e aquisição de conhecimento. As entrevistadas deram importância à formação e conhecimento como ponto fundamental para que pudessem se posicionar de maneira firme. Para elas, como os homens estão há mais tempo no mercado de trabalho, as mulheres têm uma lacuna de experiência profissional em relação a eles. Assim, investir em qualificação ajuda a diminuir essa lacuna. Kanan (2010) acredita que a mulher está investindo mais em educação, para adquirir alguma vantagem em relação aos homens nos critérios seletivos e nas ofertas de trabalho.

Por ter assumido posições de liderança ainda muito jovem, Keller sentia uma lacuna de experiência em relação a outros profissionais que já estavam no mercado há mais tempo. A estratégia para diminuir essa lacuna foi procurar desenvolver-se: “Eu não teria como acelerar o tempo, mas eu poderia diminuir o meu *gap* em relação às pessoas que tinham mais tempo de trabalho. Então eu fui atrás de muita qualificação”. Para ela, estar preparada aumenta as chances de não desistir da sua caminhada frente às barreiras que aparecem.

A formação e o conhecimento na sua área de atuação ajudaram Curie a ter firmeza quando precisou se posicionar: “O fato de ter um mestrado e ter um doutorado a gente se posiciona com credibilidade. Tem um peso maior o conhecimento que a gente adquire, e isso imediatamente gera um respeito”. Devido à sua formação e ao conhecimento adquirido, ela consegue se posicionar em qualquer ambiente, mesmo nos mais masculinos: “Eu nunca passei por uma situação em que um homem me contrariasse ou em que um homem não acreditasse ou ficasse em dúvida no que eu falo”.

De acordo com Botelho (2008), em sua pesquisa realizada com mulheres executivas, o posicionamento pessoal (postura) dessas mulheres diante dos homens (pares, subordinados e superiores) é fundamental para que elas sejam respeitadas e aceitas.

b) Ter um *coach* ou um mentor. O *coach* foi utilizado para poder desenvolver mais rapidamente as lacunas profissionais existentes. O papel do *coach* foi questionar e ajudar a refletir sobre o contexto, por meio de metodologias e ferramentas práticas.

No caso de um mentor ou mentora, esses profissionais trouxeram sua própria experiência exemplificando como lidaram com as situações profissionais mais difíceis. Essa troca possibilitou, às entrevistadas, enxergar com mais clareza suas próprias experiências e adotar melhores estratégias. Os mentores podem ajudar as mulheres a superar dois desafios: a) a falta de confiança, mostrando habilidades que as mulheres não estão enxergando; e b) a autodefesa, pois as mulheres com frequência defendem os outros, mas não se sentem confortáveis em advogar em causa própria (INSALA, 2017).

Algumas entrevistadas privilegiaram mulheres como mentoras, outras não fizeram distinção entre homens ou mulheres. Para Turner-Moffatt (2019), os mentores, sejam homens ou mulheres, orientam seus mentorados compartilhando seus conhecimentos e experiências pessoais (positivas ou não). O importante é que o mentorado tenha acesso, por meio do mentor, aos exemplos reais, além de aumentar sua rede.

Outro ponto importante, mencionado na escolha do mentor, é o desejo de que ele seja alguém preparado para cuidar do lado pessoal e do profissional ao mesmo tempo. Ou seja, o processo de mentoria foi mais rico quando os mentores não eram meramente técnicos.

Dessa forma, foi relatada a ajuda de mentores em várias fases das trajetórias dessas mulheres. As entrevistadas também citaram a importância de saber identificar quando é o momento em que o mentor atual já não consegue contribuir, e identificar a próxima lacuna e, conseqüentemente, o próximo mentor.

Para lidar com suas inseguranças, Keller optou por ter um *coach* profissional: “[...] Eu comecei a fazer *coaching* para diminuir minha ansiedade, para realmente ter mais confiança”. O processo de *coaching* contribuiu com algumas estratégias. O *coach* a ajudou, por exemplo, a identificar tudo o que ela havia construído em sua carreira, a “colocar no papel” e visualizar suas conquistas. Hoje em dia, quando a ansiedade e a insegurança aparecem, ao invés de Keller pensar que ela é uma fraude, prefere pensar que: “quando você trabalha, você realmente se dedica, o resultado vem”.

Durante as suas trajetórias profissionais, as mulheres podem se sentir isoladas e sozinhas, principalmente quando precisam tomar decisões estratégicas. Nesse momento, a ajuda de um mentor foi importante para ter uma visão externa do contexto. Lammar, por exemplo, procurou uma mentora para auxiliá-la a tomar a melhor decisão quando foi convidada para assumir como CEO da empresa. De fato, a mentora a ajudou a ponderar a situação e ela resolveu aceitar o cargo de CEO.

Assim que começou a trabalhar, Keller decidiu ter a sua primeira mentora. Para ela, nesse início, foi importante ter tido alguém que acreditasse no seu potencial: “[...] Eu tinha acabado de começar a trabalhar e ela sempre confiou muito no meu trabalho [...] ter uma pessoa que acredita em você desde o começo e que te dá esse suporte foi muito importante”. Para ela, a mentora trouxe sua própria experiência, exemplificando como lidou com as situações profissionais mais difíceis. A partir daí, Keller conseguiu enxergar com mais clareza as suas próprias experiências.

A mentoria foi utilizada por Curie para auxiliar nos problemas que foram surgindo na empresa, muito mais do que no seu desenvolvimento como líder. Para ela, um mentor é alguém com um olhar externo ao problema, e que, por isso, pode ajudar a enxergar por ângulos diferentes de quem está inserido nele: “Você compartilha algum eventual problema, uma dificuldade e você recebe uma mentoria que te ajuda a ver com outros olhos, ver de outra forma”.

Mas Curie também entende a importância de um mentor e cedeu seu tempo participando como mentora de programas numa associação comercial e industrial. Nas vezes em que atuou nesse programa, os mentorados eram homens. Ela também já participou de uma mentoria coletiva para mulheres realizada via *web*, na qual pôde ouvir relatos de barreiras enfrentadas por outras mulheres: “Comigo nunca aconteceu, mas eu já presenciei relatos”.

Ao longo de sua trajetória, Karen pôde contar com importantes suportes. Antes de ir para a atual empresa de tecnologia, ela teve uma mentora psicóloga que realmente fez diferença

para ela. Foi uma figura importante para o seu desenvolvimento profissional e a ajudou a “enxergar um mundo maior”.

Já na empresa de tecnologia, um dos sócios também fez o papel de mentor para Karen. Ela sempre foi muito focada em resultado, mas, no início de sua trajetória, ainda sem maturidade profissional, era também “muito arredia”. Como esse sócio conhecia o dia a dia da empresa, ele foi abrindo oportunidades para que ela pudesse ir adquirindo experiência passando pelas diversas áreas.

No entanto, à medida que Karen crescia, mais ela precisava da ajuda com a qual os mentores atuais não podiam mais contribuir. Nesses momentos, ela buscava novos mentores. O objetivo dela não era somente aprender mais sobre um assunto técnico, mas também crescer como pessoa. Para ela, um mentor é “alguém que impacta na sua vida e que realmente ajuda a alavancar. Eu acredito que são pessoas que transitam nos dois aspectos (pessoal e técnico). Eu entendo que a mentoria técnica é insuficiente”. O atual mentor de Karen é filósofo e tem 83 anos. Ele a ajuda a enxergar a realidade sob novas perspectivas, a transcender as coisas que não são importantes ou as “pequenices”, para focar no que realmente importa.

Logo que assumiu uma função de coordenação na empresa, Anna decidiu ter uma mentora. Era uma mulher já mais experiente, que fazia parte do conselho da empresa na qual Anna trabalhava, e era CEO em outra empresa. Para Anna, é mais interessante quando as mulheres optam por mentoras (sexo feminino), pois estas entenderão melhor os desafios que uma mulher enfrenta no meio profissional: “Eu acho que, nesse processo de mulheres na liderança, faz sentido você ser suportada por uma mulher na liderança”.

Os pontos nos quais a mentora mais a auxiliou estavam relacionados com o aumento da sua confiança (focando em pontos sobre como se portar e como apresentar as ideias) e com o entendimento de onde haveria ou não barreiras. Como a mentora ocupava um assento no conselho, ela também ajudou Anna a entender que, enquanto você não ocupa uma alta posição de liderança na empresa, é importante ter alguém na alta direção, preferencialmente do sexo feminino, que saiba que você existe e que fale a seu respeito.

Maria foi em busca de mentores assim que abriu sua empresa e percebeu a necessidade de exercer a liderança. Assim, ela foi em busca do que poderia auxiliá-la nesse caminho. Descobriu que não há um “manual de instruções” ensinando a exercer a liderança, mas que era possível aprender de outras maneiras, por meio, por exemplo, de treinamentos e mentorias: “A gente busca informação, a gente busca aprender, a gente busca curso, busca mentoria e tem que vestir essa carapuça de líder”.

Grace teve tanto homens quanto mulheres como mentores. Para ela, o que importa nesse caso não é o gênero: “Privilegio muito a questão da competência, do conhecimento, do emocional também, se tem os valores”. As mentorias a ajudaram no processo de tomada de decisão em momentos importantes da sua empresa.

c) Formar um time de profissionais competentes. Aprender a contratar as pessoas certas e formar seu time foi um marco na trajetória de Lammar: “Como eu fui aumentando o time, o time novo que nasceu, nasceu comigo. E ali eu acho que foi o processo mais mágico para mim, de me tornar uma gerente”.

Com a ajuda de uma psicóloga, Lammar descobriu que os profissionais de sucesso no seu time tinham três características principais: um nível de inteligência alto, uma capacidade de entrega de resultados imediatos e uma habilidade no uso da criatividade para fazer o cliente entender, por telefone, o que estava sendo explicado.

Mesmo ainda descrente desse tipo de avaliação de perfil, Lammar permitiu que a psicóloga aplicasse os testes no processo de seleção na empresa. Percebendo que as contratações se tornaram mais assertivas, passou a dar credibilidade ao processo. Como resultado, ela formou um time composto por 40 mulheres e todas elas com pelo menos as três características anteriormente mencionadas. A partir da formação do seu próprio time, Lammar de fato sentiu que havia se tornado gerente: “Ali, sim, eu me tornei gerente. Quando eu consegui ter um time meu. Então, esse foi um marco para mim na questão da liderança”.

Ter um time formado por pessoas competentes fez muita diferença na trajetória profissional de Keller. A primeira vez em que liderou um time de alta *performance*, tanto ela quanto os seus liderados se desenvolveram muito devido ao impacto positivo que uns exerciam nos outros. Keller percebeu uma importante lição a partir dessa experiência: “A maior lição, e que eu levo até hoje, é que eu só quero pessoas muito boas à minha volta. E eu vou atrás disso em todos os ambientes, de caso pensado [...] porque elas me puxam sempre para cima”. Para garantir que isso aconteça, ela adotou a prática de selecionar um certo tipo de perfil profissional: “Quando eu vou contratar, eu contrato uma pessoa melhor do que eu, porque eu quero sempre estar num ambiente que me faça ser melhor”.

Anna aprendeu a reforçar seus pontos fortes, e quando detecta um ponto fraco, propõe-se a desenvolver o mínimo necessário para que ela possa executar um bom trabalho, contratando perfis complementares para as competências nas quais ela possui fraquezas. Sem culpa, ela não gasta energia naquilo no qual ela tem consciência de que não se tornará excelente. Além de contratar pessoas que são complementares ao seu perfil, Anna contrata pessoas “melhores do

que ela”. Maria também formou um time complementar ao seu perfil: “A melhor coisa que eu acho que eu consegui fazer é achar peças complementares que são ligadas por um propósito”.

d) Participar de redes de relacionamento. A participação em redes de relacionamento foi mencionada como um meio que possibilita ter acesso a modelos (item apontado anteriormente como estratégia para ultrapassar barreiras); trocar experiências; entender que outras mulheres passam por situações profissionais difíceis e que não está sozinha. Como uma delas mencionou, em uma rede de relacionamentos composta por mulheres é possível chorar, desabafar, respirar fundo, engolir o choro e voltar para a batalha.

Para Higgins e Kram (2001), as redes fornecem dois tipos de apoio: a) apoio à carreira, que pode envolver exposição e visibilidade, patrocínio e proteção; e b) apoio psicossocial ou de amizade e aconselhamento, tanto dentro como fora do trabalho.

Para Anna, é importante poder fazer parte de uma rede para acessar os exemplos de trajetórias profissionais de outras mulheres e para, como grupo, ser mais forte. Dentre os grupos de que ela participa, está o grupo “Mulheres do Brasil”, que já conta com mais de 40 mil mulheres, dentro e fora do país: “Essas redes de apoio são super legais e me trouxeram um pouco de: ‘tem outras mulheres que estão passando perrengue e que são incríveis e que têm suas histórias, e é uma delícia compartilhar’”. Ela escolheu participar, inclusive, de redes fora da sua área de atuação. Esse é um ambiente em que ela tem um espaço no qual ela se sente segura para trocar experiências com outras mulheres: “Eu acho que isso é superimportante. Você vai, desabafa, chora, respira fundo, engole e vai para batalha”.

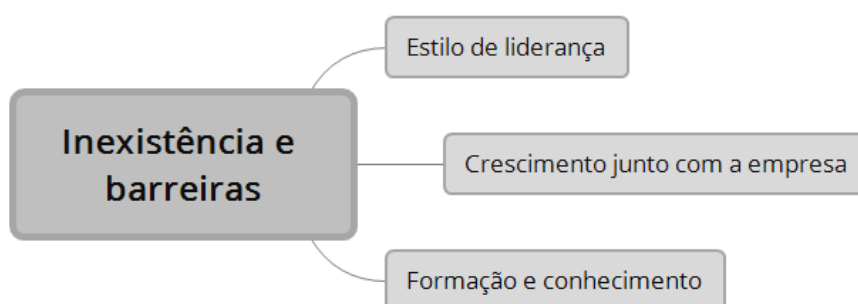
As redes informais podem moldar as trajetórias de carreira auxiliando, por exemplo, no acesso a um novo emprego; criando influência e reputação; fornecendo apoio emocional e *feedback*, aconselhamento e proteção, e aumentando a probabilidade e velocidade de promoção (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1985; HIGGINS; KRAM, 2001; IBARRA, 1993; PODOLNY; BARON, 1997; WESTPHAL; MILTON, 2000).

Grace valorizou a existência da rede de suporte, como por exemplo, o grupo de mulheres da associação de empresas de tecnologia. Para ela, a troca de experiências que a rede proporciona tem muito valor. Ao ver que outras mulheres já passaram por determinados problemas e entender como os superaram, Grace não se sentia sozinha. A rede criou um ambiente no qual os problemas que as mulheres enfrentam são discutidos, assim como as possibilidades de solução: “É um suporte bem importante, porque é onde você troca, você fala: ‘nossa! eu também passo por isso’ [...]. Eu acho que, hoje, ter esses grupos de mulheres pensando, esse grupo de mulheres apoiando, é fantástico!”

4.2.5 Inexistência de barreiras

Diferente do que a maior parte da literatura sobre liderança feminina aponta, em certos momentos das suas trajetórias, algumas entrevistadas relataram que as barreiras não existiram. Quando questionadas sobre o motivo, elas mencionaram os fatores mostrados na Figura 19 e detalhados a seguir.

Figura 19 – Inexistência de barreiras



Fonte: A autora (2020).

a) Estilo de liderança. Maria não identificou barreiras por parte da equipe e dos sócios, pelo fato de ser mulher. Para ela, isso é resultado da uma liderança compartilhada, que exerce na sua empresa: “Eu faço uma liderança muito de compartilhar, de cocriar”. É uma gestão em que tanto ela quanto os demais podem se manifestar e dialogar sobre o que acontece e criar as soluções em conjunto.

Curie posicionou-se muito próxima da equipe de colaboradores da sua empresa, aberta às discussões sobre o que acontecia e promovendo uma construção em conjunto com a equipe. Fazendo uma analogia com o meio acadêmico, ela se identificou mais com o papel de “orientadora” da sua equipe: “A gente está sempre muito aberto, discutindo, definindo juntos”.

Os estilos de liderança adotados por Curie e Maria têm suporte nas afirmações de Teixeira (2013), que chama a atenção para o fato de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança. Dentre esses atributos, está a capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder. De acordo com McShane (2014), a adoção desse estilo de liderança participativa por parte das mulheres acontece mais rapidamente do que com os homens. Ainda para o autor, uma possível razão para isso é o fato de que, em comparação com os meninos, as meninas são criadas para serem mais igualitárias e menos orientadas para o *status*, o que é coerente com a liderança participativa. Além disso, as mulheres

possuem melhores habilidades interpessoais do que os homens, e estas se refletem num estilo de liderança mais participativo (RODRIGUES; SILVA, 2015).

Como resultado, de acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002), os líderes que são confiáveis, democráticos, agregadores e conselheiros têm melhor clima dentro da sua organização e melhor desempenho nos negócios.

b) Crescimento junto com a empresa. Pelo fato de ter começado a trabalhar na empresa praticamente desde a sua fundação, Anna tem ciência de que ser mulher não implicou em barreiras com a equipe. Tendo começado a trabalhar ainda muito jovem, no caso de Anna, o preconceito vivenciado era muito mais devido à questão da pouca idade. Ao iniciar suas atividades junto com a empresa, ela conseguiu compensar a pouca idade com a experiência adquirida, participando, inclusive, da construção e da implementação das estratégias.

Crescer junto com a empresa trouxe a ela o conhecimento de como executar as atividades. O conhecimento da operação da empresa facilitou, posteriormente, sua atuação como líder. “[...] eu cresci junto com a empresa. E isso faz muita diferença [...] para liderança”. Anna tinha o respeito da equipe que liderava devido às experiências acumuladas desde que entrou na empresa.

c) Formação e conhecimento. Para Curie, o fato de não ter enfrentado barreiras por ser mulher, tanto com a equipe quanto com clientes e investidores, tem uma explicação: a formação e o conhecimento na sua área de atuação. “O fato de ter um mestrado e ter um doutorado, a gente se posiciona com credibilidade. Tem um peso maior o conhecimento que a gente adquire e isso imediatamente gera um respeito.” Devido à sua formação e ao conhecimento adquirido, ela consegue se posicionar em qualquer ambiente, mesmo nos mais masculinos: “Eu nunca passei por uma situação em que um homem me contrariasse ou em que um homem não acreditasse ou ficasse em dúvida no que eu falo”.

O crescimento junto com a empresa e a sólida formação acadêmica são fatores que têm a mesma consequência em relação à inexistência de barreiras. Ou seja, os dois fatores permitiram que essas mulheres tivessem conhecimento suficiente para serem respeitadas profissionalmente. Esse conhecimento se sobrepôs ao fato de elas serem mulheres. Junto com a liderança que promove a participação e contribuição das pessoas, esses fatores foram relatados como os principais responsáveis pela inexistência de barreiras à liderança dessas mulheres.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo sintetizei as principais considerações sobre os resultados do estudo, suas limitações e recomendações para trabalhos futuros e finalizei com o relato da minha própria experiência como pesquisadora, ao desenvolver esta pesquisa.

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste estudo busquei compreender experiências das trajetórias profissionais de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica localizadas no Estado de Santa Catarina, nas regiões de Florianópolis e Grande Florianópolis.

Ao analisar os relatos de sete mulheres líderes em EBTs entrevistadas, identifiquei as barreiras e os facilitadores vivenciados por elas em suas trajetórias profissionais, assim como suas estratégias adotadas superar as barreiras. Dessa maneira, cumpri o objetivo geral a que me propus para esta pesquisa.

Os resultados encontrados contribuem para o campo dos estudos sobre liderança feminina e podem ser aproveitados tanto por outros pesquisadores quanto por mulheres que almejam ocupar uma posição de liderança.

A escolha das entrevistadas demandou um certo tempo. Encontrar mulheres atuando em posição de liderança em EBTs não é tão simples. Porém, a partir do contato com a primeira mulher, Lammar, a técnica do *snowball* foi efetiva. Cada entrevistada mostrou interesse no tema e recomendou uma próxima entrevistada.

Após entrevistar todas as mulheres, transcrevi cada uma das entrevistas e, lendo e relendo os relatos, busquei mergulhar profundamente nas histórias que generosamente dividiram comigo. Percebi, então, que cada entrevistada, da sua forma, encontrou maneiras de atuar e se sobressair como líder nesse universo ainda tão masculino, que é o da tecnologia.

Juntamente com outros temas, os facilitadores, as barreiras e estratégias adotadas para ultrapassá-las emergiram das experiências relatadas por todas as entrevistadas. Assim, analisei à luz dos fatores sociais, organizacionais e individuais todos os temas que emergiram, e relato, nas seções seguintes, as considerações sobre os resultados encontrados.

5.1.1 Inserção na área de tecnologia

Apesar de a área de tecnologia representar o futuro, a entrada de cada uma das entrevistadas nessa área teve suas particularidades. Somente duas perceberam, de fato, o potencial futuro de carreira e decidiram ingressar nessa área por esse motivo. Isto ainda é uma barreira que precisa ser rapidamente derrubada. As profissões do futuro terão relação direta com a tecnologia e, se as mulheres não ingressarem nessa área, ficarão ainda mais sub-representadas, podendo perder uma grande oportunidade de realizar sua independência financeira.

É importante encorajar e apoiar as mulheres jovens que demonstram interesse na área de tecnologia para que continuem a se desenvolver nessas áreas, assim como intervir em práticas que possam gerar barreiras contra elas. A retenção de mulheres jovens em programas STEM, por exemplo, ainda nos primeiros ciclos educacionais proporcionará a elas mais conhecimento e experiência. Isso, por sua vez, tem o potencial de aumentar o número de mulheres prontas para entrar na força de trabalho nessas áreas. Nas organizações, o incentivo de práticas para que as mulheres não abandonem a área de tecnologia deve continuar, assim como a implementação de práticas que diminuam as barreiras existentes. Caso contrário, as mulheres até poderão optar por esses domínios STEM, investindo em formação, porém, correm o risco de abandonar a área de tecnologia depois de formadas.

5.1.2 Processo de se tornar líder

Apesar de ocuparem uma posição de liderança e se perceberem, ainda jovens, como tendo perfil para liderar, nem todas as entrevistadas tinham interesse em exercer a liderança. A vontade de liderar não estava presente nelas, e somente com o tempo elas perceberam que liderar seria imprescindível se quisessem realizar algo. A partir daí, algumas tornaram-se líderes pelo forte desejo de contribuir com a empresa na qual estavam e, para outras, a liderança foi uma consequência das habilidades desenvolvidas ou de ter crescido junto com a empresa. Entender como as regras funcionavam dentro da empresa também foi útil para se tornar líder.

5.1.3 Fatores que influenciaram as trajetórias das líderes (barreiras e facilitadores)

As influências que as mulheres entrevistadas tiveram na sua ascensão à liderança apareceram nos fatores sociais e nos fatores individuais. Não houve influência citada em relação aos fatores organizacionais.

Com exceção da influência da família (tanto positiva quanto negativa), todos os fatores sociais relatados como barreiras tiveram relação direta com os estereótipos de gênero e a expectativa da sociedade sobre o papel que as mulheres deveriam exercer. Isso reforça a percepção de que a teoria do papel social e estereótipos de gênero persistem impactando na trajetória das mulheres.

Os **fatores sociais mencionados como barreiras** foram: influências negativas da família; a idade; o fato de essas mulheres se verem na contingência de provar sua competência; o machismo; a figura materna, ao serem demandadas como mãe e não como líderes pela equipe, e os preconceitos de outras mulheres.

O preconceito de outras mulheres é uma barreira crítica na liderança feminina. A origem está no fato de que, com a escassez de altas posições de liderança para as mulheres, algumas protegeram seus domínios e vivenciaram a chamada “síndrome da abelha rainha”. Entretanto, como as organizações estão cada vez mais abrindo caminhos para a ascensão das mulheres, esse tipo de comportamento não tem mais sentido. A cooperação deve ser muito mais valorizada do que a competição.

A influência da família foi relacionada ao que representava o sucesso e o fracasso para essas famílias. O fato de ter a mãe dependendo financeiramente do marido foi um contraexemplo do que uma das entrevistadas queria para o seu futuro. A noção de que uma mulher de sucesso seria aquela que conseguisse se casar com um homem rico norteou, por um tempo, os objetivos de uma outra entrevistada. Mais tarde, quando conseguiu se sustentar e conheceu a história de um casal em que os dois eram bem-sucedidos, ela mudou essa referência de sucesso.

Os **fatores sociais como facilitadores** foram relacionados com as influências positivas da família. Dentro da família, o pai foi o maior influenciador. É uma situação diferente da apontada pelos estudos de Mota-Santos e Carvalho Neto (2017), em que o papel da mãe exerceu muito mais influência do que a figura do pai. Isso reforça a importância da figura masculina no desenvolvimento da autoconfiança nas mulheres. Nesse sentido, o pai não discriminou a filha por ser mulher e proveu recursos com o objetivo de incentivar seu desenvolvimento profissional. Quando principalmente o pai, como modelo masculino, diz a uma menina que ela é capaz, esta assimila que não é inferior a ninguém e que os homens não duvidam de sua competência.

Assim, uma cultura familiar em que a mulher não é inferiorizada influencia na forma como ela se impõe aos demais. Além disso, a pesquisa mostrou que uma menina a quem é permitido demonstrar suas opiniões transforma-se em uma mulher que não tem medo de se impor. E isso é uma característica importante para o desenvolvimento da liderança.

Os **fatores individuais** são reflexos de fatores sociais e fatores organizacionais. Eles representam a influência das percepções e competências das mulheres.

Os **fatores individuais como barreiras** relatados pelas entrevistadas foram: considerar que seu trabalho não é bom o suficiente; ter receio de não ser aceita; e ter dificuldade em conciliar trabalho e família.

Algumas barreiras vivenciadas e relatadas pelas entrevistadas relacionam-se a como elas se percebiam como líderes. Nesse sentido, a visão de si próprias gerava nelas um grande sentimento de insegurança. Já como líderes, mesmo quando tudo estava indo bem, a síndrome da impostora apareceu, segundo alguns relatos.

Quando as mulheres não se sentem confiantes, elas não se arriscam profissionalmente. Elas precisam entender que o caminho profissional é trilhado ao longo do tempo e, neste caminhar, os indivíduos entendem o que precisa ser feito e quais lacunas profissionais devem ser preenchidas para que exerçam adequadamente uma determinada função. Ninguém nasce pronto. É preciso ter um mínimo de preparo, e o restante do caminho será feito ao caminhar.

Em relação à falta de confiança, algumas entrevistadas tiveram dificuldade em pleitear ou assumir um novo cargo e negociar seu próprio salário. Nesse sentido, negociar um melhor salário vai de encontro ao papel social esperado das mulheres. Elas apenas aguardam uma recompensa como consequência do trabalho executado. Afinal, se os resultados estão sendo entregues, por que deveriam pleitear pelo aumento de salário? Um melhor salário deveria ser uma consequência natural, ao invés de algo que tivesse que ser argumentado e discutido.

A dificuldade de conciliar trabalho e família também aparece nos relatos. Nesse sentido, algumas entrevistadas percebem o desafio de realizar, de forma equilibrada e com qualidade, várias atividades ao mesmo tempo. Estas mulheres sentem-se constrangidas quando não conseguem exercer, de forma equilibrada, as diversas funções a que se propuseram e, dessa forma, sentimentos de culpa e inferioridade prejudicam sua trajetória profissional. Segundo seus relatos, a opção pela maternidade pode limitar suas oportunidades na carreira.

Em relação aos **fatores individuais como facilitadores**, os relatos referiram-se a: desenvolver resiliência; contornar barreiras; deixar de se comportar como vítima ou de se

limitar; desistir de querer ser aceita ou de ter unanimidade; ser humilde e criar empatia; ter autoconhecimento; e distanciar-se do problema, mantendo o foco na solução.

A resiliência significou criar uma estrutura para que elas adotassem atitudes mais otimistas no seu dia a dia. Para duas das entrevistadas, após muitas experiências, quando um problema surge, se “ninguém morreu”, é porque tem como resolver.

A bibliografia consultada mostrou que a sociedade espera que as mulheres se comportem de maneira consistente com o seu papel de gênero, e cuidem e nutram os outros como parte desse papel. Assim, as próprias mulheres não se permitem diminuir o ritmo de atividades, com receio de sofrer uma reação negativa da sociedade.

Com o tempo, as entrevistadas passaram a não ter mais receio dessa retaliação. Elas entenderam que não podiam continuar desejando ser “querida” ou ter unanimidade, principalmente numa posição de liderança, em que as decisões difíceis não são unânimes. Abrir mão de ser aceita e deixar de se comportar como vítima passa por questionar papéis sociais atribuídos às mulheres e superar o receio da reação negativa da sociedade.

A humildade e a empatia foram comportamentos adotados por essas mulheres na liderança. Nesse sentido, a liderança *Shakti* propõe que um líder possui, ao mesmo tempo, características masculinas e femininas, que funcionam de maneira complementar e não excludente. Usar a empatia como polo feminino da liderança e complementá-la com outros comportamentos do polo masculino formarão um líder completo.

O autoconhecimento também foi buscado por algumas entrevistadas. A consciência de suas forças e em que precisam melhorar ajuda no desenvolvimento de estratégias, de maneira a utilizar os pontos fortes a seu favor e superar os pontos limitantes ao exercício da liderança.

5.1.4 Estratégias utilizadas para ultrapassar barreiras

As principais estratégias utilizadas pelas entrevistadas para ultrapassar barreiras foram: investir em formação e aquisição de conhecimento; ter um *coach* ou um mentor; formar um time de profissionais competentes; e participar de redes de relacionamento.

Ao investir em seu desenvolvimento, as mulheres podem diminuir a lacuna de sua experiência em relação à dos homens. Outro ponto positivo é o fato de que, tendo uma boa formação, elas podem se posicionar melhor e com mais segurança, independentemente do ambiente (por exemplo, mais masculino) no qual se encontram.

Assim, as entrevistadas decidiram utilizar *coach* e mentores para ajudá-las nas suas trajetórias. O papel do *coach* foi questionar e ajuda-las a refletir sobre o contexto, por meio de

metodologias e ferramentas práticas. No caso de um mentor ou mentora, esses profissionais trouxeram sua própria experiência, exemplificando como lidaram com as situações profissionais mais difíceis.

Algumas entrevistadas preferiram ter mentoras do sexo feminino, por achar que estas entenderiam mais facilmente o que elas vivenciam no ambiente de trabalho. Outras não privilegiaram homens ou mulheres, mas sim a competência. As entrevistadas escolheram o mentor de acordo com o momento profissional de cada uma.

A formação de um time de profissionais competentes, ao invés de herdar um time já formado, ajudou no processo de construção de liderança e diminuição de barreiras. Assim, como relatado por algumas entrevistadas, elas puderam formar um time complementar ao seu perfil. Nesse sentido, cercar-se de pessoas competentes e escolhidas de acordo com um perfil complementar ajuda a diminuir as potenciais barreiras à ascensão profissional.

A participação em redes de relacionamento foi um meio de algumas entrevistadas acessarem modelos, trocarem experiências e entenderem como outras mulheres ultrapassaram as barreiras. Por meio da rede, elas perceberam que não estavam sozinhas e que outras mulheres em posição de liderança também passam por dificuldades. A rede não precisou estar relacionada necessariamente à mesma área de atuação.

5.1.5 Inexistência de barreiras

Algumas entrevistadas relataram a inexistência de barreiras pelo fato de serem mulheres, em certas situações em suas trajetórias. Esse tema é um achado importante na minha pesquisa, pois a literatura sobre liderança feminina explora as barreiras e não aponta a inexistência de barreiras em relação à liderança feminina. As principais razões relatadas para a inexistência de barreiras foram: estilo de liderança; crescimento junto com a empresa; e formação e conhecimento.

Um estilo de liderança mais próximo do time, tomando decisões em conjunto, facilitou a liderança e diminuiu as chances de haver barreiras. Essas líderes citadas posicionaram-se como facilitadoras e orientadoras da equipe. Isso induziu a equipe a trabalhar de maneira mais próxima e ligada ao propósito da empresa.

Outro fator que contribuiu para a inexistência de barreiras foi o fato de a entrevistada ter crescido profissionalmente ao mesmo tempo em que a empresa crescia. Isso proporcionou a ela a oportunidade de participar da elaboração e implementação de estratégias e conhecer

em detalhes a operação das diversas áreas. A aquisição desse conhecimento gerou respeito por parte da equipe, evitando que as barreiras aparecessem pelo fato de ela ser mulher.

A sólida formação como doutora na área de atuação de uma das entrevistadas ajudou-a ser respeitada tanto dentro quanto fora da empresa. Assim, nesse caso não houve barreiras da equipe, de clientes ou de investidores pelo fato de ela ser mulher. Com essa formação, ela conseguiu se impor de maneira firme até nos ambientes mais masculinos.

A aquisição de experiência no dia a dia de uma empresa e o investimento em uma sólida formação ajudaram essas mulheres a terem conteúdo suficiente para que seu trabalho fosse valorizado e respeitado. Isso acabou por se sobressair ao fato de elas serem mulheres. Ou seja, a formação sólida na sua área de atuação, o conhecimento adquirido no dia a dia da empresa e um estilo de liderança que convida os demais a contribuir são fatores importantes para a inexistência de barreiras em relação à liderança feminina.

Por fim, no quadro 10 resumo todos os temas e subtemas apresentados como resultados das entrevistas e relatados anteriormente.

Quadro 10 – Resumo dos temas e subtemas resultantes das entrevistas

Temas resultantes das entrevistas com mulheres líderes em EBTs	Inserção das mulheres na tecnologia	Influência de terceiro Rumo natural Potencial futuro Necessidade de escalar o negócio			
	O processo de se tornar líder	Perfil de líder x interesse em liderar			
		Como se tornou líder	Desejo de fazer as coisas acontecerem Desejo de contribuir com o crescimento da empresa e paixão pelo negócio Entendimento do jogo corporativo Crescimento junto com a empresa Caminho natural		
	Influências na liderança	Fatores sociais	como barreiras	Influências negativas da família Idade Ter que provar sua competência Machismo Figura materna Preconceito de outras mulheres	Mulheres são incapazes Contraexemplo da mãe
			como facilitadores	Influências positivas da família	Competência independe de gênero Criação como uma pessoa capaz Educada para vencer
		Fatores individuais	como barreiras	Acreditar que seu trabalho não é bom o suficiente e se sentir uma fraude Receio de não ser aceita Dificuldade no equilíbrio entre trabalho e família	
			como facilitadores	Resiliência Contornar as barreiras Não se comportar como vítima, ou se limitar Abrir mão de ser aceita ou ter unanimidade Ser humilde e criar empatia Se conhecer (autoconhecimento) Distanciar-se do problema e manter o foco na solução	
Estratégias para ultrapassar barreiras	Investir em formação e aquisição de conhecimento Ter um coach ou um mentor Formar um time de profissionais competentes Participar de redes de relacionamento				
Inexistência de barreiras	Estilo de liderança Crescimento junto com a empresa Formação e conhecimento				

Fonte: A autora (2020).

5.2 RECADOS PARA OUTRAS MULHERES

Ao final de cada entrevista, perguntei à respectiva entrevistada qual recado daria para outras mulheres que desejam ocupar posições de liderança. Como não poderia ser diferente, por terem marcado as trajetórias dessas mulheres, alguns desses recados repetem estratégias

adotadas para superação de barreiras. Assim, decidi incluir todas as respostas apresentadas pelas entrevistadas.

Aproveite o momento: a sociedade está cada vez mais demandando a inserção das mulheres em altas posições de liderança. Há estudos comprovando que a diversidade nas empresas impacta positivamente no aumento dos resultados. Logo, esse é o momento propício para que as mulheres se insiram em domínios até então masculinos.

Use as habilidades femininas: as mulheres são multitarefas, têm poder de persuasão, um lado sensível. Use essas habilidades como complementares às habilidades masculinas. Uma inserção complementar aos homens não será vista como ameaça. As mulheres podem ajudar a trazer as características associadas a elas por décadas, ao invés de negá-las. Assim, ajudarão os homens a exercitarem o polo feminino. Todos crescem no exercício da liderança *Shakti*.

Equilibre a vida pessoal e a profissional: busque a liderança, mas de maneira equilibrada. Reflita sobre o que de fato vale a pena abrir mão na vida pessoal, sem repetir a receita dos homens para chegar ao topo. O equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional pode contribuir para que as mulheres se libertem da síndrome da mulher maravilha e se livrem um pouco da culpa e do peso de se sentirem obrigadas a ser boas em tudo.

Acredite que é possível chegar lá: ser otimista e acreditar em si mesma é fundamental para o sucesso. Não significa que isso por si só vai levá-la ao topo, mas que, sem acreditar em si mesma, você definitivamente não irá conseguir ocupar uma posição de liderança. Mesmo que nesse momento o número de mulheres que ocupam altas posições de liderança seja menor do que o número de homens na mesma situação, é necessária uma postura mais otimista diante desses fatos, para que se tenha forças para agir e mudar esse cenário.

Ajude outras mulheres: quando estiver no topo, lembre-se das outras mulheres que ainda estão no caminho. Se não conseguir fazer nada por elas, não atrapalhe. As mulheres por muito tempo tiveram uma caminhada solitária quando o assunto era a escalada profissional. Agora é o momento de unirmos forças para, juntas, podermos atravessar mais facilmente os obstáculos que aparecem e que não são poucos.

Faça um alinhamento com o parceiro: combine com ele a divisão das tarefas. Compartilhe com ele seus objetivos profissionais. As mulheres que buscam o equilíbrio entre trabalho e família precisam escolher ter ao seu lado alguém que de fato seja um parceiro. Do contrário, terão mais um peso para administrar.

Busque o autoconhecimento: quando você se conhece bem, você consegue definir o seu objetivo profissional e quais estratégias irá adotar quando houver barreiras. O autoconhecimento é um pré-requisito para tornar-se uma profissional mais completa. A partir

do momento em que uma mulher se conhece, ela está consciente de si e do mundo ao seu redor. Ela pode administrar melhor as suas ações, sem se autossabotar ou sabotar outras mulheres. Pode atuar sem seus pontos fracos e tornar-se uma líder mais assertiva.

Busque a empresa certa: trabalhe em uma empresa que proporcione atingir seus objetivos profissionais. De nada adianta ter um objetivo profissional claro e estar preparada, se estiver em uma empresa na qual não terá espaço para crescer. Isso impedirá que você se desenvolva e, acima de tudo, poderá matar aos poucos seu potencial e seus sonhos.

Não se culpe e entenda que está fazendo o seu melhor: faça o seu melhor e não se culpe. Por muitos anos, a necessidade de “equilibrar todos os pratos” resultou numa carga muito pesada para as mulheres. O problema em si não está em acumular diversas funções, mas sim em querer ser boa em tudo. Entenda que isso é humanamente impossível e encontre formas de apoio.

Foque na sua independência: este é um objetivo profissionalmente importante para as entrevistadas. Elas não querem, por exemplo, estar numa relação por dependerem financeiramente do parceiro. Focar na própria independência é um fator importante a ser considerado ao planejar sua carreira profissional.

Invista em formação profissional (competência não tem gênero): este é outro ponto muito citado nas seções anteriores e reiterado pelas entrevistadas nas recomendações para outras mulheres. Nesse sentido, elas reconhecem que a competência adquirida nunca poderá ser tirada de uma mulher e vai ajudá-la a se posicionar perante qualquer um com segurança e gerar credibilidade. A competência contribui para diminuir a lacuna de experiência em relação à experiência dos homens, e alimenta sua autoconfiança na medida em que aumenta sua segurança para se posicionar.

Entenda que as várias fases são importantes para adquirir maturidade: o que acontece em cada fase da trajetória de sua carreira, se bem aproveitado, acaba sendo um degrau para sua próxima etapa. Crie resiliência em cada uma delas.

Entenda que liderar tem vantagens e desvantagens: quando você chega ao topo, não tem só bônus. Muito ao contrário. As entrevistadas deixaram claro que muitos problemas tomam, inclusive, proporções maiores, como no caso das decisões estratégicas que precisam ser tomadas e que não são sempre apoiadas por todos na empresa.

Não faça propaganda contrária de si mesma: as mulheres em algum momento tendem a expor demais as suas limitações ou dificuldades e a se desculpar por isso. Não coloque em evidência o que existe de pontos fracos. Esses pontos devem ser tratados com um mentor ou terapeuta, não com os clientes, chefes ou equipe.

Não seja vítima, seja responsável pelo que acontece: quando você se comporta como vítima, você deixa de ser responsável por tomar as rédeas da sua vida e tudo depende e acontece por causa dos outros. Você deve ser a protagonista da sua própria vida e não a vítima das circunstâncias.

Não tenha medo, arrisque-se mais: é preciso que você não tenha tanto medo de se arriscar profissionalmente. Não é possível estar completamente preparada para um determinado cargo. É possível correr atrás das lacunas demandadas por esse cargo. Portanto, quando o medo toma conta, as mulheres querem ter certeza absoluta de que não vão errar, e por isso deixam de se arriscar quando não têm essa certeza.

Busque apoio em uma rede de mulheres: inserir-se em uma rede de relacionamentos proporciona interação com outras mulheres que também passam por dificuldades. Trocar experiências será enriquecedor e fará que você não se sinta sozinha.

Se envolva com área de tecnologia: o futuro está na tecnologia. Se as mulheres não se interessarem por essa área, aumentarão a lacuna de experiência mais uma vez em relação aos homens. É preciso abrir os horizontes e experimentar.

Monte um time que brilha: montar uma equipe de profissionais competentes é um passo importante na trajetória profissional de uma líder. Quando o time brilha, inevitavelmente a líder irá brilhar. Assim, os resultados do seu time farão a propaganda do seu trabalho.

Tenha alguém à mesa falando bem do seu trabalho: muitas mulheres acreditam que, se forem competentes, acabarão sendo promovidas. Mas é preciso que elas mostrem o seu trabalho de alguma forma. Elas não se sentem bem em se autopromover. Uma alternativa é ter pessoas na alta direção falando bem do seu trabalho como, por exemplo, seu superior imediato ou alguém de uma área, ou um cliente estratégico. As pessoas influenciadoras ou tomadoras de decisão, de alguma forma, precisam conhecer o seu trabalho.

Ajude os homens a entenderem o momento atual: os homens estão um pouco perdidos à medida que as mulheres estão lutando com todas as suas forças para conseguir um espaço no topo. É preciso dialogar com eles para entenderem que não é uma questão de mulheres no topo e homens fora, mas sim uma questão de equilíbrio e oportunidades iguais.

Seja inteligente ao invés de ser somente fêmea: algumas mulheres aceitam o estereótipo de gênero e exageram explorando esse lado nas relações profissionais. Assim, esse tipo de comportamento reforça ainda mais os estereótipos de gênero e prejudica a sua trajetória profissional.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa tem como limitação o universo pesquisado. As entrevistadas não representam o universo total de mulheres em posição de liderança. Nesse sentido, foram entrevistadas sete mulheres em posição de liderança em EBTs. Cada uma trouxe sua própria experiência. Muitas vezes as barreiras vivenciadas foram muito similares, assim como as estratégias adotadas para superá-las. No entanto, não foram delimitadas características como, por exemplo, cor ou raça das entrevistadas.

Outra limitação está na abrangência geográfica do estudo, limitado às EBTs localizadas no município de Florianópolis e na Grande Florianópolis.

As recomendações para estudos futuros são:

- a) aumentar o número de mulheres pesquisadas;
- b) realizar a pesquisa em EBTs localizadas em outras regiões geográficas;
- c) estratificar características do público pesquisado (exemplo: cor, raça);
- d) incluir a visão dos homens sobre as barreiras para a liderança feminina;
- e) incluir a visão das mulheres lideradas por outras mulheres;
- f) explorar a influência da figura masculina, como o pai e o marido, nas trajetórias das mulheres que ocupam posição de liderança em EBTs;
- g) explorar a liderança feminina em *startups* na área de tecnologia.

5.4 EXPERIÊNCIA VIVIDA PELA PESQUISADORA

Eu sempre quis uma carreira. Uma das coisas que mais ouvi do meu pai foi que “para um casamento dar certo, era necessário que eu pudesse me sustentar, caso ele desse errado”. Diferente de outras gerações da minha família, não fui criada para ser a melhor dona de casa. Por isso, o estudo foi muito importante para mim.

O desejo de cursar o doutorado sempre esteve presente em minha vida. Eu, porém, havia decidido que só iria partir para essa empreitada quando tivesse tempo para me dedicar a ela. O tempo foi passando e esse espaço não aparecia. Descobri que, se o não encaixasse como prioridade na minha agenda, jamais encontraria tempo.

Numa das viagens que fiz a trabalho, soube que o processo seletivo do PPEGC estava aberto. Resolvi me inscrever. Passei por todas as etapas do processo seletivo e fui escolhida pelo professor que mais admirei quando fiz as disciplinas, ainda no meu mestrado. O universo

havia conspirado a meu favor. Assim, era impossível recuar e não iniciar o tão desejado doutorado.

A primeira reunião com meu orientador foi excelente. Saí de lá com um cronograma que me ajudou a enxergar prazos, disciplinas necessárias e diminuir minha insegurança por estar há tanto tempo longe da academia. Porém, nada disso me preparou para o que as disciplinas demandariam. Essa foi uma etapa bastante desgastante, mas de muitos aprendizados.

Profissionalmente, o trabalho havia demandado que eu desenvolvesse uma linguagem direta e objetiva. Isso foi um complicador quando precisei escrever os textos numa linguagem acadêmica. Minha sorte foi que as disciplinas relacionadas à elaboração de texto e metodologias de pesquisa eram ministradas pelo meu próprio orientador. As dúvidas que eu tinha (e não eram poucas), eu conseguia sanar em horários agendados com ele. Esse foi outro ponto positivo. De duas em duas semanas, eu tinha reunião com o meu orientador, e ele via o meu progresso e dava novos direcionamentos. Recordo que, numa das reuniões, eu disse a ele que estava estressada e sem saber o que fazer. Ele me acalmou e disse que não existe doutorado sem estresse. Como sempre, ele estava certo.

Durante o período em que precisei cursar as disciplinas também descobri que meu pai estava seriamente doente. Foi um período no qual precisei aprender, a duras penas, que o princípio da impermanência é uma das leis mais certas do universo.

No ano seguinte, quando meu amado pai se foi, pensei em desistir do doutorado. Eu me questionava o porquê dessa dedicação toda, se a pessoa que eu mais queria que visse o resultado não estaria aqui para acompanhar minha conquista. Naqueles momentos de sabedoria inocente que só uma criança tem, minha filha me abraçou e disse: “mamãe, ele vai ver de camarote”. Eu me recordei que, no momento em que meu pai fazia a passagem, falei no seu ouvido que ele poderia ir com Deus e que ficaríamos todos bem. Agarrei-me a isso e ao que minha filha havia dito e reuni forças para seguir em frente.

Na metade do doutorado, após finalizar todas as disciplinas no prazo, tive uma crise de identidade em relação ao tema definido para a pesquisa. Recordo que, num final de semana, eu simplesmente não consegui render. No dia seguinte, ao desabafar com meu orientador, encontramos um tema que havia despertado meu interesse e eu não havia me dado conta. Assim que meu pai faleceu, eu tinha um artigo final de uma das disciplinas para entregar. Apesar das circunstâncias, a escrita desse artigo fluiu com naturalidade e eu me identifiquei com as barreiras por ter sofrido na pele algumas delas. Assim, meu novo tema de pesquisa foi definido. Lembro que voltei para casa caminhando e parecia que eu caminhava nas nuvens, de tão leve que me sentia.

Durante todo o doutorado, deparei-me com muitos outros diálogos internos, nos quais tive que exercitar minha visão de mundo. Todas as lições aprendidas que posso resgatar dos relatos das experiências das entrevistadas estão alicerçadas em muito trabalho e muita resiliência. Não há segredos para o sucesso, nem fórmula mágica. A educação fornecida pelos pais influenciou quando, por exemplo, o pai as tratou sem preconceito. Assim, lembrei-me com carinho do meu pai e agradei a ele pelo tempo em que esteve presente em minha vida.

Essas mulheres me ajudaram a entender minha própria história, num momento em que eu também me questionava profissionalmente. Muitas pessoas me diziam: “como você vai fazer um doutorado e trabalhar ao mesmo tempo?” Eu diria que o doutorado me trouxe reflexões poderosas. Ele me fez aprofundar em feridas que eu encarei como superficiais durante muito tempo. Ele me fez tomar a responsabilidade do que acontece na minha vida profissional. Se eu não fui escolhida para determinado cargo, eu me mostrei o suficiente? Eu me impus nas reuniões? Eu entendi o jogo corporativo? Ou eu me vitimizei e coloquei a culpa nos outros? Eu me encolhi e questioneei minha própria competência?

A história dessas mulheres me diz que o caminho não é fácil para ninguém. As que venceram foram as que persistiram. Tiveram marcas pelo caminho que causaram dor e sofrimento. Mas elas estavam ali, na minha frente, orgulhosas de cada passo dado.

Com isso, eu compreendi por meio dessas histórias, que é possível vencer. Sinto-me mais inspirada ao entender suas trajetórias. Nesse processo de fazer um doutorado, eu cresci, amadureci, acreditei em mim. Esse legado elas me deixaram. Fico feliz em ter acesso a cada uma dessas mulheres maravilhas e maravilhosas. Sinto-me grata por poder assimilar o que aprendi com elas. Fazia tempo que eu precisava dessas lições.

Por fim, com o apoio da minha família e principalmente do meu marido, consegui conciliar o doutorado com meu trabalho em tempo integral. Em muitas situações, meu marido assumiu o papel que a sociedade coloca como “papel da mulher” e caminhou comigo lado a lado. Eu sigo nesse processo de autoconhecimento, segura de que estou fazendo o meu melhor ao equilibrar carreira, família, estudos e outros “pratos”.

Aprendi muito com as mulheres que entrevistei. Mergulhei fundo nas suas histórias. Agora, quando penso em desistir, revisito os relatos e, de cada uma delas, retiro os aprendizados:

- de Lammar: ser gigante na vontade de vencer;
- de Keller: manter a leveza, a força e a gentileza ao mesmo tempo;
- de Curie: ser acessível, mesmo sendo referência na minha área de atuação;

- de Karen: ser direta e objetiva não significa querer ser dura com os outros;
- de Anna: ser firme, sem ser arrogante;
- de Maria: se ninguém morreu, o resto todo tem solução;
- de Grace: priorizo o que é importante na vida e sigo em frente.

REFERÊNCIAS

- ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. TecReport 2019. **Panorama do setor de tecnologia catarinense**. Disponível em <http://observatorio.acate.com.br>. Acesso em: 08 jan 2020.
- ABREU, R. Síndrome da mulher maravilha. **Glasnost**, v. 3, n. 3, pp. 48-54, 2016.
- ADAIR, J. **How to grow leaders: the seven key principles of effective leadership development**. London: Kogan, 2006.
- ADAM, A.; HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H. A decade of neglect: reflecting on gender and IS. **New Technology, Work and Employment**, v. 19, n. 3, p. 222-240, 2004.
- ALAJMI, R. H.; AHMAD, F. B. The effect of gender egalitarianism assertiveness and future orientation on the Saudi women in public universities to be an effective leader: The moderating role of government support. **International Business Management**, v.10, p. 493-505, 2016.
- ALLEN, I. E.; LANGOWITZ, N.; MINNITI, M. (2006). **Global entrepreneurship monitor, report on women and entrepreneurship**. Babson College, Babson Park, MA.
- ALSEBAIE, F. M. B. **Women’s career advancement in the it field in the kingdom of Bahrain**. 2015. Tese (Doutorado em Filosofia) – School of Computing, Science and Engineering, Engineering Research Centre, University of Salford, Salford, United Kingdom.
- ALVESSON, M. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- AMANATULLAH, E. T.; TINSLEY, C. H. Punishing female negotiators for asserting too much... or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 120, n. 1, p. 110-122, 2013.
- AMARAL, M. R. **Empoderamento da mulher empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- ANDINO, B. F. A. **Impacto da incubação de empresas: capacidades de empresas pós-incubadas e empresas não incubadas**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- ANDRADE JR., P. P. **O desafio do empreendedor nas empresas de base tecnológica em incubadoras**. Campinas (SP): Reverbo Editora, 2009.
- ANDRADE JR., P. P. Modelo de avaliação e superação das dificuldades de empresas de base tecnológica em incubadoras. **Produção**, 24 (4), 809–819, 2014.

ANNA, A. L. *et al.* Women business owners in traditional and non-traditional industries. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 3, p. 279-303, 2000.

ANPROTEC; SEBRAE – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Glossário dinâmico de termos na área de tecnopólis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília: Anprotec; Sebrae, 2002.

ARAÚJO, L. C. G; CARMO, M.S.; MATESCO, K. **Ações estratégicas: desafios e caminhos para a gestão contemporânea**. São Paulo: Atlas. 2013.

BAKAN, D. **The duality of human existence: isolation and communion in western man**. Boston: Beacon Press, 1966.

BANDEIRA, E. L.; FERREIRA, V. C.; CABRAL, A. C. de A. Conflito trabalho-família: a produção científica internacional e a agenda de pesquisa nacional. **READ: Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 1, p. 49-82, 2019.

BARRON, M. **Senior-level African American women, underrepresentation, and career decision-making**. 2019. Tese (Doutorado em Management and Technology) – College of Management and Technology, Walden University, Minneapolis, EUA.

BBC World News. **Brazil's bid for tech-powered economy**, 2009. Disponível em: http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/8284704.stm. Acesso em: 08 dez 2019.

BENNETT M. Self-estimates of ability in men and women. **Journal of Social Psychology**, v. 52, n. 1, p. 540-541, 1997.

BENTLEY UNIVERSITY. **Millennials in the workplace**. Center of Women and Business, 2012. Disponível em: www.bentley.edu/centers/center-for-women-and-business/millennialsworkplace. Acesso em: 10 jan. 2019.

BHAT, N.; SISODIA R. **Liderança Shakti: o equilíbrio do poder masculino e feminino nos negócios**. São Paulo: HSM, 2017.

BHATTACHARYA, S.; BHATTACHARYA, S.; MOHAPATRA, S. Enablers for advancement of women into leadership position: A study based on IT/ITES sector in India. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)**, v. 9, n. 4, p. 1-22, 2018.

BLAU, F. D.; DEVARO, J. New evidence on gender differences in promotion rates: An empirical analysis of a sample of new hires. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 46, n. 3, pp. 511-550, 2007.

BODHANANDA, S.; AGERWALA, T.; MENON, S. (Ed.). **Inclusive Leadership: Perspectives from Tradition and Modernity**. Taylor & Francis, 2020.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Research for education: An introduction to theories and methods**. New York: Pearson, 2007.

BOHNET, I.; GREIG, F. Gender matters in workplace decisions. **Negotiation**, v. 10, n. 4, p. 4-6, 2007.

BOOTH, A. L.; FRANCESCONI, M.; FRANK, J. A sticky floors model of promotion, pay, and gender. **European Economic Review**, v. 47, n. 2, p. 295-322, 2003.

BORNSTEIN, R. Women and the college presidency. *In*: GLAZER-RAYMO, J. (Ed.). **Unfinished agendas: New and continuing gender challenges in higher education**, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, p. 162-184, 2008.

BOTELHO, L. de L. R. **Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOTELHO, L. de L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOWLES, H. R.; BEAR, J.; THOMASON, B. Negotiating disadvantage: An organizational perspective on gender and negotiating for self and other. *In*: ANNUAL MEETING OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF CONFLICT MANAGEMENT CONFERENCE. **Proceedings [...]**, Boston, MA. 2010.

BOWLES, H. R.; MCGINN, K. L. Gender in job negotiations: A two-level game. **Negotiation Journal**, v. 24, n. 4, p. 393-410, 2008.

BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Resonant leadership**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2005.

BOYD, K. Glass ceiling. *In*: SCHAEFER, R. (Ed.). **Encyclopedia of race, ethnicity, and society**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 549-552, 2008.

BOZEMAN, B. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. New England, **Research Policy**, v. 29, n. 4/5, p. 627-655, 2000.

BRAIBANT, Y. B. **Mindful Leadership**. 2013. Dissertação (Mestrado em Consulting and Coaching for Change) – INSEAD, Fontainebleau, França.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. *In*: COOPER, H. *et al.* (Eds.). **APA handbook of research methods in psychology**, v. 2, Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. Washington, DC: **American Psychological Association**, v. 2 p. 57-71, 2012. Doi: 10.1037/13620-004.

BRINCKMANN, J. **Competence of top management teams and success of new technology-based firms**. Gabler, 2008.

- BROOKS, L. Encouraging women's motivation for nontraditional career and lifestyle options: A model for assessment and intervention. **Journal of Career Development**, v. 14, n. 4, p. 223-241, 1988.
- BRUSH, C. G. *et al.* **Women and entrepreneurship**. Edward Elgar Publishing, 2006.
- BURKE, R. J. (2002). Career development of managerial women. *In*: BURKE, R. J.; NELSON, D. L. (Eds). **Advancing women's careers**. Blackwell Publishing, Malden, MA.
- BURNS, J. M. **Leadership**. Harper & Row, New York, 1978.
- BURT, R. S. Structural hole. **Harvard Business School Press**, Cambridge, MA, 1992.
- BUTLER, D. **Motivation and success strategies as resilience: A phenomenological study of African American women engineers in a US Western State**. 2015. Tese (Doutorado em Business and Technology) – Business and Technology, Capella University, Minneapolis, EUA.
- BUTLER, R. C. **Navigating the labyrinth to top management: Considerations of intersectionality and the career narratives of senior-level executive black women leaders in the Fortune 500/Global 500**. 2017. Tese (Doutorado em Leadership) – Leadership Studies, North Carolina Agricultural and Technical State University, Greensboro, EUA.
- CANCELIER, M. M. de L. **Contribuições das práticas de gestão de pessoas para a promoção da igualdade de gênero: conciliando a vida profissional e pessoal**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- CAPELLE, M.; BRITO, M.; MELO, M. C.; VASCONCELOS, C. A. A produção científica sobre gênero na Administração: uma metanálise. *In*: XXX ENANPAD. **Anais [...]**. Salvador, 2006.
- CARVALHO, M. M. *et al.* Empresa de base tecnológica brasileira: características distintivas. **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, v. 20, p. 461-74, 1998.
- CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 1994.
- CATALYST. **2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officers and Top Earners**, 2012. Disponível em: www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners. Acesso em: 28 jan. 2019.
- CERANTO, F. A. A.; ANDRADE JR., P. P. de. Estudo teórico-conceitual sobre as empresas de base tecnológica e análise do cenário tecnológico brasileiro. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 20, 2012.
- CHANDRA, S. *et al.* Impostor syndrome: could it be holding you or your mentees back?. **Chest**, v. 156, n. 1, pp. 26-32, 2019.

- CHAWLA, S.; SHARMA, R. R. How women traverse an upward journey in Indian industry: multiple case studies. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 3, p. 181-206, 2016.
- CHEMERS, M. **An integrative theory of leadership**. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, 1997.
- CHONG, S. C. Critical factors in the successful implementation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 6, n. June 2005, p. 1-19, 2005.
- CHRISTENSEN, R.; KNEZEK, G.; TYLER-WOOD, T. Student perceptions of Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM) content and careers. **Computers in Human Behavior**, v. 34, pp. 173-186, 2014.
- CINAMON, R. G.; HASON, I. Facing the future: Barriers and resources in work and family plans of at-risk Israeli youth. **Youth & Society**, v. 40, n. 4, p. 502-525, 2009.
- CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Pesquisa narrativa: experiência e história em pesquisa qualitativa**. Uberlândia (MG): EDUFU, 2011, 250 p.
- CLARKE, M. Advancing women's careers through leadership development programs. **Employee Relations**, v. 33, n. 5, p. 498-515, 2011.
- CLONINGER, S. K. **Exploring the lives of women who lead**. 2017. Tese (Doutorado em Leadership and Change Program) – Curso Leadership, Antioch University, Yellow Springs, EUA.
- CONNELLY, F. M.; CLANDININ, D. J. Relatos de experiencia e investigación narrativa. Déjame que te cuente. **Ensayos sobre Narrativa y Educación**, p. 11-59, 1995.
- CÔRTEZ, M. R. *et al.* Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 85- 94, 2005. Doi.org/10.1590/S0102-88392005000100007
- COSTA, M. S. M. **Liderança feminina: propósito e paixão**. 2019. Disponível em: <http://ckzdiversidade.com.br/wp-content/uploads/2019/07/Maria-Silvia-Monteiro.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Tradução de Sandra Mallman da Rosa. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CROZIER, S. D. Women's career development in a “relational context”. **International Journal for the Advancement of Counselling**, v. 21, n. 3, p. 231-247, 1999.
- CUADRADO, I.; GARCÍA-AEL, C.; MOLERO, F. Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 56, n. 2, p. 236-244, 2015.

DAHLSTRAND, A. L. Technology-based entrepreneurship and regional development: the case of Sweden. **European Business Review**, v. 19, n. 5, p. 373-386, 2007.
Doi.org/10.1108/09555340710818969.

DAVIS, S. L. **Executive-level advancement**: A qualitative study of the experiences of African American women. 2016. Tese (Doutorado em Business and Technology) – Curso Business and Technology, Capella University, Minneapolis, EUA.

DEMARRAIS, K. Qualitative interview studies: Learning through experience. **Foundations for Research: Methods of inquiry in education and the social sciences**, v. 1, n. 1, p. 51-68, 2004.

DESVAUX, G.; DEVILLARD-HOELLINGER, S. **Women matter 2, female leadership**: A competitive edge for the future. The Conference Board, Inc; McKinsey & Company Inc, 2013.

DESVAUX, G.; DEVILLARD-HOELLINGER, S.; BAUMGARTEN, P. **Women matter**: gender diversity, a corporate performance driver. New York, NY: McKinsey & Company, 2007.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DINH, J. E. *et al.* Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. **Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.

DU RIETZ, A.; HENREKSON, M. Testing the female underperformance hypothesis. **Small Business Economics**, v. 14, n. 1, p. 1-10, 2000.

EAGLY, A. H. Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. **Psychology Press**, 1987.

EAGLY, A. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.

EAGLY, A. Foreword. *In*: MADSEN, S. R.; NGUNJIRI, F. W.; LONGMAN, K. A.; CHERREY, C. (Eds.). **Women and leadership around the world** (p. ix-xiii). Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2015.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth**: The truth about how women become leaders. Harvard Business Press, 2007.

EAGLY, A. H.; CHIN, J. L. Diversity and leadership in a changing world. **American psychologist**, v. 65, n. 3, p. 216, 2010.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573, 2002.

EAGLY, A. H.; WOOD, W. Social role theory. *In*: **Handbook of Theories in Social Psychology**. London: Sage Publications Ltd, 2012.

- EAGLY, A. *et al.* The development social psychology of gender. *In:* ECKES, T.; TRAUTNER, H.M. (Eds.). **Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal**, p. 123-174, 2000.
- ELY, R. J. The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 589-634, 1995.
- ELY, R. J.; IBARRA, H.; KOLB, D. M. Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 3, p. 474-493, 2011.
- ELY, R. J.; MEYERSON, D. E. Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 103-151, 2000.
- ELY, R. J.; RHODE, D. L. (2010). Women and leadership: Defining the challenges. **Handbook of Leadership Theory and Practice**, p. 377-410.
- ETZKOWITZ, H.; KEMELGOR, C.; UZZI, B. **Athena unbound: The advancement of women in science and technology**. Cambridge University Press, 2000.
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Glossário Finep: termos e conceitos**. 2018. Disponível em: www.finep.gov.br/. Acesso em: 22 jan. 2019.
- FLETCHER, J. K. (1996). A relational approach to the protean worker. *In:* HALL, D.T. and Associates (Eds). **The career is dead, long live the career**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 105-31.
- FLETCHER, J. K. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 5, p. 647-661, 2004.
- FORRET, M. L.; DOUGHERTY, T. W. Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 419-437, 2004.
- GANCHO, C. V. **Como analisar narrativas**. Ed. Ática, 2001.
- GANGA, F.; NAVARRETE, E. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. **Revista Gaceta Laboral**, v. 19, n. 1, p. 52-77, 2013.
- GATEWOOD, E. J. *et al.* **Women entrepreneurs, their ventures, and the venture capital industry: An annotated bibliography**. Entrepreneurship and Small Business Research Institute (ESBRI), 2003.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.
- GIBSON, S. K. The developmental relationships of women leaders in career transition: Implications for leader development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 5, p. 651-670, 2008.

- GILLIGAN, C. (1982). **In a different voice**: Psychological theory and women's development. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- GINO, F.; WILMUTH, C. A.; BROOKS, A. W. Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 112, n. 40, p. 12354-12359, 2015.
- GISCOMBE, K.; MATTIS, M. C. Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? **Journal of Business Ethics**, v. 37, n. 1, p. 103-119, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Rev. de Admin. de Emp.**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. J.; BURNS, J. M. **Encyclopedia of Leadership**, v.1. Berkshire Publishing Group, Great Barrington, MA, 2004.
- GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. New York: Doubleday, 1959.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. Bantam Books, New York, NY, 1995.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE A. **Primal leadership**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2002.
- GRAF, L. P.; DIOGO, M. F. Projeções juvenis: visões ocupacionais e marcas de gênero. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 71-82, 2009.
- GRANT THORNTON. **Women in Business 2019**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2019/> Acesso em: 08 fev 2019.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRANSTRAND, O. Towards a theory of the technology-based firm. **Research Policy**, v. 27, n. 5, p. 465-489, 1998. Doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00067-5
- GREENE, P. G. *et al.* Patterns of venture capital funding: is gender a factor?. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 3, n. 1, p. 63-83, 2001.
- HALEY, T. **Shattering the glass ceiling**: A case study. 2015. Tese (Doutorado em Organizational Leadership) – Curso Leadership, University of Phoenix, Phoenix, EUA.
- HASANALI, F. Critical success factors of knowledge management. **Knowledge Management Advantage**, n. September, p. 1–4, 2002.
- HEILMAN, M. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

HEILMAN, M. E.; BLOCK, C. J.; MARTELL; R. F.; SIMON, M. C. Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 6, p. 935-942, 1989.

HEILMAN, M. E.; OKIMOTO, T. G. Why are women penalized for success at male tasks? the implied communality deficit. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 1, p. 81, 2007.

HEILMAN, M. E.; PARKS-STAMM, E. J. Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. *In: Social Psychology of Gender*. Emerald Group Publishing Limited, p. 47-77, 2007.

HEILMAN, M. E.; WALLEN, A. S.; FUCHS, D.; TAMKINS, M. M. Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 416, 2004.

HELFAT, C. E.; HARRIS, D.; WOLFSON, P. J. The pipeline to the top: women and men in the Top Executive Ranks of U.S Corporation. **Academy of Management Perspectives**, vol. 20, n.4, nov. 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHSON, D. E. **Management of organizational behavior**: Leading human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2008.

HEWLETT, S. A. **Creating a life**: Professional women and the quest for children. New York: Talk Miramax Books, 2002.

HEWLETT, S. A.; LUCE, A. B. Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. **Human Resource Management International Digest**, v. 16, n. 2, 2008.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264-288, 2001.

HOCHSCHILD, A. (1989). **The second shift**. Avon Books, New York, NY.

HOLTZBLATT, K.; MARSDEN, N. Retaining women in technology—uncovering and measuring key dimensions of daily work experiences. *In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING, TECHNOLOGY AND INNOVATION (ICE/ITMC 2018)*. **Proceedings [...]** 2018. p. 148-155.

HOYENGA, K. B.; HOYENGA K. T. **Gender-related differences**: origins and outcomes. Boston: Allyn & Bacon, 1993.

HOYT, C. L. The role of leadership efficacy and stereotype activation in women's identification with leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 11, n. 4, p. 2-14, 2005.

HUNTOON, A. **Gender stereotypes**. *In: Encyclopedia of Gender and Society*, v. 2, 2009.

HURLEY, D.; CHOUDHARY, A. Factors influencing attainment of CEO position for women. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31.4, p. 250-265, 2016.

IBARRA, H. Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 56-87, 1993.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais de Mulheres no Brasil**. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/6cc8005df5614f24050fc3e5fde4ba05.pdf. Acesso em: 02 fev 2020.

INSALA. **Mentoring women to overcome challenges in the workplace**. 2017. Disponível em: <https://www.insala.com/Articles/mentoring-women-to-overcome-challenges-in-the-workplace.asp>. Acesso em: 02 jan. 2020.

IRBY, B. J. *et al.* The synergistic leadership theory. **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 4, p. 304-322, 2002.

ISACA – Information Systems Audit and Control Association. Women in technology survey, 2017. Disponível em: <https://www.isaca.org/-/media/info/2017-women-in-technology-survey/index.html>. Acesso em: 02 jan 2020.

JETHWANI, M. M. *et al.* I can actually be a super sleuth. Promising practices for engaging adolescent girls in cybersecurity education. **Journal of Educational Computing Research**, v. 55 n.1, pp. 3-25, 2017.

JILES-CHARLES, A. M. **Perceptions of women of color on career advancement in high technology management**. 2017. Tese (Doutorado em Management and Technology) – Curso Management and Technology, Walden University, Minneapolis, EUA.

JOHNSON, S. D. W. **Exploring career pathways: black women business executives recount their journeys to the top**. 2016. Tese (Doutorado em Psychology) – Curso Psychology, The Chicago School of Professional Psychology, Chicago, EUA.

JONES, S. J.; PALMER, E. M. Glass ceilings and catfights: Career barriers for professional women in academia. **Advancing Women in Leadership**, v. 31, p. 189-198, 2011.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. *In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, v. 4, p. 90-113, 2002.

JOY, L. **Advancing women leaders: The connection between women board directors and women corporate officers**. New York, NY: Catalyst, 2008. Disponível em: www.catalyst.org/knowledge/advancing-women-leaders-connection-between-women-board-directors-and-women-corporate. Acesso em: 28 jan. 2019.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, 2010, 17.53: 243-257.

KANTER, R. M. (1977). **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books. 1977.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. Wiley, New York, NY, 1966.

- KLENKE, K. Women in leadership: contextual dynamics and boundaries. **Leadership**, v. 8, p. 199-202, 2011. Doi: 10.1177/1742715011434762
- KOENIG, A. M. *et al.* Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, v. 137, n. 4, p. 616, 2011.
- KOLB, D. M.; KICKUL, J. It pays to ask: Negotiating conditions for leadership success. **CGO insights**, v. 23, p. 1-8, 2006.
- KOLB, D. M.; MCGINN, K. From gender and negotiation to gendered negotiation. **Negotiation and Conflict Management**, 2009.
- KOLB, D.; WILLIAMS, J. **The shadow negotiation**: How women can master the hidden agendas that determine bargaining success. Simon and Schuster, 2001.
- KRAM, K. E. (1996). A relational approach to career development. *In*: HALL, D.T. and Associates (Eds.). **The career is dead, long live the career**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 132-57.
- KUMAR, S.; JAGACINSKI, C. M. Imposters have goals too: The imposter phenomenon and its relationship to achievement goal theory. **Personality and Individual Differences**, v. 40, n.1, pp. 147-157, 2006.
- LAABS, J. J. The sticky floor beneath the glass ceiling. **Personnel Journal**, v. 72, n. 5, p. 35-39, 1993.
- LABOV, W. Speech actions and reactions in personal narrative. *In*: **Analyzing discourse: Text and talk**, p. 219-247, 1982.
- LASHLEY, T. H. **The shattered glass**: A phenomenological study of factors influencing career progression of women serving in federal leadership roles. 2013. Tese (Doutorado em Management in Organizational Leadership) – Curso Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, Phoenix, EUA.
- LAHTI, E. **Women and leadership**: factors that influence women's career success: female leaders' reflections on their career development and leadership. 2013. Dissertação (Mestrado em International Business) – Curso International Business, Lahti University of Applied Sciences, Lahti, Finlândia.
- LIFF, S.; WARD, K. Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. **Gender, Work & Organization**, v. 8, n. 1, p. 19-36, 2001.
- LIRA, G. V.; CATRIB, A. M. F.; NATIONS, M. K. A narrativa na pesquisa social em saúde: perspectiva e método. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 16, n. 2, 2003.
- LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 1, p. 86, 2000.

MADDEN, M. Gender stereotypes of leaders: do they influence leadership in higher education?. **Wagadu**, v. 9, p. 55-89, 2011.

MASON, B. V. **A qualitative case study of women in mid-level leadership: challenges to attaining higher leadership positions**. 2019. Tese (Doutorado em Education) – Curso Education, Northcentral University.

MASSENGALE, D. **The underrepresentation of women in interscholastic sport leadership: A qualitative study on the effects of role incongruity**. 2009. Tese (Doutorado em Sports Education Leadership) – Curso Sports Education Leadership, University of Nevada, Las Vegas, USA.

MAXWELL, J. A. Designing a qualitative study. *In: The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, v. 2, p. 214-253, 2008.

MAYER, H. Economic trends and location patterns of women high-tech entrepreneurs. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 26, n. 11, p. 1, 2006.

MCGUIRE, G. M. Gender, race, and the shadow structure: A study of informal networks and inequality in a work organization. **Gender & Society**, v. 16, n. 3, p. 303-322, 2002.

MCSHANE, S.L. **Comportamento Organizacional**. 6a. edição. Editora Bookman. 2014.

MERRIAM. S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass. 1998.

MERRIAM, S.; TISDELL, E. T. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco: John Willey & Sons. 2016.

METZ, I. Advancing the careers of women with children. **Career Development International**, v. 10, n. 3, p. 228-245, 2005.

MEZIAS, J. M.; SCANDURA, T. A. A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n.5, pp. 519-538, 2005.

MILLER, J.B. (1976). **Toward a new psychology of women**. Boston, MA: Beacon Press.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, p. e1000097, 2009. Doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097

MOOTRY, F. L. **A phenomenological investigation of career success influences among female IT professionals**. 2018. Tese (Doutorado em Management in Organizational Leadership) – Curso Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, Phoenix, USA.

MORAES, L. V. dos S. de. **A trajetória de reitoras em Santa Catarina: ser mulher é apenas um detalhe.** 2008. 256 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980. Doi: 10.2307/2392283

MORRISON, A. M. *et al.* Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?. **Pearson Education**, 1987.

MOTA-SANTOS, C. M., CARVALHO NETO, A. M. O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. **Revista Alcance**, v. 24.1, p. 36-49, 2017.

MUNDIM, M. C. B.; WECHSLER, S.; NAKANO, T. Liderança feminina: O estado da arte nas publicações. **Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero**, v. 4, p. 55-65, 2013.

MUÑOZ-BOUDET, A. M. STEM fields still have a gender imbalance. Here's what we can do about it. *In*: Washington DC: World Economic Forum. 2017. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/women-are-still-under-represented-in-science-maths-and-engineering-heres-what-we-can-do>. Acesso em: 06 jan. 2019.

MUNSON, P. L. **Stereotypes and barriers: Effects on C-suite career progression of African American females: A narrative inquiry.** 2018. Tese (Doutorado em Management in Organizational Leadership) – Curso Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, Phoenix, USA.

MURRAY, C. D. Barriers and challenges minority men and women experienced with senior executive service advancement. **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**, v. 6, n. 1, p. 16-37, 2015.

MUYLAERT, C. J. *et al.* Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, p. 184-189, 2014.

NADAI, F. C. Uma análise crítica do termo “organizações intensivas em conhecimento”. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 2, n 1, p. 97-106, set-dez, 2006.

NELSON, T.; LEVESQUE, L. L. The status of women in corporate governance in high-growth, high-potential firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 2, p. 209-232, 2007.

NEVILL, D. D. The development of career development theory. **The Career Development Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 288-292, 1997.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice.** 3. ed. Sage Publications, 2004.

OAKLEY, J. G. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 4, p. 321-334, 2000.

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Enhancing women's economic empowerment through entrepreneurship and business leadership in OECD countries**. Paris: OECD Publishing, 2014. Disponível em: www.oecd.org/gender/Enhancing%20Women%20Economic%20Empowerment_Fin_1_Oct_2014.pdf. Acesso em: 26 dez. 2018.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino**, 2018. Disponível em: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_619550?lang=es. Acesso em: 16 fev 2020.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Women in business and management: The business case for change**, 2019. Disponível em: http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm. Acesso em: 16 fev 2020.

O'NEIL, D. A.; BILIMORIA, D. Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. **Career Development International**, v. 10, n. 3, p. 168-189, 2005.

O'NEIL, D. A.; HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 4, p. 727-743, 2008.

O'NEIL, D. A.; HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. A framework for developing women leaders: applications to executive coaching. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n. 2, p. 253-276, 2015.

OYELADE, O. **Advancing beyond the ciling: The gender barrier effect on women's advancement in Fortune 500 (F500) Firms**. 2016. Tese (Doutorado em Management) – Curso Management, University of Maryland University College, Largo, EUA.

PARSONS, T.; BALES, R. (Eds.) **Family, socialization and interaction process**. Glencoe, IL (The Free Press), 1955.

PEAKE, A.; HARRIS, K. L. Young adults' attitudes toward multiple role planning: The influence of gender, career traditionality, and marriage plans. **Journal of Vocational Behavior**, v. 60, n. 3, p. 405-421, 2002.

PEÑALVER, A. J. B.; MARTINEZ, J. C. G. Estrategias para industrias con base tecnológica: aspectos significativos en la creación de empresas innovadoras de base tecnológica (EIBTs). **FISEC-Estrategias**, Fac. Ciencias Soc. la Univ. Nac. Lomas Zamor, v. 20, p. 131-148, 2008.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. Malden: Blackwell Publishing Ltda., 2006.

PEW Research Center. **Women and leadership: Public says women are equally qualified, but barriers persist**. 2015. Disponível em: www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/. Acesso em: 19 jan. 2019.

PINHO, M.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C. A fragilidade de empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. **Ensaios FEE**, v. 23, n. 1, p. 135-162, 2002.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/2019-report/download>. Acesso em: 16 fev. 2020.

PODOLNY, J. M.; BARON, J. N. Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, p. 673-693, 1997.

POUNDER, J. S.; COLEMAN, M. Women—better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 122-133, 2002.

POWELL, G. N. Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. **Gender in Management: An International Journal**, v. 27, n. 2, p. 119-141, 2012.

REICHMAN, N. J.; STERLING, J. S. Sticky floors, broken steps, and concrete ceilings in legal careers. **Tex. J. Women & L.**, v. 14, p. 27, 2004.

RIECKEN, C. **Sobreviver – Instinto de vencedor**: os 12 portais da resiliência e a personalidade dos sobreviventes. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. Sage, 1993.

RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. Sage, 2008.

RITZDORF, M. A. **Women in STEM**: Attaining and retaining leadership positions under stereotype threat. 2015. Tese (Doutorado em Education) – Curso Education, College of Saint Mary, Omaha, EUA.

ROAN, A.; WHITEHOUSE, G. Women, information technology and ‘waves of optimism’: Australian evidence on ‘mixed-skill’ jobs. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 1, p. 21-33, 2007.

ROBB, A. M.; COLLEMAN, S. Financing strategies of new technology-based firms: a comparison of women-and men-owned firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 5, n. 1, p. 30-50, 2010.

ROBERTS, E. B. **Entrepreneurs in high technology**: lessons from MIT. New York: Oxford. University Press, 1991.

ROBINSON, S. A. C. **Chief officer narratives**: Leadership perspectives on advancing women to the C-Suite. 2016. Tese (Doutorado em Education) – Curso Education, University of Pennsylvania, Filadélfia, EUA.

- ROCHA, C. T. da C. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? Novos contextos da tecnociência.** Florianópolis, 2005. 244 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 4, 2015.
- ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century.** Praeger, New York, NY, 1991.
- RUDMAN, L. A.; GLICK, P. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 743-762, 2001.
- SAAVEDRA, L.; TAVEIRA, M. do C.; SILVA, A. D. A sub-representatividade das mulheres em áreas tipicamente masculinas: Factores explicativos e pistas para a intervenção. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 2010.
- SABHARWAL, M. From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 2, p. 399-426, 2013.
- SAEMUNDSSON, R. J. Technical knowledge-seeking in a young and growing technology-based firm: incentives and direction. **International Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 04, p. 399-429, 2004. doi.org/10.1142/S136391960400112X
- SANDBERG, S. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar.** Editora Companhia das Letras, 2013.
- SEALY, R. H.V.; SINGH, Val. The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 3, p. 284-300, 2010.
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences.** Teachers College Press, 2006.
- SELIG, P. *et al.* **Organização do conhecimento organizacional**, 2015, 58 slides. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2015.
- SEVÄ, I. J.; ÖUN, I. Self-employment as a strategy for dealing with the competing demands of work and family? The importance of family/lifestyle motives. **Gender, Work & Organization**, v. 22, n. 3, p. 256-272, 2015.
- SMILOR, R.W. *et al.* Universities spin-out companies: technology start-ups from UT-Austin. **Journal of Business Venturing, Charlottesville**, v. 5, p. 63-76, 1990.
- SMITH, A. D. **Exploring the retention and career persistence factors of African American women in information technology: a multiple case study.** 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Curso Education, The Ohio State University, Columbus, USA.
- SONNERT, G.; HOLTON, G. J. **Who succeeds in science?: the gender dimension.** Rutgers University Press, 1995.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**: A survey of the literature. Free Press, New York, NY, 1974.

STRANGE, K. M. S. **Women's beliefs about the glass ceiling**: A qualitative multiple case study of millennial women leaders. 2018. Tese (Doutorado em Business) – Curso Business, Northcentral University, Scottsdale, EUA.

STRAUSS, A. L. **Negotiations**: varieties, contexts, processes, and social order. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

STUHLMACHER, A. F.; CITERA, M.; WILLIS, T. Gender differences in virtual negotiation: theory and research. **Sex Roles**, v. 57, n. 5-6, p. 329-339, 2007.

TARR-WHELAN, L. **Women lead the way**: Your guide to stepping up to leadership and changing the world. Berrett-Koehler Publishers, 2009.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**: a guidebook and resource. NY: John Wiley, 1997.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 3^a. ed. Editora: Escolar. 2013.

THARENOU, P. Gender differences in advancing to the top. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 2, p. 111-132, 1999.

THOMAS, M. **Exploring the advancement of women in science, technology, engineering, and mathematics (STEM) executive management positions in the aerospace industry**: strategies identified by women that enable success. 2017. Tese (Doutorado em Education In Organizational Leadership) – Curso Education, University of La Verne.

TURNER-MOFFATT, C. The power of mentorship: strengthening women in leadership roles. **Professional Safety**, V. 64 n.8, pp. 17-19, 2019.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Decifrar o código**: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM). 2018. Disponível em: http://www.unesco.org/new/pt/brasil/this-office/single-view/news/portuguese_version_of_cracking_the_code_girls_and_womens/. Acesso em: 08 dez. 2019.

VALÉRIO NETTO, V. **Gestão das pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Brasília: SEBRAE, 2006.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979. Doi: 10.2307/2392358

VINKENBURG, C. J. *et al.* An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 10-21, 2011.

WALTON, Gregory M. *et al.* Two brief interventions to mitigate a “chilly climate” transform women’s experience, relationships, and achievement in engineering. **Journal of Educational Psychology**, v.107, n.2, pp. 468, 2015.

WANG, J.; SHIRMOHAMMADI, M. Women leaders in China: Looking back and moving forward. **Advances in Developing Human Resources**, v. 18, n. 2, p. 137-151, 2016.

WELLINGTON, S.; KROPF, M. B.; GERKOVICH, P. R. What's holding women back?. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 6, p. 18-18, 2003.

WESTPHAL, J. D.; MILTON, L. P. How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 366-398, 2000.

WILLIAMS, C. L. The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. **Social Problems**, v. 39, n. 3, p. 253-267, 1992.

WIMER-PISANO, R. D. **Retention of young women in high school science, technology, engineering, and mathematics career and technical education programs**. 2016. Tese (Doutorado em Business) – Curso Business, University of Missouri, Columbia, USA.

WOOD, W.; EAGLY, A. H. A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences. **Psychological Bulletin**, v. 128, n. 5, p. 699, 2002.

XU, Y. J. Gender disparity in STEM disciplines: A study of faculty attrition and turnover intentions. **Research in Higher Education**, v. 49, n. 7, p. 607-624, 2008.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251, 1989.

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

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7 ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

OBRAS CONSULTADAS

- ALEXANDRE, D. M. **Representações sociais sobre o feminino de alunos do curso tecnológico de gestão de recursos humanos**. 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- ALHADHRAMI, A.; GOBY, V. P.; AL-ANSAARI, Y. Women’s enactment of leadership in a heavily gender-marked Islamic context: An exploration within the United Arab Emirates. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n. 4, p. 728-747, 2018.
- ALLPORT, G. W.; ODBERT, H. S. Trait-names: A psycho-lexical study. **Psychological Monographs**, 47, 211, 1936.
- AMARAL, R. R. **A arquitetura da liderança nos parques científicos e tecnológicos da Catalunha: uma abordagem estratégica**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- ANDRADE, A. L. M. de. **Mulheres quilombolas movimento, lideranças e identidade**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação e Cultura) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Pará, Cametá (PA).
- ARAUJO, J. de Q. S. **Representações de liderança para mulheres com e sem filhos que exercem cargos de chefia**. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Salgado de Oliveira, Niterói (RJ).
- AUGUST, M. E. de M. **Missionárias evangélicas brasileiras: conjugalidade, fé e experiência enquanto solteiras em culturas africanas**. 2018. Tese (Doutorado em Teologia) – Programa de Pós-Graduação em Teologia, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
- AYSCUE, T. D. **Perceived factors that impact career advancement of black women in companies in the US**. 2016. Tese (Doutorado em Leadership Studies) – North Carolina Agricultural and Technical State University, Greensboro, NC, US.
- BARBOSA, I. S. B. L. **Cotidiano das trabalhadoras da viticultura do Vale do São Francisco: um estudo fotoetnográfico**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Territórios Semiáridos) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Estado da Bahia, Juazeiro (BA).
- BARBOSA, M. M. B. **A resistência das mulheres na luta e pela permanência na terra: uma análise no assentamento Maria da Conceição**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ambiente e Sociedade) – Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Sociedade, Universidade Estadual de Goiás, Morrinhos (GO).
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership**. The Free Press, New York, NY, 2008.

BECKER, D. N. **Identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

BELO, T. P. **Boudica e as facetas femininas ao longo do tempo: nacionalismos, feminismos, memória e poder**. 2014. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

BIEREMA, L. L. Women's leadership: Troubling notions of the "ideal" (male) leader. **Advances in Developing Human Resources**, v. 18, n. 2, p. 119-136, 2016.

BOTELHO, L. de L. R. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BRAGA, E. S. **A representação da mulher entre Jesus de Nazaré e Paulo de Tarso no cristianismo primitivo (I Século E.C.)**. 2016. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Assis (SP).

BULLOUGH, A.; MOORE, F.; KALAFATOGLU, T. Research on women in international business and management: then, now, and next. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 24, n. 2, p. 211-230, 2017.

CANABRAVA, L. R. **As várias faces de um mito: D. Maria da Cruz entre histórias, memórias e narrativas**. 2016. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Estadual de Montes Claros, Montes Claros (MG).

CARLYLE, T. **On heroes, hero-worship and the heroic in history**. Frederick, A. Stokes & Brother, New York, NY, 1888.

CARVALHO, J. S. de. **A construção discursiva do trabalho feminino em revistas: uma comparação entre Jornal das Moças e Claudia**. 2018. Dissertação (Mestrado em Estudos Linguísticos) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana (BA).

COELHO, B. D. P. **Essays in applied economics: inequality and voting decision in Brazil**. 2017. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro (RJ).

COSTA, S. S. de S. **“Sindicato é pra quem entende”**: (des) igualdade de gênero no sindicalismo dos empregados rurais de Moju – Pará. 2016. Dissertação (Mestrado em Agricultras Amazônicas) – Programa de Pós-Graduação em Agricultras Amazônicas, Universidade Federal do Pará, Belém (PA).

COSTRUBA, D. A. **Para além do sufrágio:** a contribuição de Júlia Lopes de Almeida à história do feminismo no Brasil (1892-1934). 2017. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Assis (SP).

CUNDIFF, J. L.; RYUK, S.; CECH, K. Identity-safe or threatening? Perceptions of women-targeted diversity initiatives. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 21, n. 5, p. 745-766, 2018.

DEBEBE, G. Navigating the double bind: Transformations to balance contextual responsiveness and authenticity in women's leadership development. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1313543, 2017.

DIAS, J. A. O. **O oráculo pentecostal:** o papel da mulher no pentecostalismo; Assembleia de Deus em Belém do Pará; carismas e conflitos nas disputas dos gêneros. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião, Universidade do Estado do Pará, Belém (PA).

ESPER, A. J. F. **Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes.** 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

FACCIN, R. D. **O trabalho de mulheres assentadas:** descortinando desigualdades. 2016. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria (RS).

FAQUETI, M. F. **Liderança em uma biblioteca:** compreensões sob a perspectiva da liderança relacional socioconstrucionista. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FERREIRA, J. A. **Relações de gênero no mundo do trabalho:** trajetórias de mulheres chefas e as visões de trabalhadores e trabalhadoras a respeito de chefias femininas. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande (PB).

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** McGraw-Hill, New York, NY, 1967.

FREIRE, V. C. C. **Maria Luiza Fontenele:** educação e inserção política. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

GARDNER, J. W. **On leadership.** Free Press, New York, NY, 1989.

GIMENEZ, L. P. **A mulher contemporânea e o feminino:** um estudo com mulheres inseridas no mercado de trabalho. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo (SP).

GOMES, T. M. de O. **As pin-ups contemporâneas: dos moldes da moda ao modo de vida: um estudo sobre éthos, estereótipos e ideologia em blogs com temática retrô.** 2017. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

GRAMKOW, F. B. **Liderança complexa em uma equipe de desenvolvimento de software.** 2016. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

GREENLEAF, R. K. **The servant as leader** (Rev. ed.). Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center, 1991.

GÜNTHER, H. F. **Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo.** 2017. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HARRIETHA, P. **Introducing the "Caps" theoretical framework: An assessment of leadership through the lens of female executives in Canada using grounded theory methods.** 2017. Tese (Doutorado em Leadership and Policy) – Curso Leadership and Policy, Niagara University, Niagara, EUA.

ISHIKAWA, G. **Liderança em organização intensiva em conhecimento: um estudo fundamentado na teoria-ator-rede.** 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

JAVADIAN, G. **Rising above: How women's entrepreneurial intentions improve through stereotype protection and stereotype boost.** 2014. Tese (Doutorado em Business Administration) – Curso Business Administration, Morgan State University, Baltimore, EUA.

KARK, R.; PRESER, R.; ZION-WALDOKS, T. From a politics of dilemmas to a politics of paradoxes: Feminism, pedagogy, and women's leadership for social change. **Journal of Management Education**, v. 40, n. 3, p. 293-320, 2016.

KNIPFER, K. *et al.* Unlocking women's leadership potential: A curricular example for developing female leaders in academia. **Journal of Management Education**, v. 41, n. 2, p. 272-302, 2017.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, 10, 271-301, 1939.

LIM, J. I. **Perceptions of Asian American and female leadership candidates: The impact of descriptive and prescriptive stereotyping.** 2017. Tese (Doutorado em Organizational Psychology) – Curso Organizational Psychology, University of New York, New York, EUA.

LITTLEJOHN, R. **Stories of women in corporate security who have risen through the leadership ranks.** 2016. Tese (Doutorado em Management in Organizational Leadership) – Curso Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, Phoenix, EUA.

LOCH, S. **Tornar-se gerente: a experiência vivida por médicos da família e da comunidade ao assumirem a gerência de unidades básicas de saúde.** 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

MACEDO, M. L. de F. **O protagonismo feminino: comunidade quilombola Sítio Arruda em Araripe – Ceará.** 2018. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo (RS).

MAGALHÃES FILHO, J. R. de. **A construção de um estilo de vida: família e relações de gênero na participação do projeto ético-político renovado.** 2014. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal (RN).

MARQUES, M. A. **A estética da mulher na Igreja Evangélica Assembleia de Deus: entre as prescrições estatutárias e as práticas cotidianas.** 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia (GO).

MARTINHO, E. **O perfil de liderança nas questões éticas no hospital filantrópico.** 2014. Dissertação (Mestrado em Bioética) – Programa de Pós-Graduação em Bioética, Centro Universitário São Camilo, São Paulo (SP).

MATTOS, S. M. C. S. **Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil.** 2016. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo (SP).

MAYER, C. A. **O protagonismo feminino proativo nas narrativas audiovisuais de ficção científica.** 2018. Dissertação (Mestrado em Estudos da Mídia) – Programa de Pós-Graduação em Estudos da Mídia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal (RN).

MCDANIEL-RICHMOND, J. **A quantitative examination of gender's impact on the barriers of advancement to senior-level management positions.** 2016. Tese (Doutorado em Business and Technology) – Curso Business and Technology, Capella University, Minneapolis, EUA.

MCGEE, K. **The influence of race, ethnicity, and gender on advancement in information technology.** 2017. Tese (Doutorado em Organizational Development and Change) – Curso Organizational Development and Change, Fielding Graduate University, Santa Barbara, EUA.

NABESHIMA, Y. K. **A discriminação da mulher no mercado de trabalho: estudo comparado da legislação do Brasil e Japão.** 2014. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo (SP).

OLIVEIRA, A. M. F. de. **O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial.** 2008. 317 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

OLIVEIRA, R. M. de. **Mulheres no poder: forma de vida do ator mulher executiva contemporânea** na revista *Você S/A*. 2014. Dissertação (Mestrado em Linguística e Língua Portuguesa) – Programa de Pós-Graduação em Linguística e Língua Portuguesa, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara (SP).

PEREIRA, A. K. **Ideias, compreensão e práticas de responsabilidade social dos líderes empresariais no município de Itajaí (SC)**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

PEREIRA, L. **The effects of gender-aware leadership-development training on the leadership-behavioral competencies of women software engineers in California's Silicon Valley**. 2017. Tese (Doutorado em Education) – Education, University of San Francisco, San Francisco, USA.

PEREIRA, M. V. de S. **Revelação, profecia e trajetórias de mulheres na Assembleia de Deus**. 2016. Tese (Doutorado em Antropologia) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador (BA).

PINHEIRO, C. M. G. **Eu vou falar pra dendê tem homem e tem mulher: o feminismo angoleiro e as mudanças na tradição**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal (RN).

PINTO, L. P. **Os vínculos conjugais em um contexto cristão protestante batista na contemporaneidade**. 2018. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PRILLERMAN, Y. **Gender inequality in the workplace: A qualitative study**. 2019. Tese (Doutorado em Business Administration) – Curso Business Administration, Northcentral University, Scottsdale, EUA.

PRIM, C. H. **Processo empreendedor e coevolução em organizações intensivas em conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

QUINCOZES, E. da R. F. **Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da EMBRAPA Clima Temperado**. 2010. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

RAMOS, M. de A. B. V. **Mulheres na liderança: o impacto de se eleger uma mulher sobre a gestão do programa Bolsa Família**. 2014. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade de Brasília, Brasília.

ROCHEDO, A. do C. **“Afrodite se quisier”**: o protagonismo das mulheres no rock brasileiro nos anos 1980. 2018. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica (RJ).

- ROMAN, M. **Relationships between women's glass ceiling beliefs, career advancement satisfaction, and quit intention**. 2017. Tese (Doutorado em Social and Behavioral Sciences) – Curso Social and Behavioral Sciences, Walden University, Minneapolis, USA.
- SANTANA, J. Q. de. **Liderança autêntica no batalhão de operações policiais especiais de Santa Catarina**. 2012. 219 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.
- SANTOS, A. D. dos. **Mulheres moçambicanas: resistência, associativismo, feminismo**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo (SP).
- SANTOS, F. B. **O processo de liderança em contexto espiritualizado: a Escola Waldorf Anabá**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- SANTOS, L. M. dos. **Um olhar feminista sobre a participação de mulheres na Universidad Nacional de Colômbia**. 2018. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade Federal de Goiás, Goiânia.
- SANTOS, M. de L. dos. **Mulher Soka em terras santas: a propagação do budismo em Aparecida do Norte e Juazeiro do Norte**. 2014. Tese de Doutorado em Ciência da Religião. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- SANTOS, R. A. S. **Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional: o caso das empresas de distribuição de energia elétrica**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SANTOS, R. A. dos. **Educação empreendedora e o desenvolvimento de atitude empreendedora da mulher de baixa renda: perspectivas de ações na cidade de Franca (SP)**. 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Centro Universitário de Franca, Franca (SP).
- SANTOS, V. de B. **Condições de acesso e permanência das mulheres no movimento sindical**. 2018. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Fundação Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão (SE).
- SCHREINER, T. **Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.
- SILVA, D. J. M. **Mulheres na contabilidade: os estereótipos socialmente construídos sobre a contadora Uberlândia**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia (MG).

SILVA, F. M. V. da. **A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário.** 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, J. de A. **A construção discursiva da mulher no mercado de trabalho a partir da revista exame.** 2017. Dissertação (Mestrado em Estudos Linguísticos) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana (BA).

SILVA, L. H. R. da. **Os sentidos atribuídos às identidades de mulheres quilombolas na escola de educação quilombola.** 2016. Dissertação (Mestrado em Educação, Culturas e Identidades) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Culturas e Identidades, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife (PE).

SILVA, M. I. C. **O processo de legitimação das funções de liderança feminina no interior das igrejas neopentecostais em Manaus.** 2017. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

SIMS, C. M.; GONG, T.; HUGHES, C. Linking leader and gender identities to authentic leadership in small businesses. **Gender in Management: An International Journal**, v. 32, n. 5, p. 318-329, 2017.

SIQUEIRA, V. J. de. **Santa dica: relações de gênero em Lagolândia Goiás na primeira metade do século XX.** 2016. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**, v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010.

STRAUGHTER, A. M. **Exploring success factors of executive women moving beyond the corporate glass ceiling: A qualitative exploratory study of American female executives.** 2015. Tese (Doutorado em Business and Technology) – Curso Business and Technology, Capella University, Minneapolis, EUA.

TARI-SOVICK, M. M. **Skills female small business owners use to succeed in business.** 2017. Tese (Doutorado em Business Administration) – Curso Business Administration, Walden University, Minneapolis, EUA.

TECCHIO, E. L. **A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica.** 2015. 193 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VALENTE, S. L. A. J. **Percepção das mulheres em cargos de chefia quanto à sua qualidade de vida pessoal, social e familiar: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa – UFV.** 2016. Dissertação (Mestrado em Economia Doméstica) – Programa de Pós-Graduação em Economia Doméstica, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa (MG).

VAN OOSTEN, E. B.; BUSE, K.; BILIMORIA, da. The leadership lab for women: advancing and retaining women in STEM through professional development. **Frontiers in Psychology**, v. 8, p. 2138, 2017.

VICENTINI, L. C. **Liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do Bope** – batalhão de operações policiais especiais de Santa Catarina. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WHITE, J. **Women business leaders in biotech and hi-tech, and related industry cluster factors**. 2016. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Departamento de Geografia e Estudos Globais, Universidade de San José, Califórnia, EUA, 2016.

YAN, S.; WU, Y.; ZHANG, G. The gender difference in leadership effectiveness and its Sino-US comparison. **Chinese Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 106-124, 2018.

ZOUCAS, A. C. **Liderança como prática em iniciativas de melhoria de processo de software**. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

APÊNDICE A – Contexto dos Estudos

Quadro 11 – Contexto dos artigos

Desenvolvimento da liderança feminina	Obstáculos e facilidades para liderança feminina	Diferença na liderança de homens e mulheres	Caminho da liderança feminina	Outros
Bierema (2016) Bullough et al. (2015) Cundiff, Ryuk e Cech (2018) Debebe (2017) Kark, Preser e Zion-Waldoks (2016) Knipfer et al. (2017) Van Oosten, Buse e Bilimoria (2017)	Alajmi e Ahmad (2016) Bhattacharya, Bhattacharya e Mohapatra (2018) Chawla e Sharma (2016) Rayyan (2016) Sims, Gong e Hugues (2017) Ud Din et al. (2018) Wang e Shirmohammadi (2016) Zheng et al. (2018).	Alhadhrami, Goby e Al-Ansaari (2018) Bullough, Moore e Kalafatoglu (2017) Yan, Wu e Zhang (2018)	–	Cook e Glass (2018) Hua et al. (2018) Kirsch (2018) Morley (2013)

Fonte: A autora (2020).

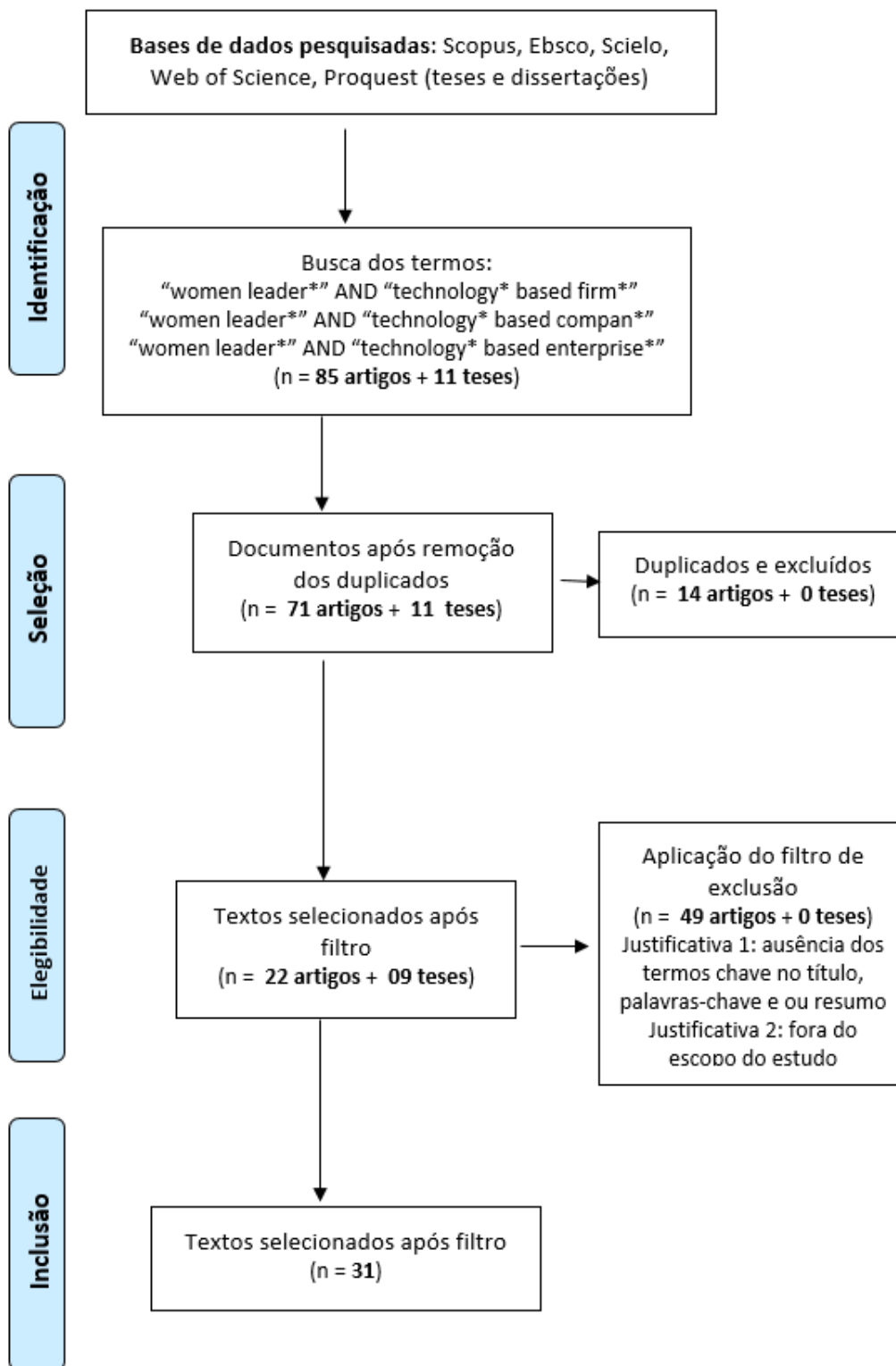
Quadro 12 – Contexto das teses e dissertações

Desenvolvimento da liderança feminina	Obstáculos e facilidades para liderança feminina	Diferença entre a liderança de homens e mulheres	Caminho da liderança feminina	Outros
Pereira (2017)	–	Golshan (2014) Lim (2017) Tari-Sovick (2017) White (2016)	Moraes (2008) Botelho (2008) Cloninger (2017) Ritzdorf (2015) Robinson (2016)	–

Fonte: A autora (2020).

APÊNDICE B – Fluxograma Prisma

Figura 20 – Fluxograma Prisma



Fonte: A autora (2020).

APÊNDICE C – Quantidade de trabalhos recuperados nas bases

Quadro 13 – Trabalhos recuperados nas bases

Termos de busca	Scopus	Ebsco	Scielo	WoS	Proquest
<i>“women leader*” AND “technology* based firm*”</i>	13	11	0	0	9
<i>“women leader*” AND “technology* based compan*”</i>	13	20	0	0	2
<i>“women leader*” AND “technology* based enterprise*”</i>	10	18	0	0	0
Total de publicações (96)	36	49	0	0	11

Fonte: A autora (2020).

APÊNDICE D – Relação de trabalhos incluídos na revisão

Quadro 14 – Artigos incluídos na revisão

Autor(a)/Ano	Título	Publicação
Alajmi e Ahmad (2016)	The effect of gender egahtanism assertiveness and future orientation on the Saudi women in public universities to be an effective leader: The moderating role of government support.	International Business Management
Alhadhrami, Goby e Al-Ansaari (2018)	Women’s enactment of leadership in a heavily gender-marked Islamic context: An exploration within the United Arab Emirates.	International Journal of Organizational Analysis
Bhattacharya, Bhattacharya e Mohapatra (2018)	Enablers for advancement of women into leadership position.	International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals
Bierema (2016)	Women’s leadership: troubling notions of the “ideal” (male) leader.	Advances in Developing Human Resources
Bullough et al. (2015)	Developing women leaders through entrepreneurship education and training.	Academy of Management Perspectives
Bullough, Moore e Kalafatoglu (2017)	Research on women in international business and management: then, now, and next.	Cross Cultural & Strategic Management
Chawla e Sharma (2016)	How women traverse an upward journey in Indian industry: multiple case studies.	Gender in Management: An International Journal
Cook e Glass (2018)	Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility?	Human Relations
Cundiff, Ryuk e Cech (2018)	Identity-safe or threatening? Perceptions of women-targeted diversity initiatives.	Group Processes & Intergroup Relations
Debebe (2017)	Navigating the double bind: Transformations to balance contextual responsiveness and authenticity in women’s leadership development.	Cogent Business & Management
Hua et al. (2018)	The relationship between work-life balance and women leadership performance: The mediation effect of organizational culture	International Journal of Engineering
Kark, Preser e Zion-Waldoks (2016)	From a politics of dilemmas to a politics of paradoxes: feminism, pedagogy, and women’s leadership for social change.	Journal of Management Education
Kirsch (2018)	The gender composition of corporate boards: A review and research agenda.	The Leadership Quarterly
Knipfer et al. (2017)	Unlocking women’s leadership potential: A curricular example for developing female leaders in academia.	Journal of Management Education
Morley (2013)	The rules of the game: women and the leaderist turn in higher education.	Gender and Education

Rayyan (2016)	Jordanian women's leadership styles in the lens of their masculinity-femininity value orientation.	Journal of Transnational Management
Sims, Gong e Hugues (2017)	Linking leader and gender identities to authentic leadership in small businesses.	Gender in Management: An International Journal
Ud Din et al. (2018)	Women's skills and career advancement: a review of gender (in)equality in an accounting workplace.	Economic Research- Ekonomiska Istraživanja
Van Oosten, Buse e Bilimoria (2017)	The leadership lab for women: Advancing and retaining women in STEM through professional development.	Frontiers in Psychology
Wang e Shirmohammadi (2016)	Women leaders in China: looking back and moving forward.	Advances in Developing Human Resources
Yan, Wu e Zhang (2018)	The gender difference in leadership effectiveness and its Sino-US comparison.	Chinese Management Studies
Zheng et al. (2018)	Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion.	The Leadership Quarterly

Fonte: A autora (2020).

Quadro 15 – Teses e dissertações incluídas na revisão (com *strings Women Leadership AND Technology Based Firms*)

Autor(a)/Ano	Título
Cloninger, S. K. (2017)	Exploring the Lives of Women Who Lead.
Javadian, G. (2014)	Rising above: How women's entrepreneurial intentions improve through stereotype protection and stereotype boost.
Lim, J. I. (2017)	Perceptions of Asian American and Female Leadership Candidates: The Impact of Descriptive and Prescriptive Stereotyping.
Moraes, L. V. D. S. D. (2008)	A trajetória de reitoras em Santa Catarina: ser mulher é apenas um detalhe.
Pereira, L. (2017)	The Effects of Gender-Aware Leadership-Development Training on the Leadership-Behavioral Competencies of Women Software Engineers in California's Silicon Valley.
Ritzdorf, M. A. (2015)	Women in STEM: Attaining and retaining leadership positions under stereotype threat.
Robinson, S. A. C. (2016)	Chief officer narratives: Leadership perspectives on advancing women to the C-Suite.
Sovick, M. (2017)	Strategies Female Small Business Owners Use to Succeed in Business.
White, J. (2016)	Women Business Leaders in Biotech and Hi-Tech, and Related Industry Cluster Factors.

Fonte: A autora (2020).

Quadro 16 – Teses e dissertações incluídas na revisão (com *strings Career advancement AND Women*)

Autor(a)/Ano	Título
Alsebaie, F. M. B (2015)	Women's career advancement in the it field In the kingdom of Bahrain.
Ayscue, T. D. (2016)	Perceived factors that impact career advancement of black women in companies in the US.
Barron, M. (2019)	Senior-level African American women, underrepresentation, and career decision-making.
Butler, D (2015)	Motivation and success strategies as resilience: A phenomenological study of African American women engineers in a US Western State.
Butler, R. C. (2017)	Navigating the labyrinth to top management: considerations of intersectionality and the career narratives of senior-level executive black women leaders in the Fortune 500/Global 500.
Davis, S. L. (2016)	Executive-level advancement: A qualitative study of the experiences of African American women.
Haley, T. (2015)	Shattering the glass ceiling: A case study.
Harrietha, P. (2017)	Introducing the "Caps" Theoretical Framework: an assessment of leadership through the lens of female executives in Canada using grounded theory methods.
Jiles-Charles, A. M. (2017)	Perceptions of women of color on career advancement in high technology management.
Johnson, S. D. W. (2016)	Exploring career pathways: black women business executives recount their journeys to the top.
Littlejohn, R. (2016)	Stories of women in corporate security who have risen through the leadership ranks.
Mason, B. V. (2019)	A Qualitative Case Study of women in mid-level leadership: challenges to attaining higher leadership positions.
Mcdaniel-Richmond, J. (2016)	A quantitative examination of gender's impact on the barriers of advancement to senior-level management positions.
Mcgee, K. (2017)	The influence of race, ethnicity, and gender on advancement in information technology.
Mootry, F. L (2018)	A phenomenological investigation of career success Influences among female IT professionals.
Munson, P. L. (2018)	Stereotypes and barriers: effects on C-Suite Career progression of African American females: a narrative inquiry.
Oyelade, O. (2016)	Advancing beyond the Ceiling: the gender barrier effect on women's advancement in Fortune 500 (F500) firms.
Prillerman, Y. (2019)	Gender inequality in the workplace: a qualitative study.
Robinson, S. A. C (2016)	Chief officer narratives: Leadership perspectives on advancing women to the C-Suite.
Roman, M. (2017)	Relationships between women's Glass Ceiling beliefs, career advancement satisfaction, and quit intention.

Smith, A. D. (2016)	Exploring the retention and career persistence factors of African American women in information technology: a multiple case study.
Strange, K. M. S. (2018)	Women's beliefs about the Glass Ceiling: a qualitative multiple case study of millennial women leaders.
Straughter, A. M. (2015)	Exploring success factors of executive women moving beyond the corporate glass ceiling: A qualitative exploratory study of American female executives.
Thomas, M. (2017)	Exploring the advancement of women in science, technology, engineering, and mathematics (STEM) executive management positions in the aerospace industry: strategies identified by women that enable success.
Wimer-Pisano, R. D. (2016)	Retention of young women in high school science, technology, engineering, and mathematics career and technical education programs.

Fonte: A autora (2020).

Quadro 17 – Teses e dissertações CAPES (2014 a 2019)

Alexandre, D. M. (2017)	Representações sociais sobre o feminino de alunos do curso tecnológico de gestão de recursos humanos.
Andrade, A. L. M. de (2016)	Mulheres quilombolas movimento, lideranças e identidade.
Araujo, J. de Q. S. (2014)	Representações de liderança para mulheres com e sem filhos que exercem cargos de chefia.
August, M. E. de M. (2018)	Missionárias evangélicas brasileiras: conjugalidade, fé e experiência enquanto solteiras em culturas africanas.
Barbosa, I. S. B. L. (2017)	Cotidiano das trabalhadoras da viticultura do Vale do São Francisco: um estudo fotoetnográfico.
Barbosa, M. M. B. (2018)	A resistência das mulheres na luta e pela permanência na terra: uma análise no assentamento Maria da Conceição.
Belo, T. P. (2014)	Boudica e as facetas femininas ao longo do tempo: nacionalismos, feminismos, memória e poder.
Braga, E. S. (2016)	A representação da mulher entre Jesus de Nazaré e Paulo de Tarso no Cristianismo primitivo (I Século E.C.).
Canabrava, L. R. (2016)	As várias faces de um mito: D. Maria da Cruz entre histórias, memórias e narrativas.
Carvalho, J. S. de (2018)	A construção discursiva do trabalho feminino em revistas: uma comparação entre Jornal das Moças e Claudia.
Coelho, B. D. P. (2017)	Essays in applied economics: inequality and voting decision in Brazil.
Costa, S. S. de S. (2016)	“Sindicato é pra quem entende”: (des)igualdade de gênero no sindicalismo dos empregados rurais de Moju – Pará.
Costruba, D. A. (2017)	Para além do sufrágio: a contribuição de Júlia Lopes de Almeida à história do feminismo no Brasil (1892-1934).

Dias, J. A. O. (2016)	O oráculo pentecostal: o papel da mulher no pentecostalismo; Assembleia de Deus em Belém do Pará; carismas e conflitos nas disputas dos gêneros.
Faccin, R. D. (2016)	O trabalho de mulheres assentadas: descortinando desigualdades.
Ferreira, J. A. (2017)	Relações de gênero no mundo do trabalho: trajetórias de mulheres chefas e as visões de trabalhadores e trabalhadoras a respeito de chefias femininas.
Magalhães Filho, J. R. de (2014)	A construção de um estilo de vida: família e relações de gênero na participação do projeto ético-político renovado.
Freire, V. C. C. (2017)	Maria Luiza Fontenele: educação e inserção política.
Gimenez, L. P. (2018)	A mulher contemporânea e o feminino: um estudo com mulheres inseridas no mercado de trabalho.
Gomes, T. M. de O. (2017)	As Pin-ups contemporâneas: dos moldes da moda ao modo de vida: um estudo sobre étnos, estereótipos e ideologia em blogs com temática retrô.
Macedo, M. L. de F. (2018)	O protagonismo feminino: comunidade quilombola Sítio Arruda em Araripe – Ceará.
Marques, M. A. (2017)	A estética da mulher na Igreja Evangélica Assembleia de Deus: entre as prescrições estatutárias e as práticas cotidianas.
Martinho, E. (2014)	O perfil de liderança nas questões éticas no hospital filantrópico.
Mattos, S. M. C. S. (2016)	Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil.
Mayer, C. A. (2018)	O protagonismo feminino proativo nas narrativas audiovisuais de ficção científica.
Nabeshima, Y. K. (2014)	A discriminação da mulher no mercado de trabalho: estudo comparado da legislação do Brasil e Japão.
Oliveira, R. M. de (2014)	Mulheres no poder: forma de vida do ator mulher executiva contemporânea na revista Você S/A.
Pereira, M. V. de S. (2016)	Revelação, profecia e trajetórias de mulheres na Assembleia de Deus.
Pinheiro, C. M. G. (2018)	Eu vou falar pra dendê tem homem e tem mulher: o feminismo angoleiro e as mudanças na tradição.
Pinto, L. P. (2018)	Os vínculos conjugais em um contexto cristão protestante batista na contemporaneidade.
Ramos, M. de A. B. V. (2014)	Mulheres na liderança: o impacto de se eleger uma mulher sobre a gestão do programa bolsa família.
Rochedo, A. do C. (2018)	“Afrodite se quiser”: o protagonismo das mulheres no rock brasileiro nos anos 1980.
Santos, A. D. dos (2016)	Mulheres moçambicanas: resistência, associativismo, feminismo.
Santos, L. M. dos (2018)	Um olhar feminista sobre a participação mulheres na universidad nacional de colômbia.
Santos, M. de L. dos (2014)	Mulher Soka em terras santas: a propagação do budismo em Aparecida do Norte e Juazeiro do Norte.

Santos, R. A. dos (2017)	Educação empreendedora e o desenvolvimento de atitude empreendedora da mulher de baixa renda: perspectivas de ações na cidade de Franca (SP).
Santos, V. de B. (2018)	Condições de acesso e permanência das mulheres no movimento sindical.
Silva, D. J. M. (2018)	Mulheres na contabilidade: os estereótipos socialmente construídos sobre a contadora Uberlândia 2017.
Silva, J. de A. (2017)	A construção discursiva da mulher no mercado de trabalho a partir da revista Exame.
Silva, L. H. R. da (2016)	Os sentidos atribuídos às identidades de mulheres quilombolas na escola de educação quilombola.
Silva, M. I. C. (2017)	O processo de legitimação das funções de liderança feminina no interior das igrejas neopentecostais em Manaus.
Siqueira, V. J. de (2016)	Santa dica: relações de gênero em Lagolândia, Goiás, na primeira metade do século XX.
Valente, S. L. A. J. (2016)	Percepção das mulheres em cargos de chefia quanto à sua qualidade de vida pessoal, social e familiar: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa – UFV.

Fonte: A autora (2020).

APÊNDICE E – Roteiro da Entrevista

Data:

Início:

Término:

Dados Pessoais

Nome:

Idade:

Sexo:

Formação escolar:

Dados profissionais

Tempo de experiência como líder:

Função atual:

Tempo na função atual:

Número de funcionários:

Tipo/ramo da empresa:

Produto ou serviço:

Quantos anos tem a empresa (somente para o dono):

1. Fale sobre o motivo de ter escolhido uma área voltada para tecnologia para atuar. O que a levou a se interessar por essa área?
2. Você vislumbrava ocupar uma posição de liderança?
3. Conte-me sobre a sua trajetória até ocupar a posição de liderança.
4. O que a levou a querer ser líder?
5. Quais foram as principais barreiras encontradas?
6. Você acha que essas barreiras existem pelo fato de você ser mulher?
7. Você acha que teria sido diferente para um homem?
8. Como você ultrapassou essas barreiras?
9. Que tipo de comportamentos você adotou?
10. O que mais funcionou em termos de atitudes?
11. Em algum momento você achou que não conseguiria? Pensou em desistir?
12. Quais as principais lições que você aprendeu ao longo desse caminho?

13. Quais foram seus principais suportes ao longo desse caminho?
14. O que você diria para outras mulheres que almejam posições de liderança?
15. Você teria algo mais para acrescentar para me ajudar a entender melhor a sua trajetória como líder?

APÊNDICE F – Termo de assentimento livre e esclarecido



Termo de Assentimento Livre e Esclarecido

Você foi convidada para participar da pesquisa **“Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram Líderes em Empresas de Base Tecnológica”**.

A sua seleção foi intencional e a participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará qualquer prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com o Laboratório de Liderança e Gestão Responsável da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste estudo é compreender as experiências nas trajetórias profissionais de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas, que procurarão captar o entendimento das entrevistadas sobre liderança feminina em empresas de base tecnológica (EBTs).

As informações obtidas durante esta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros (gravações) das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação das participantes será modificado.

Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução de entrevistas em profundidade.

Você está recebendo duas cópias deste termo, onde constam e-mail, telefone e endereço institucional da pesquisadora principal e do CEP-UFSC. Por meio desses contatos, você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Cristiane Iata - Pesquisadora
Laboratório de Liderança e Gestão Responsável
Caixa Postal 5052
E-mail: cristianeinata@hotmail.com
Fone: (48) 984316090



Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

_____	_____
Nome	Assinatura
_____	____/____/____
Local	Data

Caso você concorde em participar da pesquisa, por favor, entregue uma cópia assinada deste termo para um pesquisador do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável.

APÊNDICE G – Codinomes utilizados na pesquisa



Hedy LAMMAR (1914 – 2000): foi uma atriz e inventora austríaca, responsável por criar um sistema de comunicação para as Forças Armadas dos Estados Unidos durante a 2ª Guerra Mundial. A invenção acabou servindo de base para a telefonia celular, *wifi* e *bluetooth* que conhecemos hoje.



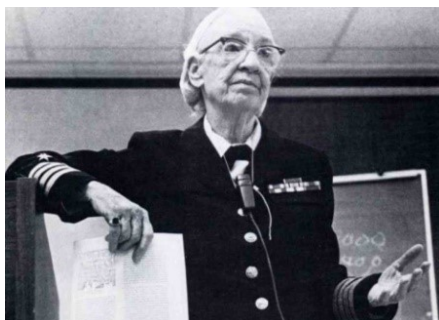
KAREN Sparck Jones (1935 – 2007): foi uma cientista da computação britânica, responsável pela criação do conceito da frequência inversa de documentos, uma tecnologia que sustenta os mecanismos de buscas mais modernos.



MARIA Telkes (1900 – 1995): foi uma cientista e inventora húngaro-americana que, em 1948, desenvolveu a primeira casa que usava o sol como principal fonte de energia. Ela também inventou o gerador e o refrigerador termoelétricos.



ANNA Fisher (1949 –): astronauta norte-americana que, em 1978, foi selecionada com cinco outras mulheres para a primeira equipe de astronautas femininas da NASA. Depois de completar o curso, em 1979, foi qualificada como especialista de missão para futuros voos no ônibus espacial.



GRACE Hopper (1906 – 1992): foi almirante da marinha norte-americana cujos trabalhos inspiraram a criação do COBOL, linguagem de programação mais utilizada na área comercial. Além de revolucionar a computação, foi a primeira pessoa a utilizar o termo “*bug*”.



Marie CURIE (1867 – 1934): foi uma cientista e física polonesa naturalizada francesa, que liderou pesquisas sobre a radioatividade, tornando-se uma das maiores cientistas de todos os tempos e a primeira mulher, na História, a ganhar um Prêmio Nobel, e a primeira pessoa e única mulher a ganhar o prêmio duas vezes.



Irmã Mary Kenneth KELLER (1913 – 1985): foi uma cientista da computação considerada a primeira mulher a receber um doutorado em ciências da computação. Sua contribuição, entretanto, foi fundamental na criação da linguagem de programação BASIC, criada com fins didáticos e utilizada por décadas, até ser substituída pelo Pascal. Lutava pela inclusão das mulheres na computação.