

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

THAMYNE DE SOUZA SOMMER

MULHERES QUE COMANDAM

Os desafios que as mulheres líderes da empresa LQQVC enfrentam na carreira

São Leopoldo

2015

THAMYNE DE SOUZA SOMMER

MULHERES QUE COMANDAM:

Os desafios que as mulheres líderes da empresa LQQVC enfrentam na carreira

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dra. Cláudia Stadtlober

São Leopoldo

2015

Dedico este trabalho à minha família e à todas as mulheres líderes guerreiras que trabalham arduamente.

AGRADECIMENTOS

À minha família por ser a base de tudo que sou hoje, por me incentivarem diariamente e por sempre acreditarem que sou capaz, embora muitas vezes eu mesma não acreditasse.

Ao meu namorado que acompanhou boa parte da trajetória percorrida durante este trabalho, que me apoiou e fez com que eu não desistisse.

À LQQVC por ser minha segunda casa e me ensinar a cada dia coisas novas e desafiadoras.

A todas as mulheres que são meus exemplos de superação e motivação para acreditar que somos capazes de “dominar” o mundo.

À minha orientadora, que com toda sua dedicação e experiência, mostrou-me os melhores caminhos a seguir.

Por fim, agradeço ao Pai Celestial, pois ele me fez acreditar que com paciência e fé, a recompensa vem.

RESUMO

Este trabalho possui como objetivo principal compreender os desafios encontrados na carreira das líderes mulheres da **LQQVC** (sigla utilizada para denominar a companhia que as líderes entrevistadas trabalham). O tema foi definido com base na percepção que a autora possuía em relação à discrepância entre o avanço que as mulheres obtiveram ao longo dos séculos passados até atualmente e entre seus direitos, valores, respeito com que as mesmas são tratadas nas empresas, mas, principalmente as dificuldades encontradas por elas ao chegarem a um cargo de liderança. Para que este assunto fosse investigado com propriedade, foi necessário descrever a carreira profissional das líderes entrevistadas até chegarem ao cargo de liderança, identificar as principais características de uma líder na percepção das entrevistadas e apresentar de que forma conciliam a vida pessoal com a profissional. O delineamento deste trabalho se deu através do desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, descritiva, utilizando o método do estudo de caso. Foram entrevistadas oito líderes mulheres que trabalham na LQQVC. Os resultados obtidos na pesquisa, após serem apresentados e analisados, respondem de maneira clara e direta tanto os objetivos específicos, quanto o objetivo geral que foi proposto. Os resultados são apresentados na conclusão do estudo.

Palavras-chave: História da Mulher; Carreira; Liderança; Obstáculos; Trabalho.

ABSTRACT

This study has the main objective understanding challenges found in career leaders of women's LQQVC (acronym used paragraph name of company that leaders interviewed work). The theme was defined on the basis of the perception that the author had in relation to the discrepancy between the advancement what women obtained along the ages past until now and between rights, values, respect how are treated the same in the companies but mainly as difficulties for them when they reached leadership charge. For this matter be investigated with property, was necessary describe a professional career of respondents leaders to arrive when leadership load, identify main characteristics of a leader in the interviewees perception and present so what reconcile personal life with a professional. The design work this occurred through the development of a qualitative, descriptive, using the case study method. Were interviewed eight leaders women working in LQQVC. The results obtained in the search after being presented and analyzed, respond in a clear and and direct both the specific objectives, as the overall goal that was proposed. The results are shown at the conclusion of the study.

Keywords: Women's History; career; Leadership; Obstacles; Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma.....	42
----------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do processo de planejamento de carreira.....	27
Quadro 2 - Itens importantes de serem desenvolvidos para que as mulheres alcancem posição de liderança nas empresas.....	28
Quadro 3 - Estrutura da pesquisa	43
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens de entrevistas em profundidade	48
Quadro 5 - Caracterização do perfil das líderes entrevistadas.....	49
Quadro 6 - Categorias de análise de resultados.	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 A História da Mulher	16
2.1.1 A Mulher com a Família e com o Trabalho.....	20
2.2 Carreira	25
2.3 Liderança	29
2.2.2 Diferença de Gêneros	32
2.2.3 Liderança Feminina.....	35
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	40
3.1 Delineamento da Pesquisa	40
3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa	41
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	42
3.4 Técnica de Análise de Dados	45
3.5 Limitações do Método	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 Carreira Profissional	51
4.2 Principais Obstáculos Enfrentados até Chegar à Liderança	56
4.3 Características da Liderança Feminina e Masculina	60
4.4 Vida pessoal x Profissional	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	76

1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado a seguir visa identificar os desafios encontrados na carreira profissional de grandes executivas de uma empresa varejista de Material de Construção, Eletro, Móveis e Serviços Financeiros do Sul do país.

Sabendo-se que por anos as mulheres se depararam com muitos obstáculos no quesito trabalho, torna-se importante compreender a evolução do sexo feminino desde o século passado até atualmente com a intenção de compreender o que ainda as faz terem maiores dificuldades que os homens no mercado de trabalho.

As mulheres sempre trabalharam muito. Historicamente, as tarefas domésticas, mesmo que ainda restritas à unidade familiar, eram realizadas ao lado de outras atividades ligadas diretamente à produção social. Cada membro da família possuía uma atividade claramente definida, a qual era determinada a partir da idade, sexo e posição na família, ou seja, homens e mulheres executavam tarefas distintas e ocupavam espaços diferentes. O homem assumia especialmente atividades de esfera pública, enquanto que a mulher delimitava-se ao âmbito doméstico. (BRUSCHINI; ROSEMBERG, 1982).

Com a guerra ocorrendo em diversos países da Europa, os homens se obrigaram a deixar suas casas para lutar nos campos de batalha, fazendo com que as mulheres tomassem frente à produção, principalmente das linhas de montagem das fábricas. Foi então, que neste período surgiu a expressão famosa "*I can do it*", que orgulhosamente as mulheres operárias falavam, por estarem realizando este tipo de trabalho, que anteriormente, era exercido apenas pelos homens e que agora o realizavam com sucesso. Foi a partir de então, que as mulheres começaram a exercer dupla jornada de trabalho, trabalhando nas fábricas e nos afazeres domésticos. (SINA, 2005).

Não muito diferente no Brasil, segundo Del Piore (2007), no século XX, especificamente na região Sul, na cidade de Porto Alegre, os homens precisaram deixar suas mulheres para ir à busca de emprego nas regiões como Rio Grande e Uruguai, deixando-as até mesmo por anos sozinhas. Além disso, as guerras regionais também propiciavam o abandono das mulheres por seus maridos, pois os soldados saíam para o combate. Ao invés de ficarem esperando por seus cônjuges, buscaram alternativas para se sustentarem.

Conforme Barroso (1982, p. 17):

A análise da participação do sexo feminino no mercado de trabalho, a partir de 1950, um período em que a Nação assistiu a um rápido processo de crescimento econômico, acompanhado da industrialização e urbanização aceleradas, mostra que, se por um lado houve expansão nas oportunidades de emprego para o sexo feminino, de outra parte, essas oportunidades se limitaram a poucas ocupações, em geral no setor de serviços e na maioria das vezes nos postos mais baixos da hierarquia ocupacional, onde as condições de trabalho, entre elas o salário, não são as melhores. (BARROSO, 1982, p. 17).

Neste período houveram muitas manifestações e protestos a favor da moralidade, estabilidade da família e dos casais e de educação adequada aos filhos. As atividades do lar não eram mais estereotipadas como sendo exclusivamente das mulheres, mas sim engrandecidas, pois se tornaram exemplos do cumprimento de uma missão e também do espírito de sacrifício. Entretanto, o pensamento na época para aquelas pessoas mais conservadoras e os homens era diferente, pois para eles as mulheres eram destinadas apenas a colocar os filhos no mundo, alimentá-los e educá-los, devendo-se dedicar exclusivamente a esta função, abrindo mão de seus desejos e ambições pessoais. (LIPOVETSKY, 2000).

De acordo com Del Piore (2007), o destino da vida das mulheres nos anos de Ouro (década de 50) era ser mãe, esposa e dona de casa. A maternidade, o casamento, e a dedicação ao lar pertenciam à essência feminina. “A vocação prioritária para a maternidade e a vida doméstica seriam marcas da feminilidade, enquanto que a iniciativa, a participação de mercado, a força e o espírito de aventura definiram a masculinidade.” (DEL PRIORE, 2007, p. 609).

A partir do cenário descrito e das mudanças ocorridas ao longo do último século, é evidente que as mulheres após passarem por tantas batalhas sociais e pessoais aumentaram suas responsabilidades e tarefas a serem exercidas. Atualmente, os papéis da mulher vão além de cuidar do lar. As mulheres do terceiro milênio possuem ou almejam uma carreira profissional. (SINA, 2005).

Além da inserção das mulheres no mercado de trabalho, outro assunto que merece atenção e já é debatido e analisado por anos nas organizações é a liderança. Para que uma companhia obtenha sucesso e seja bem sucedida em seu negócio ela precisa se atentar a liderança. Liderança esta que norteia, conduz e dá vigor às organizações. (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Dubrin (2003), as argumentações sobre as distintas características e estilos de liderança entre o gênero masculino e feminino iniciaram ainda mesmo no século passado, porém permanecem até hoje. Ao longo dos anos, as mulheres adquirem traços comportamentais voltados para os relacionamentos, sendo uma forte tendência a postura de líder. Um exemplo sobre isso são as formas de elogiar os colaboradores e amenizar as críticas através de elogios.

Com base nisso, a estrutura do presente trabalho é organizada em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo a revisão bibliográfica que aborda diferentes situações e linhas de pensamentos distintas entre autores, o terceiro que mostra os métodos e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, o quarto que apresenta a análise dos resultados e por fim, o quinto que encerra com as considerações finais.

O desenvolvimento teórico inicia no segundo capítulo e aborda conceitos relacionados a história da mulher ao longo dos anos com a família e com o trabalho como a intenção de entender a situação atual que se encontram as mulheres líderes. Além disso, torna-se importante também compreender as teorias sobre liderança e carreira, comparando entre os gêneros feminino e masculino.

No terceiro capítulo é apresentado o processo da estratégia metodológica que inicia com o delineamento da pesquisa, em seguida mostra a definição da unidade-caso e dos sujeitos de pesquisa, após compreende-se as técnicas de coletas de dados, depois a técnica de análise de dados e limitações do método.

Com a intenção de atingir os objetivos propostos por este estudo, definiu-se realizar uma pesquisa qualitativa descritiva, tendo em vista que proporcionou uma melhor compreensão do problema que buscava ser solucionado, possibilitando diversos *insights* sobre a carreira profissional das líderes entrevistadas. O método de pesquisa definido foi o estudo de caso, pois é focado em uma única empresa. Os sujeitos de pesquisa são oito líderes mulheres da **LQQVC** (sigla utilizada para denominar a companhia que as líderes em análise trabalham).

A coleta de dados foi obtida através de duas etapas: a primeira envolveu uma busca bibliográfica e documental e a segunda foi mediante entrevistas em profundidade. Finalmente, os dados das entrevistas tiveram sua análise através da técnica de análise de conteúdo, no qual foram divididas em categorias com o objetivo de responder os objetivos específicos deste estudo.

Por fim, o capítulo cinco trata das considerações finais resultantes deste trabalho, bem como as limitações e desafios obtidos para desenvolvê-lo, além de sugerir futuros novos estudos.

O próximo item traz a situação problema e a pergunta de pesquisa que desencadeou o presente trabalho.

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa

Embora os anos tenham se passado e o cenário tenha mudado, a competição no mercado de trabalho e nos altos cargos de lideranças das empresas entre homens e mulheres ainda permanece. Na empresa LQQVC, que já está no mercado de material de construção, eletro e móveis há quase 50 anos não é diferente.

Empresa esta que surgiu no interior do Rio Grande do Sul, em uma cidade próxima a Santa Rosa (região Noroeste do Estado). Inicialmente era apenas uma empresa de comércio e representações e o capital era formado pela coragem, paixão profunda pela alma gaúcha. Atualmente a companhia conta mais de 230 lojas espalhadas pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná e dois centros de distribuição.

A rede como um todo possui aproximadamente 3.400 funcionários. O centro administrativo que está localizado na região metropolitana é formado por aproximadamente 350 colaboradores. Em cargos de liderança no escritório, apenas 19 são assumidos por mulheres, enquanto que 68 são por homens. Estes números correspondem aos cargos de diretoria que são assumidos por cinco homens, os de gerentes gerais que são compostos por quatro mulheres e 11 por homens e os de gerentes, que englobam 15 mulheres e 52 homens. No item 3.2 será apresentado o organograma da empresa como forma de ilustrar como se apresenta a estrutura organizacional da mesma.

Acredita-se que este número se dá pelo fato de que a empresa tenha como seu *core business* a venda de material de construção, que genuinamente é mais voltado ao público do gênero masculino, atraindo então, conseqüentemente, maiores funcionários homens, especialmente no seu alto escalão. Além de possuir ainda uma cultura organizacional bastante conservadora.

Com base no histórico dos desafios encontrados pelas mulheres ao longo dos últimos séculos até 2015 e os dados apresentados em relação à ocupação dos cargos de liderança na empresa LQQVC, apresenta-se a seguinte questão problema para estudo no presente trabalho: Quais os desafios encontrados na carreira das mulheres líderes da empresa LQQVC?

1.2 Objetivos

A seguir serão apresentados o objetivo geral e específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os desafios encontrados na carreira das líderes mulheres da empresa LQQVC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) descrever a carreira profissional destas mulheres até chegarem ao cargo de liderança;
- b) identificar as principais características de uma líder na percepção das entrevistadas;
- c) apresentar de que forma conciliam a vida pessoal com a profissional.

1.3 Justificativa

Existe uma discrepância nas posições hierárquicas e salariais entre homens e mulheres. Cerca de 50% das mulheres brasileiras estão inseridas no mercado de trabalho, fato que representa a evolução das mulheres neste contexto desde o último século, porém, em contrapartida não ocupam mais que 20,56% dos cargos mais altos das organizações (DEL PRIORI, 2000). Outro ponto importante que, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), no Brasil, mesmo com nível escolar superior completo, as mulheres só conseguem receber 58% do salário dos homens com igual escolaridade.

Segundo uma pesquisa realizada pela Fundação Carlos Chagas (2007) o comportamento das mulheres trabalhadoras no Brasil considerando os últimos 30 anos de história, nota-se que apesar de todas as adversidades que enfrentaram e/ou ainda enfrentam, a sua força, determinação e persistências foram fundamentais para seu crescimento. Os valores referentes à força de trabalho feminina nos anos apresentados na pesquisa ascenderam expressivamente, o que reafirma seu esforço e determinação para alcançarem seus objetivos como mães, esposas e trabalhadoras.

Sabe-se que atualmente as mulheres estão conquistando posições cada vez mais representativas dentro das empresas, essas que, antigamente apenas eram ocupadas por homens. Houve um aumento da participação feminina como parte da População Economicamente Ativa (PEA). De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (COMUNICADOS DO IPEA, 2010), a participação feminina na PEA, que em 2008 era de 48,8%, passou em 2009 para 49,7%, enquanto a participação masculina se manteve em 69,9% no mesmo período. Se comparado à evolução de 2001 a 2009, o crescimento é ainda mais elevado. No período, a taxa de participação masculina diminuiu 1,2 pontos percentuais enquanto a feminina subiu 4,1 pontos percentuais.

Com base nas informações destacadas acima, o presente estudo pretendeu enriquecer as pesquisas sobre o contexto feminino na área de gestão do comportamento organizacional, agregando conhecimento especificamente sobre o cenário de uma empresa varejista que ainda possui em seu quadro gerencial maioria homens.

A LQQVC com este trabalho poderá compreender as principais dificuldades encontradas entre as líderes mulheres da empresa e elaborar um plano de carreira mais consistente e focado à elas, como forma de melhorar a liderança nas equipes.

A pesquisadora do assunto teve como objetivo pessoal se aprofundar no assunto, conhecendo a carreira destas líderes como forma de inspiração para traçar sua carreira profissional, visto que futuramente almeja assumir um cargo de liderança na empresa em estudo ou até mesmo em alguma outra companhia.

A partir dos dados que foram coletados na pesquisa, acredita-se que estes agregarão à academia, possibilitando o aumento do conhecimento científico sobre o tema, pois de acordo com uma pesquisa preliminar, não foram encontrados outros estudos com este tema específico relacionado à LQQVC.

O projeto se tornou viável, uma vez que a pesquisadora trabalha na empresa em questão e possui bom relacionamento com as lideranças femininas, facilitando o desenvolvimento do trabalho. Entretanto, a empresa não apoiou financeiramente este estudo, porém acredita-se que com os dados coletados despertará um interesse e que a médio ou longo prazo possibilitará mudanças na organização.

No próximo capítulo será apresentada a revisão bibliográfica deste estudo, mostrando citações dos teóricos especialistas nos temas a serem abordados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A partir do problema de pesquisa a ser estudado, é importante que sejam apresentados os seguintes temas que servirão de base teórica para este trabalho, são eles: mulheres e liderança. Na sessão 2.1 será tratado sobre as mulheres, especialmente sobre a história da mulher, a relação da mulher, família e trabalho. Acredita-se ser importante esta abordagem, pois é necessário entender a trajetória do sexo feminino, sua evolução ao longo dos anos, para então compreender as dificuldades e necessidades que enfrentam para alcançar a liderança nas empresas.

Na sessão seguinte, serão apresentados conceitos sobre liderança e carreira, tratando o papel do líder *versus* o papel do gestor, assim como os estilos de liderança, a diferença de gêneros e por fim, a liderança feminina nas organizações, com o objetivo de aprofundar a análise sobre o cenário atual no mercado de trabalho para as mulheres.

O referencial teórico inicia contando a história das mulheres, sobretudo suas dificuldades, lutas e conquistas desde o século XIX até os dias de hoje. O estudo apresenta inicialmente a história da mulher por se tratar do ponto de partida da compreensão dos futuros assuntos que serão abordados, bem como, para a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

2.1 A História da Mulher

Em 1916 foi criado o código civil e com as leis estabelecidas, as mulheres tornaram-se inferiorizadas em relação ao homem. O homem era considerado o chefe da sociedade, no qual exercia a função de administrar a família, os bens comuns do casal e também o que sua esposa possuía. A partir deste código surgiu a subordinação da mulher, e com isso, sua dependência vital a ele. Ele impunha que qualquer desejo da mulher de trabalhar e participar de outras atividades sociais dependia da autorização do marido. (MALUF, MOTT, 1998).

Além do mais, o código determinou a maneira como cada um dos cônjuges deveria ser apresentado na sociedade, através de normas ou leis impostas, sob pretexto de querer manter a ordem e união familiar. Foi então que se determinou que ao marido cabia o sustento da família e sua proteção, enquanto que à mulher

restava sua manutenção, preocupando-se em ser uma boa mãe e esposa. Ao homem foi estabelecida a identidade pública e a mulher, a doméstica. (MALUF, MOTT, 1998).

Entretanto, a partir da década de 30 e 40, com o advento de grandes transformações culturais, sociais, econômicas e principalmente políticas, surge então uma nova imagem da mulher. Com o avanço da modernidade, no que se diz respeito à criação de eletrodomésticos, que foram aliados e facilitadores para a busca da independência e emancipação, ajudaram-nas terem mais tempo e assim, conseguirem se manterem informadas através do rádio, inserindo-se em assuntos econômicos e políticos. (LUCENA, 2003).

Foi assim que a mulher começou a ter papel relevante no processo abolicionista, na formação do pensamento republicano e em vários momentos de crise da política nacional. No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionalistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para evidenciar o fato de que elas lentamente iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis. (KANAN, 2000).

Com a industrialização e consolidação do sistema capitalista – desobedecendo à prática sociocultural de submissão ao homem e em um processo de reflexão sobre sua identidade social que, até então, atendia às práticas sociais e ao imperativo que privilegiam o papel de mãe, esposa e dona de casa –, como é comum aos processos evolutivos, a mulher passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e sua suposta fragilidade. (KANAN, 2000).

Esse fato desencadeou uma pressão pelo consumo, motivo pelo qual, os homens e, a própria sociedade, passaram a incentivar o trabalho feminino assalariado para aumentar a renda e, conseqüentemente, o consumo familiar. Foi então que, lentamente, as mulheres começaram a serem vistas não mais com um ser subordinado e inferior, mas sim, tornaram-se reconhecidas por seus maridos como companheiras, ativas e responsáveis. (ALBORNOZ, 2008).

Segundo Barletta (2006), a grande revolução e transformação feminina é confirmada através de dados, os quais reafirmam a evolução das mulheres em diversos aspectos do cotidiano, como por exemplo, sua escolaridade, seu trabalho, sua renda e a relação com a família e sociedade. Outro ponto que caracteriza este avanço feminino está relacionado ao grande aumento do consumo, não apenas de

produtos domésticos, que antigamente elas compravam para seus lares, mas sim, o consumo de produtos para elas mesmas, como roupas, produtos de belezas, entre outros.

Os primeiros movimentos feministas em prol da emancipação da mulher reivindicavam a igualdade política e jurídica, ou seja, buscavam direito de voto, a cidadania plena e possibilidade de ascensão individual. Além disso, buscavam uma educação igualitária em relação aos homens, o direito de participar na elaboração das leis e, sobretudo, a participação nas empresas, nas perdas e ou ganhos de lucros, direito que até então era destinado apenas aos homens. (ALBORNOZ, 2008).

Segundo Kanan (2000) os fatores que possibilitaram a emancipação da mulher foram: modificação do ideal da mulher no lar; o fato de poder controlar e decidir o número de filhos (descoberta do anticoncepcional); o direito ao voto; a maior liberdade sexual; a necessidade de compor a renda familiar; a possibilidade de dissolução do vínculo matrimonial; os novos modelos de células familiares que romperam com o tradicional; a evolução das relações conjugais; a promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora; a busca pela qualificação em termos culturais, técnicos e acadêmicos; legitimidade do acesso ao estudo; entre outros.

Apesar da liberdade sexual conquistada pelas mulheres ter sido mascarada, o preconceito e pré-julgamento fora dos padrões considerados dignos do sexo feminino continuaram existindo. Isto ocasionou muitos avanços e modificações, tanto para as mulheres, quanto para os homens. Se por um lado as mulheres puderam escolher se teriam apenas um parceiro sexual, um marido, ou se teriam outros fora do casamento, por outro lado, os homens deixaram de ser comandantes supremos do relacionamento e, conseqüentemente, tiveram que mudar sua forma de agir. O pensamento tradicional, antes baseado em uma estrutura onde havia o provedor, ou seja, o homem, e a provida, representada pelo sexo feminino – visto como sexo frágil e carente de recursos – deu espaço para um novo tipo de relacionamento, baseado principalmente na igualdade entre os sexos. (SINA, 2005).

De acordo com Sina (2005), após inúmeras reivindicações, no ano de 1976 a emenda constitucional n.º. 9 da lei 6515, legalizou oficialmente o casamento. A partir disso, foi implementado um novo estado civil, desconhecido até então, embora já fosse vivido muitas vezes na prática. Com uma conseqüência da liberação da separação e da liberdade sexual, as mulheres passaram então, a optar muitas vezes, por não ter filhos, ou ter apenas posteriormente, após conquistar sucesso

profissional. Prática esta, que nas décadas anteriores, era recriminada pela sociedade, porém agora, já era aceita.

No final do século passado, o Brasil se transformou muito. Com as crises econômicas, as famílias foram forçadas a encontrar alternativas para sustento da renda. Através deste movimento que as mulheres começaram a ganhar mais espaço nas organizações e se emanciparam, não apenas socialmente, mas principalmente economicamente, desvinculando-se dos maridos e tornando-se independente. A presença das mulheres na economia e na política se deu graças às novas leis. Como consequência destas mudanças, as mulheres que antes eram designadas a vida doméstica, atualmente administram cerca de 80% dos lares e contribuem com a renda de maneira significativa. (LOBOS, 2003).

Segundo Del Priore (2000), embora muitos pensem que a revolução feminina do século XX tenha sido em todos os aspectos positiva, há contradições. Ao mesmo tempo em que representou as conquistas e libertações da mulher, representou também obstáculos, armadilhas e provações que agora precisam enfrentar. Nos âmbitos relacionados à aparência, a sexualidade, ao trabalho e a família, houve muitas melhorias, mas também muitas decepções.

Ainda de acordo com o autor (2000), no aspecto da aparência física, o que era algo para ser libertador, tornou-se uma tirania, uma busca constante pelo corpo perfeito e pela identificação, e não mais pela identidade, que antes era tanto almejada. Ao olhar com outros olhos para a revolução sexual, o risco da AIDS se tornou eminente e outras doenças sexualmente transmissíveis. A vida profissional feminina trouxe realização neste aspecto e independência para elas, mas por outro lado, trouxe o cansaço, estresse e fadiga e em muitos casos, desestruturação da família.

Para Lucena (2003), a figura feminina se tornou então, protagonista e articuladora das grandes mudanças no trabalho, na família, na sociedade, e na sua própria sexualidade, tomando, pela primeira vez, as decisões da vida.

A partir do contexto explanado acima, a emancipação e libertação da mulher com o trabalho afetou diretamente o modelo de família conhecido. Com base nisso, o próximo subcapítulo abordará a relação da mulher com a família e com o trabalho, trazendo suas relações e principais modificações ao longo dos tempos.

2.1.1 A Mulher com a Família e com o Trabalho

A partir do século XVIII inicia-se, lenta e gradualmente, uma mudança no papel-chave da mulher, esta começa a orientar-se para o interior da casa, mas não centrando seus cuidados apenas no marido e sim os estendendo aos filhos. Segundo Lipovetsky (2000, p. 207-208):

Surge uma nova cultura que põe num pedestal as tarefas femininas, outrora elevadas à sombra, idealiza a esposa-mãe-dona-de-casa que dedica sua vida aos filhos e à felicidade da família. A mulher já não tem apenas, como no passado, de cuidar, dentre outras atividades, dos trabalhos domésticos de agora em diante, deve consagrar-se a eles de corpo e alma, a exemplo de um sacerdócio. [...] Com a doutrina das 'esferas separadas', trabalho e família se encontram radicalmente desunidos: o homem é destinado à esfera profissional, a mulher, ao '*home, sweet home*'. (LIPOVETSKY, 1994, p. 207-208)

Com isso, as atenções das mulheres se voltam para essas novas atividades, que ressaltavam sua importância para a sociedade da época. Construiu-se o estereótipo da "dona-de-casa". Neste contexto, a mulher é recatada, se preocupa com o bem estar do esposo e cuida da educação dos filhos, preparando os meninos para as grandes profissões e as meninas para serem tal como elas e preservarem a "instituição casamento". (LIPOVETSKY, 2000).

Ainda segundo o autor (1994), a mulher é condicionada, desde a infância, para o seu futuro papel social de mãe e todo o seu desenvolvimento é norteado por esse condicionamento, mesmo que ela nunca chegue a ser mãe. A maternidade tornou-se, desta forma, um instrumento de dominação social da mulher através do controle que o homem exerce sobre suas funções sexuais e reprodutivas. [...] Torna-se claro que não foi a natureza, e sim a sociedade, quem tirou da mulher seu direito de participar mais nas tarefas.

No entanto, de acordo com Kanan (2000), esse estereótipo de mãe e "rainha do lar" permaneceu até o momento em que as transformações no mundo do trabalho e no sistema econômico vigente levaram o sexo feminino a questionar o verdadeiro *status* desse papel. Assim, ganha força a discussão referente à mulher submissa ao poder perpétuo do homem, pois isolada na esfera doméstica ela se viu, com o passar dos tempos, excluída do mundo capitalista ocidental que nascia.

Com a industrialização crescente e a popularização dos bens de consumo cria-se a operária de fábrica. A mulher volta-se então para as questões

externas ao lar. Esse assalariamento feminino não foi visto como natural pelo sexo oposto, uma vez que preponderava a imagem de que a característica intrínseca ao gênero feminino é a capacidade de ser feliz não sendo um 'indivíduo', mas um ser adorável que vive 'fora dela' e para os outros. Assim, a mulher não é do domínio da ordem contratualista da sociedade, mas do da ordem natural da família. (LIPOVETSKY, 2000, p. 210).

Lipovetsky (2000) caracteriza a mulher das sociedades pré-modernas como mulheres ligadas a atividades do mundo laboral, uma vez que as atividades domésticas estavam longe de ser prioridade para elas, até mesmo o cuidado com os filhos eram preteridos a tarefas como: exploração agrícola, trabalhos nos estabelecimentos comerciais, cuidados com a contabilidade, dentre outros. Isso porque os trabalhos domésticos eram pouco complexos e não estavam diretamente ligados ao *status* da mulher na sociedade.

De acordo com Lindo et al. (2007 apud PARASURAMAN; GREENHAUS, 1997), o conflito trabalho e família emergiram a partir da segunda metade do século XX, quando inúmeras esposas e mães entraram no mercado de trabalho. A mulher, que antes tinha o papel único de cuidar da casa e do lar, passou a ter a necessidade de dividir seu tempo disponível entre a casa e o trabalho.

Dessa forma, o conflito entre trabalho e família é definido como “uma forma de conflito entre papéis em que as pressões do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em alguns aspectos”. Lindo et al. (2007 apud BOYAR; MAERTZ; PEARSON; KEONOUGH, 2003, p. 176).

Durante séculos, coube à mulher apenas o domínio privado: cuidar da casa e dos filhos. A partir do século XX, ela entrou, com mais consistência, no mundo produtivo, masculino historicamente, reivindicando espaços no domínio público.

Segundo Toffler (1995), os fenômenos culturais parecem ter, historicamente, conduzidos a mulher à posição de submissão e de ser liderada, o que constitui um dos fatores que contribuíram e contribuem para a restrição ao acesso e, ao mesmo tempo, agregam dificuldades quanto à sua participação na liderança e/ou na administração de organizações de trabalho. Porém, mesmo o fator cultural é passível de transformação no que diz respeito às relações seculares entre homens, mulheres e trabalho.

Por exemplo, a partir dos anos 90, muitos homens adentraram no domínio privado, a cuidar da casa e educar os filhos, a realizar tarefas que, até então, eram eminentemente femininas, até porque o papel único de provedor parece não mais

satisfazê-los. Alguns até manifestam que desejam o prazer emocional da educação dos filhos e passam a encarar com naturalidade o cuidado e a criação destes, aceitando inclusive que a esposa mantenha um emprego remunerado, enquanto eles permanecem em casa cumprindo o inverso dos papéis impostos pela sociedade (TOFFLER, 1995).

De acordo com Muraro (1997), ao cuidar da casa e educar os filhos, os homens fornecem novos modelos às crianças. Isto representa uma contribuição para minimizar o sistema patriarcal, pois os filhos passam a ver com naturalidade essa nova sociedade pluralista e democrática que lhes é apresentada, na qual há consenso e predominância, não mais dominação, em que há rodízio de lideranças e práticas de solidariedade.

Para Girão (2001), o ingresso das mulheres no mercado de trabalho deu-se de forma intensa a partir da Primeira Revolução Industrial, em função da necessidade de complementação da renda familiar, forçando-as a buscar um trabalho remunerado, mas também a desempenhar tarefas penosas e mal remuneradas.

Ao longo do século XX, alterações demográficas e mudanças no modelo cultural e nos valores referentes ao papel social da mulher elevaram a participação das mesmas no mercado de trabalho, levando-as a disputar com os homens as oportunidades por cargos e por reconhecimento profissional (HIRATA; KERGOAT, 2007; FRASER, 2009; PRICE, 2012).

Sorj (2005) salienta que a entrada em massa das mulheres no mercado de trabalho, sobretudo as casadas e com filhos dependentes, sugere uma nova configuração familiar, sendo cada vez mais comum que as famílias sejam mantidas por ambos os cônjuges. Confrontadas com a necessidade e/ou desejo de trabalhar, elas precisam decidir como articularão as exigências do mundo do trabalho, com os tradicionais papéis a ela impostos de cuidar do lar e dos filhos (MEDEIROS; BORGES; MIRANDA, 2010).

Segundo Girão (2001), as representações quanto às diferenças entre o masculino e o feminino são derivadas dos condicionamentos sociais à que as mulheres são submetidas, o que as faz, muitas vezes, sentirem-se culpadas quando optam por abrir mão de uma vida dedicada exclusivamente ao lar.

Bourdieu (2002) denomina de “armadilha da compaixão” a difusão de crenças socialmente aceitas, que atribuem à mulher os papéis de proteção, criação

e promoção do crescimento de outros, mantendo-a sujeita a uma servidão prática e emocional, pois, implícito nesse construto está a ideia de que a mulher deve subordinar suas necessidades pessoais ao bem-estar dos outros.

Ressalta-se, ainda, que a duplicidade de papéis exercidos pelas mulheres gera uma cobrança cada vez maior, porque, diferentemente dos homens, a possibilidade de satisfação das mulheres é influenciada não só pelo mundo do trabalho, mas também pelas condições internas à família, isto significa que as duas esferas da vida – privada e pública – devem estar em consonância (MEDEIROS; BORGES; MIRANDA, 2010). Assim, transitar entre o trabalho remunerado e as atividades domésticas cotidianas é fato para a maioria das mulheres, sendo o domicílio e a família espaços de produção material e simbólica da vida cotidiana.

Nessa linha de raciocínio, Antunes (2008) aponta que há uma dupla exploração do trabalho da mulher pelo capital, uma vez que, além de exercer atividades no espaço público, ela realiza também as tarefas inerentes ao trabalho doméstico. Quando a conciliação é difícil ou até mesmo impossível, torna-se necessário optar entre trabalhar e retirar-se, temporariamente ou definitivamente, do mercado de trabalho.

Observa-se que esta escolha é acompanhada de conflitos de ordem psicológica, que invariavelmente geram incertezas e sofrimento. Tal escolha é submetida à pressão dos valores culturais vigentes, em especial aqueles relacionados ao significado do trabalho na sociedade contemporânea, e que a constituição da identidade está fortemente ligada ao papel social desempenhado pelo sujeito. (JACQUES, 1996).

Nesse sentido, o trabalho pode ser visto não só como fonte de reconhecimento social, mas como elemento constitutivo do ser, que se coloca no centro dos jogos de dominação. (LAUFER, 2004).

Dados presentes na Pesquisa Mensal de Emprego (IBGE, 2008) evidenciam que, em janeiro de 2008, havia cerca de 9,4 milhões de mulheres trabalhando nas seis regiões metropolitanas de abrangência da pesquisa (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre). É pertinente considerar que esse número é ascendente, uma vez que, em 2003, elas representavam 40,1%. Apesar disto, mesmo sendo maioria na população total e a despeito do crescimento no seu nível de ocupação, as mulheres ainda são minoria no mercado de trabalho.

Essa pesquisa destaca, ainda outros dados que possibilitam observar a desigualdade entre homens e mulheres no que diz respeito ao trabalho: (a) nas regiões onde o estudo foi realizado há um milhão de mulheres desocupadas (57,7%), e 779 mil (42,3%) homens nessa mesma situação; (b) o trabalho com carteira de trabalho assinada ocupa 40% das mulheres; (c) as mulheres têm, em média, uma jornada de trabalho de 40 horas semanais e por essas horas seu salário é, em média, de R\$ 956,80 por mês. Esse valor corresponde a 71,3% do rendimento dos homens.

Tais números possibilitam constatar que as práticas discriminatórias, portanto ilógicas, adotadas no tratamento das mulheres profissionais atingem o valor do trabalho, muitas vezes marcado por diferenças absurdas. Quer seja no setor público ou privado, autônoma ou assalariada, empregadora ou empregada, a condição de mulher parece vir acompanhada de diferenciações em relação às questões salariais, evidentemente que parametrizadas em grau descendente. Portanto, este é outro fator que inferioriza a participação feminina no universo produtivo: o trabalho da mulher, mesmo sendo idêntico ao realizado por um homem, tem, em muitas organizações, menor valor. (JACQUES, 1996).

Fatores como a necessidade de complementação da renda familiar, a consequente redefinição dos papéis femininos e masculinos e a satisfação profissional da mulher como expressão prioritária são alguns dos motivos que contribuíram para o crescimento da participação feminina no mundo do trabalho. Diferentemente dos homens, que tendem a priorizar suas carreiras profissionais, a maioria das mulheres comprometem-se com suas famílias e rotinas do lar ao mesmo tempo em que desejam participar dos desafios e responsabilidades do mundo do trabalho (TIMBÓ, 2004).

Entretanto, são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia empresarial, encontrando muitos óbices neste caminho (BETIOL et al., 1991; BRUCHINI, 2000). Além disso, muitas mulheres têm procurado adiar cada vez mais a maternidade para poderem investir em suas carreiras profissionais.

Outro fator apontado como decisivo para esse crescimento é o maior nível de escolaridade que elas vêm alcançando. Segundo dados do IBGE, a PEA brasileira, em 2001 (IBGE, 2002), tinha uma média de escolaridade de 6,7 anos, sendo que a escolaridade média das mulheres ocupadas era de cerca de 7,3 anos e a dos homens 6,3 anos. Em 2002 (IBGE, 2003), a diferença entre mulheres e homens

diminui, apesar de ainda se manter ligeiramente favorável às primeiras, passando a escolaridade média da população feminina ocupada para cerca de 6,4 anos e a da população masculina ocupada para 6,1 anos.

Noor (2002) explica este fato em função da existência de uma ruptura mínima das expectativas da sociedade em relação aos papéis masculinos e femininos ao longo do tempo. Em pleno século XXI, o homem ainda é visto, embora em menor intensidade do que antigamente, como aquele que deve sustentar financeiramente a família, enquanto a mulher continua sendo a responsável pelo lar e pelos filhos.

Isto repercutiria também em outras questões ainda não resolvidas, relacionadas à qualidade da participação das mulheres no mercado de trabalho, como as de representatividade e de igualdade salarial. Com relação à primeira, pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2003) constata que o Brasil tem uma das mais elevadas taxas – 45% – de mulheres em cargos de administração e gerência em todo o mundo, sendo superada apenas pelos Estados Unidos (com 45,9%), além de estar distante dos 8,9% registrados no Japão. Entretanto, continuam fortemente sub-representadas nos escalões superiores das 500 maiores empresas brasileiras: Executivo – 9%; Gerência – 18%; Chefia – 28%; e Funcional – 35% (Instituto Ethos, 2003).

Como uma possível explicação para isso, Cardoso (2000) afirma que as mulheres, muitas vezes limitam a si mesmas na ocupação de cargos mais elevados e importantes dentro da esfera pública ou privada, por sentirem receio de assumir maiores responsabilidades que venham a interferir na sua relação conjugal e na convivência com seus filhos.

A partir do contexto exposto acima, o próximo subcapítulo abordará a questão da carreira.

2.2 Carreira

De acordo com Hall (1976 apud DUTRA, 1996), a carreira é considerada como uma combinação de comportamentos e atitudes, aliados a experiências e atividades profissionais, em um certo período de tempo. Desta forma, o autor delimita carreira à perspectiva do indivíduo, não abrangendo questões referentes à organização e à sociedade.

Já para Balassiano et al. (2010), as carreiras são formadas através da relação entre pessoas e organizações. Entretanto, os recursos fundamentais de poder que acabam por influenciar valores, ações e atitudes individuais são comandados pela organização. Segundo Ivancevich (2008), planejar a carreira é um processo individualizado, pois cada ser humano possui o seu conjunto de valores, interesses e experiências pessoais e profissionais. Para compreender como esse conjunto de fatores se une é parte fundamental do planejamento de carreira, porém é necessário entender os requisitos dos vários cargos de modo que combine com a capacidade intelectual e a personalidade de cada pessoa com a função a ser exercida. O autor (2008) ainda afirma que a decisão da carreira molda o estilo de vida de um profissional.

Complementando o raciocínio, a carreira é algo organizado e estruturado que expressa uma ideia de um caminho/trajetória a ser percorrido. Ela não precisa ser compreendida como algo rígido ou fixo, mas sim, como uma sequência de posições e de trabalhos que as pessoas realizam. A maneira como essa sequência é conciliada com o desenvolvimento das pessoas com a empresa é denominada de carreira (DUTRA, 2006 apud APARICIO et al. 2009).

Outro conceito importante a ser abordado, de acordo com Schein (1993), criador do conceito, a âncora de carreira é uma combinação de competências, motivos e valores que a pessoa não abandonaria mesmo diante de escolhas difíceis, pois representam o seu verdadeiro “eu”.

Para o autor (1993), as pessoas buscam emprego em organizações que se ajustem a seus valores, atitudes e objetivos. Se o indivíduo possui um emprego que se contrapõe a seus valores pessoais, este tende a retornar a uma situação de conforto, voltando àquelas atividades que lhes eram melhor ajustadas. Schein (1993) afirma que o indivíduo define sua auto-imagem em função da âncora que predominará em sua carreira.

London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996) propõem um modelo de planejamento de carreira que apresenta três etapas básicas deste processo. O quadro 1 abaixo ilustrará esta questão.

Quadro 1 - Etapas do processo de planejamento de carreira.

Etapas do processo de planejamento de carreira
1. Auto avaliação: avaliação das suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais.
2. Estabelecimento de objetivos de carreira: identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na auto avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.
3. Implementação do plano de carreira: obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e atingir as metas de carreira.

Fonte: LONDON; STUMPH, 1982, apud. Dutra, 1996, p. 24

Case e Botelho (2001) citam que a carreira de um executivo é composta por quatro diferentes etapas. A primeira delas trata-se da fase do conquistador, que se refere ao início da sua carreira profissional, na qual geralmente existe uma motivação pelos desafios que serão enfrentados e também pelo salário. Nessa etapa, o profissional se sente bem confiante e possui de 20 anos até o começo de seus 30 anos.

Já, a segunda fase é denominada maturidade, e é nesse momento que o profissional percebe que não foram todas as coisas que um dia ele almejou e sonhou que foram realmente conquistadas. A partir disso, começa a entrar em um processo de aceitação de que talvez não tenha planejado de maneira correta a sua carreira profissional. Essa fase acontece quando o profissional se encontra na metade dos seus 30 anos até a metade dos 40 anos. Importante salientar também que nesse momento indicadores como estilo de vida e condições familiares podem alterar a expectativa financeira e valores pessoais (CASE; BOTELHO, 2001).

Por fim, terceira fase da carreira de um executivo é nomeada de pináculo. Essa, por sua vez, abrange dos 45 aos 55 anos e é normalmente durante essa idade que a grande parte das pessoas atinge o auge de sua carreira, o que pode ser apontado com um período de satisfação e realização visto a *know-how* e as experiências que foram adquiridas ao longo de sua trajetória, além das condições que conseguiu proporcionar a sua família. Também é comum que, ao atingir essa fase, o profissional planeje e realinhe a sua carreira, quando julgar necessário (CASE; BOTELHO, 2001).

Por fim, segundo ainda os autores Case e Botelho (2001), a última fase é conhecida como fruição, e considera o período após os 55 anos de idade, quando o profissional já se questiona com a possibilidade de se aposentar, podendo, nesse momento, deixar um pouco o trabalho em segundo plano, dedicando-se um pouco mais ao lazer.

Para os autores (2001), é fundamental que exista um planejamento prévio para a transição de cada uma das fases da carreira de um profissional, pois isso será essencial para que consiga atingir o sucesso que tanto almeja. Ademais, percebe-se que poucas são as pessoas que prosseguirão em ascensão no trabalho sem um planejamento anterior.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que algumas empresas se preocupam em oferecer programas de desenvolvimento de carreira para alguns grupos específicos, como, por exemplo, programas especiais para mulheres. Esses, por sua vez, visam também preparar as mulheres para ocuparem cargos de níveis mais altos dentro das organizações, como cargos gerenciais.

Dentro do desenvolvimento de carreiras para as mulheres, os autores ainda expõem três diferentes itens importantes a serem desenvolvidos para que as mulheres consigam alcançar posições de liderança dentro das empresas:

Quadro 2 - Itens importantes de serem desenvolvidos para que as mulheres alcancem posição de liderança nas empresas.

Itens importantes se serem desenvolvidos para que as mulheres alcancem posição de liderança nas empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminando Barreiras ao Avanço: normalmente as mulheres tendem a ficar fora das redes informais de relacionamento que se formam dentro das organizações. Essas redes fornecem uma alternativa para que os colaboradores seniores (do sexo masculino) passem dicas de carreira, ou até mesmo algumas oportunidades de progresso para os funcionários mais novos (também homens). Com isso, as mulheres vêem uma oportunidade de desenvolver as suas próprias redes de relacionamento, somente para mulheres. Assim as mesmas podem compartilhar experiências, informações e idéias, além de abordarem com os representantes das empresas questões como desempenho da organização e planejamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparando Mulheres para o Gerenciamento: o desenvolvimento de mulheres em cargos gerenciais demanda um entendimento mais profundo sobre suas necessidades e sobre as exigências deste cenário. Com isso, algumas empresas já disponibilizam treinamentos especiais para mulheres que estão traçando carreiras direcionadas ao gerenciamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Acomodando Famílias: um dos principais desafios das mulheres que ocupam

posições gerenciais e de liderança dentro das organizações é administrar o seu tempo entre vida pessoal e a vida profissional. Se essas mulheres vivem uma fase onde seus filhos ainda dependem da atenção dos pais, isso pode tornar-se um conflito entre o dever profissional e a responsabilidade materna. Sendo assim, se esse conflito se torna constante, essas mulheres podem abrir mão, temporariamente ou não, de suas carreiras profissionais. A partir desse cenário, algumas empresas já oferecem programas que englobam horários mais flexíveis, *home office*, licenças mais prolongadas, entre outras alternativas que permitam o equilíbrio desse momento entre vida pessoal e profissional.

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003).

Case e Botelho (2001) informam que a partir de uma pesquisa realizada pelo grupo Catho no Brasil em 1995, as mulheres executivas desempenhavam apenas 8,1% dos cargos de presidência, principal executivo, gerente geral ou algum cargo equivalente ao demais citados. Porém em 1997, houve um aumento do percentual das mulheres nesses cargos e, com isso, passou a representar 10,3%. Esse número permaneceu em constante aumento até alcançar 12% no ano de 1999 e 13% em 2000.

Esses números mostram que cada vez mais a mulher está em processo contínuo de inserção no mercado de trabalho e que, por esse motivo, é fundamental que haja um acompanhamento da gestão de carreira para ela, tendo em vista que rapidamente estão pertencendo a cargos mais estratégicos dentro das organizações (CASE; BOTELHO, 2001).

A partir do entendimento sobre carreira, torna-se fundamental a compreensão sobre o tema liderança. Para isso, o subcapítulo a seguir apresenta a visão de diferentes autores renomados acerca do assunto.

2.3 Liderança

De acordo com Maximiano (2008), liderança consiste na maneira de influenciar o comportamento humano ou conduzir o modo com que as pessoas agem. Ainda para o autor, é um processo de direcionamento dos seus pares para o alcance de objetivos comuns. “A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar uma finalidade específica é um líder” (MAXIMILANO, 2008, p.277).

Segundo Fleury et al. (2002, p. 259), liderança consiste no “processo social no qual é estabelecido um vínculo de influência entre pessoas, através da interação entre os líderes, seus liderados, um momento social e um fato”. Já de acordo com Wrigh, Kroll e Parnell (2000), a liderança é um papel necessário em todos os níveis da estrutura organizacional, pois o mundo de hoje é mais dinâmico, onde as pessoas devem ter um ritmo mais acelerado. E, para que isto seja possível, é de extrema importância o papel de um líder que motive sua equipe.

Para Khoury (2009), no entanto, é mais do que motivar pessoas. Para o autor, liderança significa exercer influência sobre tudo o que se passa ao redor, seja construindo a vida que se deseja para si mesmo, ou servindo de inspiração para que pessoas diferentes possam convergir na mesma direção.

Hunter (2006) cita que a liderança não é mais considerada apenas como a competência do líder de influenciar os seus liderados em busca de um mesmo objetivo, ela deve ser regrada pela confiança, pela ética e especialmente pelo caráter do líder. Nota-se que os conceitos de caráter e liderança devem estar sempre atrelados, pois caráter diz respeito à realização das atividades com respeito e ética, o que se torna base para uma liderança eficaz e competente.

Motta (1991) afirma que a função gerencial é ambígua e repleta de dualidades, no qual o exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Ele ainda atribui como uma das causas dos desafios constantes da atividade gestora, o alto grau de expectativa e idealização relacionada à função, que tradicionalmente era exercida em um ambiente ordenado e racional e que agora está inserida em situações de alta complexidade e imprevisibilidade.

De acordo com Maximiano (2002), as ações dos gerentes não são racionais e pré-ordenadas como se proclamava na literatura clássica. Ao contrário, o exercício da atividade gestora emergente, é multifacetária e exige cada vez mais o desenvolvimento de competências de liderança. Além disso, o autor (2002) afirma que a gestão deve se adequar ao tamanho da empresa, contexto social, econômico e cultural e especialidade do negócio, dentre outros.

Observa-se também, que junto com as novas práticas gerenciais, permanecem no processo de gestão as atividades tradicionais, tais como planejar, dirigir e controlar; elas também se fazem necessárias e estão diluídas e combinadas no exercício dos vários papéis gerenciais, sobretudo os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões (MAXIMIANO, 2002).

Grisci, Hofmeister e Cigerza (2004) citam que outros fatores individuais e contextuais também devem ser levados em consideração na prática gerencial, como a personalidade e os valores do indivíduo. Esses fatores não estão associados apenas a aspectos objetivos, mas devem considerar a natureza subjetiva do ser humano, que de acordo com suas referências de vida, percepções e desejos, seleciona consciente ou inconscientemente determinadas ações e maneiras de realizar o trabalho e, que são dotadas de sentido diferente para cada pessoa. (BARTOLOMÉ, 2001).

Braga e Brito (2010) informam que o ser humano passa por grandes desafios organizacionais no desenvolvimento de forma articulada de competências que contribuam para formação de gestores líderes, tais como:

(a) gerenciais - planejamento, organização de recursos, implementação e execução do trabalho e monitoração dos resultados; e (b) de liderança – explorar, focalizar, alinhar e mobilizar o pessoal, e inspirar e motivar a equipe. (BRAGA; BRITO, 2010).

Desta forma, pode-se sintetizar o perfil de competência gerencial como, a descrição do conjunto de conhecimentos (saber conceitual), habilidades (componente comportamental que se refere a capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber) e atitudes (componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal) que permite a empresa manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial (BRITO, 2005).

Assim, os atributos de um gestor seriam: capacidade para realizar e assumir riscos; ética e integridade; visão de futuro e capacidade de planejamento; orientação para processos, pessoas e resultados; capacidade de negociação e flexibilidade para mudanças; espírito inovador e criatividade; boa liderança; boa educação universitária; energia e dinamismo e capacidade de solucionar problemas (FLANNERY; HOFRICTEP; PLATEN, 1997).

A busca e o acesso das mulheres à educação e o desenvolvimento de novos perfis de competência profissional e gerencial podem ser compreendidos como uma resposta à necessidade de acompanhar esse novo cenário laboral (MENDEZ, 2005). Entretanto não é um caminho fácil, pois nas empresas onde as mulheres passam a atuar em cargos de comando elas necessitam além do desenvolvimento de perfis de competência profissionais alinhados as novas necessidades organizacionais,

comportar-se muitas vezes de forma mais dura, agressiva e autoritária, fazendo com que tenham que desempenhar ao mesmo tempo dois papéis diferentes e opostos na sociedade – o papel de cuidadora da família e o papel profissional (CAPELLE et al., 2007).

Segundo Schwartz (2001) existem na atualidade dois tipos de mulheres: aquelas que dão prioridade ao lado profissional que são chamadas de mulheres de carreira e as que dão prioridade tanto ao trabalho quanto à família e que são chamadas de mulheres de carreira e de família.

Baseado no conteúdo explanado acima, o próximo subitem trará conceitos sobre a diferença de gêneros.

2.2.2 Diferença de Gêneros

Na posição de liderança, enfatiza Beauvoir (1999) que o homem tem o hábito de se impor e fazer com que acreditem em sua competência. Já a mulher não transmite esse mesmo sentimento de segurança, porque se torna afetada, exagerada e faz demais. “Nos negócios, na administração, mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva.” Encontra-se raramente na mulher um gosto pela aventura, pela experiência gratuita, uma curiosidade desinteressada; ela procura fazer carreira como outros constroem uma felicidade. Permanece dominada, investida pelo universo masculino, não tem audácia de quebrar o teto, se perde com paixão em seus projetos, considera sua vida ainda como uma empresa imanente: não visa um objeto e, sim, através de um objeto, seu êxito subjetivo. (BEAUVOIR, 1999).

Algumas razões podem ser apresentadas para explicar a exclusão das mulheres dos postos de direção. Barros (2005) destaca a dificuldade de submeter os homens às suas ordens, a falta de qualificação, descontinuidade das carreiras femininas causadas por gravidez, parto e cuidados com os filhos, e a forma de dirigir, “porque trabalham mais em equipe e fortalecem o diálogo, enquanto os homens partem mais do modelo “ordens são ditadas para serem cumpridas”.

Grzybovski et al. (2002), em pesquisa que pretendeu identificar o estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas, encontraram que as executivas têm um estilo de liderança voltado mais para as pessoas do que para as

tarefas; apesar disso, apresentam significativa orientação para o poder, assumindo postura gerencial baseada no modelo masculino de gestão.

Ironicamente, em função das alterações que se processam no ambiente organizacional, algumas habilidades e características femininas tornam-se cada vez mais componentes de sucesso organizacional, como a paciência para desenvolver relacionamentos e comunicação e sensibilidade social em culturas diferentes. “De fato, mesmo nos países em que habitualmente consideramos que haja discriminação sexual, as mulheres executivas expatriadas parecem ter sucesso porque são mulheres, e não apesar de o serem”. (BOWDITCH; BUONO, 2005, p.138).

Embora não tenham sido totalmente eliminados os traços culturais de discriminação à mulher, novos valores emergem na sociedade contemporânea, baseados nas mudanças de conceitos, estilos de vida, arranjos familiares/sociais, entre outros. Assim, é possível que essa mesma sociedade passe a assumir, efetivamente, uma posição mais favorável que contrária à emancipação da mulher (DEL PRIORE, 2000).

Del Priore (2000) afirma que o universo organizacional tem muito a contribuir na formação de modelos de relacionamentos. É, porém, significativa a compreensão das atitudes e posturas que coabitam o perfil masculino e feminino. No contexto organizacional, os fenômenos que mais se evidenciam quanto às relações interpessoais sejam o poder e a liderança. À medida que os movimentos feministas foram se proliferando pelo mundo, questionamentos importantes foram suscitados, quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher. Em decorrência, alguns estudos científicos sobre a atuação e liderança feminina no ambiente organizacional foram levados a efeito.

Lipman-Blumen (2000) resume as conclusões de algumas pesquisas, ainda que estas guardem controvérsias entre si: não há diferenças consistentes entre homens e mulheres em eficácia ou traços de liderança; são impossíveis de ser diferenciada a liderança de mulheres e de homens em situações similares; as mulheres são mais inclinadas a compartilhar tomadas de decisão e liderar mais colaborativamente do que os homens; a natureza das tarefas pode fazer a diferença, ou seja, grupos com tarefas criativas se saem melhor quando liderados por uma mulher; há uma tendência para avaliar homens e mulheres líderes de forma distinta, mesmo quando eles ou elas agem similarmente.

Além disso, na visão de Lipman-Blumen (2000), ainda que os homens sejam classificados como mais eficientes do que as mulheres; as percepções a respeito da eficácia das mulheres líderes são mistas e conflitantes; poucas diferenças de condutas foram consistentemente documentadas, apesar dos estereótipos duradouros; a competitividade é uma das grandes diferenças entre a conduta de líderes masculinos e femininos – os homens ganham neste quesito; tentativa de identificação de diferenças entre os sexos na eficácia do líder, na motivação, personalidade ou estilo de liderança, resultou em fracasso; em relação às tarefas – domínio e desempenho – as mulheres se apresentam mais direcionadas do que os homens; diferenças de percepções de subordinados, quanto à liderança masculina e feminina se apresentam mais frequentemente em situações de laboratório do que em organizações reais; crenças e atitudes sobre as mulheres nos papéis de liderança, gradualmente, começam a mudar.

A partir deste contexto, Lipman-Blumen (2000) constata a necessidade de eliminação dos processos discriminatórios associados à questão de gênero no que diz respeito à avaliação da eficácia das práticas de liderança no cenário organizacional.

Motta (1986, p. 73) ao comentar Foucault afirma que “[...] o poder não é visto como objeto natural, mas como prática social construída historicamente”. Uma prática que permitiu que estereótipos como o da “rainha do lar” se sedimentasse em nossa sociedade e assim permanecesse tempo suficiente para criar verdadeiras muralhas entre o mundo da casa e o mundo do trabalho. Muralhas postas estrategicamente pelo homem no decorrer da história – e aceitas pela mulher - a fim de justificar suas relações de poder sobre o sexo “frágil”.

A expansão da escolaridade é um dos fatores de maior impacto no ingresso das mulheres no mercado de trabalho. Os anos de estudo são maiores entre as mulheres que entre os homens: oito anos, elas; sete anos, eles; em 2005, 32% das trabalhadoras e 25% dos trabalhadores tinham mais de 11 anos de estudos (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007).

Thiry-Cherques (2003, p. 486), baseado em pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), complementa que entre os executivos “[...] o que permite às mulheres disputar espaço mercado de trabalho é o seu nível médio de escolaridade, 35% mais alto do que o dos homens, e o seu patamar médio de

remuneração, 25% mais baixo”. Essas evidências expõem a desvalorização do trabalho feminino.

Hirata (2007), ao tratar da segregação de gênero no mercado de trabalho, demonstra que essa pode ser horizontal, quando há uma concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividades e as mulheres ficam restritas a uma variedade menor de setores ou profissões; ou vertical, quando essa concentração se dá em nível mais baixo da hierarquia profissional.

A segregação vertical é conhecida como teto de vidro, uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para bloquear a ascensão de mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Essa barreira limita em função do gênero e não pela qualificação e visa à manutenção da desigualdade. (STEIL, 2007).

Cramer, Capelle e Silva (2008) afirmam que apesar do discurso de igualdade de condições de oportunidades, há evidências de desigualdades na participação masculina e feminina no mercado de trabalho, seja em relação aos níveis salariais, seja na possibilidade de crescimento na carreira, seja nas oportunidades de exercer determinadas funções de liderança.

Com base nisso, a seguir é exposto o conteúdo referente a liderança feminina.

2.2.3 Liderança Feminina

Melo (2001) afirma que o contexto atual tem exigido um repensar com relação ao ambiente organizacional. Mudanças sociais, econômicas e políticas pressionam as estruturas hierarquizadas das empresas e um novo estilo de administrar tem sido exigido. Assim, abre-se um novo espaço para as mulheres.

Rech (2001) salienta que, no Brasil, a liderança feminina é algo raro e recente ainda e, por assim ser, depara-se com duas contradições: a elevação desta liderança e o estranhamento do que é diferente. No que tange à primeira contradição, a autora comenta que, por ser novidade e não possuir um passado, a liderança feminina está menos passível a críticas; no entanto, ela causa estranheza uma vez que está se desenvolvendo dentro de uma atmosfera empresarial onde a construção da organização do poder é feita pela lógica masculina. Configura-se

assim uma das origens das dificuldades da ascensão da mulher aos postos de liderança.

Cappelle et al. (2002) afirma que a hierarquização do poder na organização é bem mais complexa do que a dicotomia do homem dominador e da mulher dominada, ela origina-se de pressupostos que afirmam ser a luta pelo poder e pelo status uma característica intrínseca ao homem ao passo que a mulher prioriza a harmonia, a igualdade e o relacionamento interpessoal. Essas diferenças impediram, por muito tempo, que as mulheres desempenhassem atividades tidas como masculinas. No entanto, a partir de 1970, elas buscaram espaços em áreas como engenharia, medicina, matemática, dentre outras. (FENSTERSEIFER, 2000; NICKHORN E NORA, 2003).

Ademais, a comprovação de que a hierarquização do poder masculino ainda encontra espaço nas empresas nos é dada à medida que a distinção salarial continua sendo praticada: dados fornecidos pelo grupo CATHO (2000), apontam que as mulheres em cargos gerenciais recebem em média 16,2% menos que os homens em postos idênticos”. (MELO, 2002).

Além disto, Oliveira et al. (2000) comentam que se faz presente, ainda, em muitas organizações a discriminação quanto ao estado civil e quanto à aparência física. A discriminação quanto ao estado civil, deve-se ao fato de que as representações que se mantêm a respeito da figura feminina continuam intimamente ligada aos afazeres do lar e aos cuidados com os filhos, resultando assim na dupla jornada de trabalho.

Um estudo realizado por Boscarin et al. (2001, p.245) “comprova a dupla jornada das mulheres executivas, que corresponde a até 8 horas diárias na empresa e até 6 horas diárias em casa”. Carmer et al. (2001) complementa e vai além, pois indica que a família constitui uma carga para as mulheres que têm uma profissão, uma vez que exige que elas assumam o seu papel no lar.

Horas excessivas de trabalho promovem uma ausência constante da mulher do lar. Essa ausência tende a ser maior e mais generalizada devido à nova configuração do trabalho, quando as empresas passaram a exigir uma postura de maior pro atividade e antecipação de eventuais problemas, além de ter aumentado bastante a cobrança por resultados. Esse quadro se agrava pelo uso de e-mails, telefones celulares, laptops e tecnologias afins fora do trabalho, frequentemente em casa, o que dificulta a disponibilidade para a família. “É o paradoxo do estar

presente – estando ausente”. (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006, p. 6).

Boscarin et al. (2001) informam que essa situação permite uma ampliação da culpa feminina. Agora, ela não se ressentir só do tempo tomado pelo trabalho quando está fora, mas estar em casa não significa necessariamente ter disponibilidade para estar com sua família.

Os autores ainda afirmam (2001) que a estratégia de não ter filhos e dar total prioridade à carreira ainda é utilizada, porém, cada vez menos. É cada vez maior o número de mulheres casadas e com filhos entrando e ascendendo no mercado de trabalho. O artifício mais comum entre as mulheres é postergar a maternidade, passando a ter filhos depois que julgam estarem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a sua carreira. De qualquer modo, a compatibilização de atividades familiares e profissionais acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar, como uma maior participação masculina no cuidado com os filhos.

Entretanto, Faria (2002) sustenta que a divisão igualitária dessas tarefas é, em grande medida, uma exceção que foge à regra. Outro aspecto que dificultaria a carreira feminina é sua menor mobilidade, devido ao compromisso com a criação dos filhos, especialmente quanto à educação deles. A dificuldade de viajar quando necessário a trabalho ou a ausência de disponibilidade para tal, pode ser um inibidor para a ascensão profissional.

Faria (2002) ainda afirma que mulheres costumam ter problemas em relação a viagens e compromissos fora do horário de trabalho. Além disso, geralmente a mulher não desloca a moradia do marido e dos filhos em função da demanda da empresa.

Mesmo assim, as mulheres que ainda seguem com a sobrecarga – trabalham fora e têm que fazer as tarefas domésticas – sentem-se recompensadas, já que conseguem sua independência financeira e, como afirmam Betiol e Tonelli (1991), a emoção e alegria para as mulheres que trabalham vêm, também de seu sucesso profissional. A independência e as responsabilidades conquistadas são elementos simbólicos de que elas não estão dispostas a abrir mão.

Tanure, Carvalo, Andrade (2006) apontam que apesar das dificuldades vividas, as mulheres continuam apostando em suas carreiras. A maioria das executivas tem prazer e se realiza no seu trabalho em grandes empresas, conquistando arrojadas metas organizacionais e lidando com esses vários desafios.

[...] o fato de as mulheres executivas expressarem sua insatisfação não significa uma negação do seu papel na carreira executiva, e sim um primeiro passo na busca por um necessário equilíbrio entre os tempos de trabalho e de não trabalho. (TANURE; CARVALHO; ANDRADE, 2006, p. 14)

Embora essas questões possam não se restringir a questões de gênero, o que se buscou explorar foi como mulheres conseguiram ocupar postos mais valorizados na hierarquia organizacional (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007).

Atualmente, planejar uma carreira é encontrar no trabalho o caminho para a realização pessoal, é desenvolver competência que possibilite ampliar as formas de prestação de serviços e participação na sociedade, sem estar necessariamente vinculado a uma organização. É focar seu desenvolvimento profissional no autoconhecimento e em aprendizado contínuo, é estar consciente de suas escolhas, atento às oportunidades de trabalho e não ter medo de mudanças. (COELHO, 2006).

A inserção das mulheres brasileiras em vários espaços se deve, basicamente, a três aspectos: taxa de fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres. Porém, ainda que décadas de lutas feministas tenham transcorrido e seja inegável a evolução nas condições de vida de muitas brasileiras, “é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato”. (NOGUEIRA, 2006, p. 57).

De acordo com o relatório de Tendências Mundiais do Emprego para as Mulheres (2007), produzido pela Organização Internacional do Trabalho – OIT, o número de mulheres participando do mercado de trabalho não tem precedentes. Segundo a OIT, há estimativas que indicam que, em 2006, havia 2,9 bilhões de trabalhadores no mundo, dos quais 1,2 bilhões eram mulheres. Paradoxalmente a esses números, um levantamento inicial a respeito indica que não apenas no Brasil, mas em todos os continentes, o número de mulheres que ocupam ou já ocuparam posições elevadas na hierarquia das organizações não é expressivo. Essa pouca expressão está associada à questão de gênero, até porque, nas organizações de trabalho, atos discriminatórios ou sexistas costumam ser velados, encobertos, escondidos e negados nas entrelinhas do que as pessoas fazem e falam.

Percebe-se que no século XXI, a atuação da mulher em vários papéis e funções é realidade comprovada; contudo, apenas algumas conseguem ocupar, no

universo organizacional, posições de liderança. É o que evidencia Nogueira (2006, p.57), quando afirma que, “apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo”. São tão importantes quanto necessárias, portanto, todas as oportunidades de esclarecimento ou investigação sobre a atuação da mulher em posição de liderança, pois podem constituir base para adoção de estratégias que possibilitem sua escalada na hierarquia das organizações.

No que diz respeito à questão da idade, Martins et al. (2002) mostram que quanto mais jovem um indivíduo for, mais propenso estará a sacrificar a sua vida pessoal em favor de um avanço na carreira, enquanto um indivíduo de mais idade procura equilibrar melhor a sua vida profissional e familiar. Já na questão no estado civil, as pessoas que são casadas costumam dar mais valor à sua vida pessoal (Martins et al., 2002). Estas tendem a se preocupar muito mais, quando as responsabilidades profissionais passam a interferir em sua vida pessoal.

O próximo capítulo abordará os métodos e procedimentos utilizado na pesquisa em questão.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O objetivo deste capítulo é apresentar o método e procedimentos que foram utilizados no desenvolvimento do presente trabalho. Desta forma, é abordado nos subcapítulos seguintes o delineamento da pesquisa, a definição da unidade-caso e dos sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta de dados, técnica de análise de dados, bem como as limitações que o método poderá apresentar.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente trabalho utilizou da pesquisa de vertente qualitativa. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é definida como uma metodologia de pesquisa que é não-estruturada e que se baseia em amostras menores, com o objetivo de proporcionar *insights* e a compreensão do contexto do problema.

Bauer e Gaskell (2002) afirmam que a pesquisa qualitativa considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo desta pesquisa.

Como método de pesquisa definiu-se o estudo de caso. De acordo com Gil (2010), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos existentes. O autor acrescenta que “o delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”. (GIL, 1996, p. 79).

Para Goode e Hatt (1979 apud DUARTE; BARROS, 2006, p.216), o estudo de caso é como olhar para a realidade social. Não definem como sendo uma técnica específica, mas sim um meio de organizar os dados sociais preservando o objeto unitário de pesquisa que está sendo estudado. Os autores afirmam ainda que se trata de uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo.

Além disso, uma das grandes vantagens deste tipo de método é o fato do pesquisador ter uma aproximação maior com os fatos em análise, tendo em vista a possibilidade de aprofundar as questões que buscam ser estudadas, tanto do

problema quanto da obtenção de novas hipóteses, e a investigação de um fenômeno dentro de um contexto real. (Gil, 1996).

Com base nisso, acreditou-se que o estudo de caso seja o método mais adequado para o trabalho proposto, tendo em vista que o objetivo é compreender os principais desafios encontrados na carreira das líderes mulheres da empresa LQQVC.

A partir da pesquisa foi possível entender a realidade dos acontecimentos do objeto de estudo, havendo então maior compreensão sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa realizada também é denominada descritiva. De acordo com Best (1972 apud MARCONI; LAKATOS 2001, p. 6) a pesquisa descritiva “delineia o que é – aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.”.

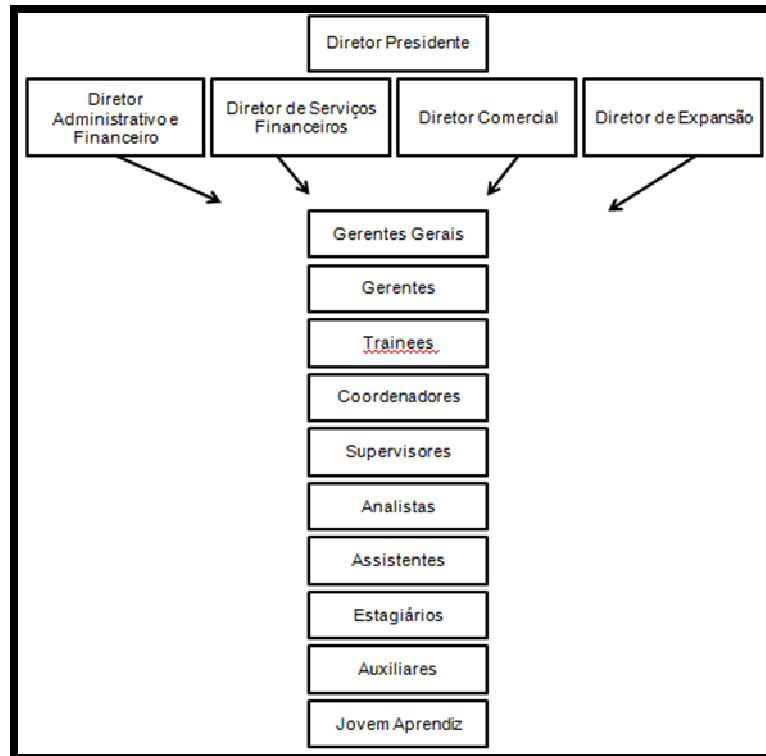
A partir da conceituação dos teóricos acima, este método de pesquisa foi definido visto que a pesquisadora não possuía um conhecimento muito amplo sobre o objeto de pesquisa a ser analisado. Sendo assim, tornou-se importante realizar uma pesquisa descritiva para compreender mais o tema com o objetivo de estabelecer melhor o problema. A seguir, apresenta-se a definição da unidade-caso e dos sujeitos da pesquisa do presente trabalho.

3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa

A empresa pesquisada, como já citado na introdução, é a LQQVC, uma empresa varejista do Sul do Brasil, focada na venda de Materiais de Construção, Eletro e Móveis, além de Serviços Financeiros.

Torna-se importante apresentar o organograma do centro administrativo da empresa como forma de facilitar o entendimento de como se formou a estrutura organizacional da mesma.

Figura 1- Organograma



Fonte: Elaborada pela autora.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa foram especialmente mulheres da alta gerência desta empresa, que assumem funções de liderança. Dentre elas, foram entrevistadas mulheres que assumem o cargo de Gerente Geral e Gerente que possuem faixa etária de 27 a 46 anos.

Optou-se por este público justamente porque se pretendia identificar os desafios encontrados por elas nos diferentes níveis hierárquicos da carreira.

Dando prosseguimento à descrição da estratégia metodológica, explane-se a seguir a técnica de coleta de dados.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Marconi e Lakatos (2001), as técnicas correspondem aos elementos práticos da coleta de dados. Com o objetivo de se obter os dados e informações para o presente trabalho, foi necessário realizar pesquisa documental e entrevistas em profundidade. A seguir, o quadro 3 exemplifica a estrutura desejada das pesquisas a serem feitas.

Quadro 3 - Estrutura da pesquisa

	Técnica de Coleta	Unidade de Estudo
1ª Etapa	Pesquisa documental	Livros, artigos, monografias, dissertações e documentos
2ª Etapa	Entrevista em profundidade	Mulheres líderes da empresa (8)

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

De acordo com o quadro 3, a estrutura da pesquisa deste estudo foi definida em duas etapas. A primeira etapa foi realizada com base em livros, artigos, monografias, dissertações e documentos da empresa, formando assim a pesquisa documental. Já segunda etapa foi destinada à entrevista em profundidade com oito mulheres líderes da empresa em questão.

A seguir serão descritas cada uma das técnicas de coletas de dados que serão utilizadas.

A) Pesquisa Documental

Dando prosseguimento na primeira etapa da coleta de dados, foi necessário realizar uma pesquisa documental. Gil (2010) salienta que a pesquisa documental é muito semelhante com a pesquisa bibliográfica, porém o que as difere é no local de onde as informações foram coletadas. Na pesquisa bibliográfica as fontes são basicamente livros e artigos científicos, enquanto que a pesquisa documental acontece através de documentos diversificados e dispersos.

Segundo Marconi e Lakatos (2001), existem três variáveis que diferenciam os tipos de documentos: fontes escritas ou não; fontes primárias ou secundárias; contemporâneas ou retrospectivas.

Conforme Gil (2010), a pesquisa documental apresenta vantagens e limitações. Como vantagem, destaca que os documentos são constituídos de fontes ricas e estáveis de dados, tendo um baixo custo na investigação. Depende apenas da disponibilidade de tempo do pesquisador e a não necessidade do contato com os sujeitos pesquisados. Já como limitação, o autor (1994) relata que a subjetividade e a não representatividade dos dados presente nos documentos.

Através de uma vasta quantidade de documentos disponíveis para pesquisa, é importante que o investigador saiba escolher as fontes relevantes e apropriadas para a análise que deseja obter. Desta forma, é fundamental ter uma definição clara dos objetivos que são propostos para assim, julgar qual tipo de documentação será adequada à suas finalidades. (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 176).

Sendo assim, a pesquisa documental serviu como um grande reforço de informações para o presente trabalho, pois a partir dela foi possível buscar informações mais detalhadas sobre a empresa em estudo.

Por fim, no próximo item é apresentada a técnica de entrevista em profundidade.

B) Entrevista em Profundidade

A entrevista em profundidade foi a técnica de coleta de dados escolhida para a segunda etapa deste estudo. O roteiro utilizado para a entrevista em profundidade, encontra-se no apêndice 1, no final deste trabalho. O mesmo foi elaborado a partir do referencial teórico apresentado no capítulo 2.

De acordo com Mattar (2000, p. 75), “O método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado (entrevistado)”. O seu maior objetivo é obter informações do entrevistado sobre um assunto ou problema (MARCONI; LAKATOS, 1999). Gil (2010) define entrevistas da seguinte maneira:

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2010, p. 109).

Malhotra (2001), Bauer e Gaskell (2002) complementam afirmando que uma entrevista em profundidade pode durar de trinta minutos até mais de uma hora. O tipo de entrevista que será realizada é denominada como padronizada ou estruturada, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (1999), ela prevê um roteiro pré-estabelecido, com perguntas predeterminadas, as quais possibilitam obter respostas dos entrevistados para todas as mesmas perguntas, com o objetivo de serem comparadas.

Já para Gil (2010, p. 113), “a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, [...] para todos os entrevistados”. Este autor ainda cita que uma das principais vantagens desse tipo de técnica é a sua rapidez e o fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, implicando custos relativamente baixos.

As entrevistas em profundidade deste estudo foram desenvolvidas com as mulheres líderes da empresa após o horário de expediente das mesmas, de acordo com suas agendas. Não houve problemas para a realização das entrevistas, tendo em vista que a pesquisadora possui bom relacionamento interpessoal com elas, o que facilitou o desenvolvimento e coleta das informações necessárias. Entretanto, algumas entrevistas precisaram ser remarçadas em função do surgimento de imprevistos com as líderes, como reuniões ou afazeres pessoais, mas nada que tivesse impedido ou prejudicado o desenvolvimento do estudo.

O contato com as entrevistadas foi feito pessoalmente, dentro do escritório administrativo da empresa, já que a entrevistadora também trabalha no mesmo local. As entrevistas tiveram duração de 30 a 45 minutos, tendo em vista que a maioria das líderes entrevistadas possui fácil comunicação. A partir disso, foi possível extrair o máximo de conteúdo possível, até mesmo informações a mais que agregarão ao conhecimento pessoal da pesquisadora.

As conversas foram gravadas com o celular da pesquisadora. A transcrição das oito entrevistas foi realizada por uma pessoa terceirizada conhecida da pesquisadora, já que o conteúdo ficou extenso.

No próximo item será exposto sobre a técnica de análise de dados.

3.4 Técnica de Análise de Dados

A técnica de análise de dados que foi utilizada neste trabalho é denominada de análise de conteúdo. Berelson (1965 apud MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 130) define a análise de conteúdo como “uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação”. Esse conteúdo é analisado através de categorias sistemáticas, que são determinadas antes, a fim de gerarem conteúdos quantitativos e testar hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 1999). Os autores ainda afirmam que “é uma técnica que visa aos

produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das ideias e não das palavras em si.” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 131).

Bardin (2004) define três fases (passos) para análise de conteúdo. A seguir serão apresentados e explicados.

- **A pré-análise:** é nesta fase onde são organizados os dados e são feitos os levantamentos de intuições. Tem como objetivo operacionalizar e sistematizar as primeiras ideias coletadas, como o intuito de produzir um esquema para desenvolver as próximas operações através de um plano de análise. Pode ou não recorrer ao computador para estabelecer um programa que pode ser flexível, ou seja, que tenha possibilidade de inserir novos procedimentos durante a análise, no entanto, deve ser preciso. Geralmente essa primeira etapa possui três missões, na qual a autora define da seguinte forma: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Não existe uma ordem certa para esses fatores ocorrerem, tendo em vista que “a escolha de documentos depende dos objetivos, ou, [...] o objetivo só é possível em função dos documentos disponíveis; os indicadores serão construídos em função de hipóteses ou, [...] as hipóteses serão criadas na presença de certos índices” (BARDIN, 2004, p. 90).
- **A exploração do material:** esta segunda etapa é longa e maçante, pois consiste na parte das operações de codificação, desconto ou enumeração através das regras pré-formuladas. Se os distintos tipos de operações da primeira etapa forem devidamente concluídos, passa-se então para a exploração do material, onde nada mais é que a “administração sistemática das decisões tomadas.” (BARDIN, 2004, p. 95).
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** “Os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos” (BARDIN, 2004, p. 95). Dessa forma, são realizadas operações estatísticas que visam demonstrar os resultados, diagramas, modelos e figuras através de quadros a partir das informações obtidas na análise. Com isso, após um teste estatístico para validar com maior rigor os resultados, o analista pode então “propor

inferências a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 2004, p. 95).

Conforme teoria apresentada, na primeira etapa proposta pela autora, a pesquisadora do presente estudo coletou os dados através das entrevistas em profundidade e contou com ajuda de uma terceira pessoa para realizar a transcrição de todas as conversas. Com base na transcrição, foi possível formular algumas hipóteses e indicadores que fundamentaram a interpretação final. Em um segundo momento, foram definidas as categorias para análise do conteúdo. As categorias foram desenvolvidas a partir dos conceitos abordados no capítulo da fundamentação teórica deste estudo.

A seguir são apresentadas as limitações do método.

3.5 Limitações do Método

O método utilizado neste trabalho apresentou as seguintes limitações quanto à técnica de coleta e análise de dados.

Em relação à coleta de dados, não houve grandes fragilidades com a técnica de coleta em documentos, apenas não foi possível ter acesso a arquivos estratégicos da empresa, por exemplo, como o Balanço Social, porém nada que tenha impedido o andamento do trabalho.

Entretanto, quanto à técnica de coleta através das entrevistas em profundidade, as maiores dificuldades se deram para agendar com as líderes entrevistadas, tendo em vista que possuem uma agenda repleta de compromissos, inclusive após o horário de expediente.

Além disso, pelo fato da pesquisadora não possuir muita experiência na condução deste tipo de técnica, algumas conversas acabaram desvirtuando do assunto, acarretando assim um período muito extenso de entrevista, ou seja, um tempo médio de 45 minutos por conversa. Por outro lado, a intimidade que a entrevistadora possui com as entrevistadas ocasionou esta situação, agregando assim conhecimento extra para o estudo.

Outro ponto importante que vale ser ressaltado é de que, provavelmente, algumas líderes não tenham exposto completamente seus pensamentos, histórias e pontos de vista pelo fato de não se exporem, justamente porque a entrevistadora não ocupa um cargo de liderança assim como elas.

As limitações citadas acima estão presentes na teoria de Marconi e Lakatos (2011). Segue abaixo no quadro 4 um comparativo entre as vantagens e limitações das entrevistas em profundidade.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens de entrevistas em profundidade

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser utilizada com todos os segmentos de população; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
<ul style="list-style-type: none"> • Fornece uma amostragem muito melhor da população geral; 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa;
<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade do entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente pelo entrevistador;
<ul style="list-style-type: none"> • Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas e reações do entrevistado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
<ul style="list-style-type: none"> • Oportuniza obter dados que não se encontram em fontes documentais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de encontrar informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a análise estatística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupa muito tempo e é difícil ser realizada.

Fonte: Marconi e Lakatos (2011, p. 83)

Sobre a análise dos dados, a grande dificuldade foi encontrada para organizar o conteúdo coletado, transformando em categorias relevantes com o intuito de responder os objetivos propostos inicialmente, tendo em vista a grande variedade de informações adquiridas. De outro ponto de vista, estas informações extras poderão ser aproveitadas para outros projetos futuros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo visa apresentar os resultados obtidos na pesquisa realizada. Para esclarecer os objetivos propostos inicialmente, os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade com as líderes mulheres da LQQVC.

Com o intuito de facilitar a apresentação dos resultados e não expor as entrevistadas com os seus nomes verdadeiros, o grupo de líderes entrevistadas foi identificado através dos seguintes apelidos: Líder 1, Líder 2, Líder 3, Líder 4, Líder 5, Líder 6, Líder 7 e Líder 8. A seguir, apresenta-se o quadro 2 contendo a caracterização das entrevistadas, a fim de se traçar o perfil de cada uma delas.

Quadro 5 - Caracterização do perfil das líderes entrevistadas.

Apelido	Idade	Cargo	Tempo de empresa	Casada	Tem filhos	Grau de Escolaridade
Líder 1	30 anos	Gerente Geral Jurídico	5 anos	Sim	Não	Pós graduação
Líder 2	27 anos	Gerente de Produtividade	2 anos	Não	Não	Pós graduação
Líder 3	33 anos	Gerente Geral de Serviços Financeiros	14 anos	Não	Não	Pós graduação
Líder 4	40 anos	Gerente de Cadastro	20 anos	Não	Não	Superior completo
Líder 5	46 anos	Gerente de Desenvolvimento Humano	9 anos	Sim	Não	Pós graduação
Líder 6	33 anos	Gerente Fiscal	5 anos	Não	Não	Superior completo
Líder 7	30 anos	Gerente Geral de Compras Móveis	5 anos	Não	Não	Superior completo
Líder 8	36 anos	Gerente Geral de Marketing	4 anos	Sim	Não	Pós graduação

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Como demonstrado no quadro 5, foram entrevistadas oito líderes da LQQVC, sendo quatro que exercem a função de Gerente Geral de área e seis que assumem como Gerentes de área. Elas possuem idades de 27 a 46 anos e possuem um tempo geral médio de empresa de oito anos. Percebe-se que são tempos de casa consideravelmente elevados. Apenas três das entrevistadas são casadas. Aquelas que ainda não são casadas, possuem um relacionamento sério, exceto a líder 2 que se encontra solteira. Nota-se que nenhuma delas possui filhos, entretanto todas mencionaram que desejam muito ter os seus algum dia. Além disso, todas entrevistadas possuem grau de escolaridade superior completo e cinco já realizaram pós graduação.

Sendo assim, conforme abordado no capítulo anterior, o qual se refere ao método e procedimentos de pesquisa, a análise dos resultados das entrevistas foi realizado através da técnica de análise de conteúdo. Uma das principais etapas desta análise é a denominada de categorização. Sendo assim, para a criação das categorias de análise, elaboradas *a posteriori*, foi realizada uma relação entre os objetivos geral e específicos - previamente criados pela autora - e as questões que foram praticadas nas entrevistas em profundidade realizadas. Essa comparação é apresentada no quadro 6, e visa criar uma ligação entre os objetivos e as perguntas a fim de estabelecer as categorias presentes na análise de resultados.

Quadro 6 - Categorias de análise de resultados.

Objetivo geral Compreender os desafios encontrados na carreira das líderes mulheres da empresa LQQVC		
Objetivos específicos	Principais questões do roteiro das entrevistas	Categorias <i>a posteriori</i>
a) descrever a carreira profissional destas mulheres até chegarem ao cargo de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto tempo trabalha aqui na empresa? • Qual foi seu primeiro emprego? Descreva sua carreira profissional até chegar ao seu cargo atual. • Você entrou na LQQVC exercendo esta função? Como foi seu crescimento na empresa? • Você algum dia imaginou ou almejou se tornar líder? • Quais foram os principais obstáculos que você enfrentou até chegar ao cargo de liderança? • Na sua percepção, quais são os principais obstáculos que as mulheres enfrentam nas empresas para se tornarem líderes? • Como você enxerga hoje a situação da mulher no trabalho? Como você se vê no trabalho, sendo mulher? 	<ul style="list-style-type: none"> • Carreira Profissional; • Principais obstáculos enfrentados até chegar à liderança;
b) identificar as principais características de uma líder na percepção das entrevistadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Para você, o que é ser líder? • Identifique duas características de uma líder mulher. • Como você se observa como líder? O que você destaca como qualidades suas e o que 	<ul style="list-style-type: none"> • Características da liderança feminina e masculina;

	<p>• você acredita que possa desenvolver?</p> <p>• Quais as características da sua liderança que você percebe que é diferente da liderança masculina?</p>	
<p>c) apresentar de que forma conciliam a vida pessoal com a profissional.</p>	<p>• Quais seus hobbies? Quais são seus interesses fora do trabalho? Quais são suas atividades de lazer?</p> <p>• Você já abriu mão de suas vontades pessoais em função do trabalho? Cite exemplos.</p> <p>• Como é sua rotina? Como você lida com sua vida profissional e pessoal?</p> <p>• Quais são seus planos profissionais e pessoais para o futuro?</p>	<p>• Vida pessoal x profissional.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A análise apresenta quatro categorias que foram criadas a *posteriori*, que são: carreira profissional, principais obstáculos enfrentados até chegar à liderança, característica da liderança feminina e masculina e vida pessoal *versus* profissional.

Nos próximos subcapítulos são apresentadas e analisadas as informações coletadas na pesquisa realizada. As informações a seguir são expostas e entendidas segundo as interpretações literais da pesquisadora, intercalando resultados, citações dos entrevistados e referencial teórico.

Desta forma, a primeira categoria a ser abordada é Carreira Profissional.

4.1 Carreira Profissional

A primeira categoria da análise busca descrever a carreira profissional das mulheres entrevistadas até chegarem ao cargo de liderança. Para o Hall (1976 apud DUTRA, 1996), a carreira é considerada como uma combinação de comportamentos e atitudes, aliados a experiências e atividades profissionais, em um certo período de tempo.

Ao questionar as líderes a respeito de suas carreiras profissionais, grande parte delas informou que sempre trabalhou desde cedo. É o que comentou a Líder

7 “comecei com 16 anos, sem carteira assinada, trabalhando de balconista numa loja de roupas de uma amiga da minha mãe. Fiquei seis meses e decidi que queria trabalhar de carteira assinada.” (LÍDER 7). Assim como a informa a Líder 3 “meu primeiro emprego foi pelo CIEE terminando o segundo grau, numa loja de moda. Eu não sabia nada, era uma ‘coloninha’ e fui parar numa butique, a segunda loja mais *top* de Santa Rosa.” (LÍDER 3).

De acordo com os relatos das Líderes 7 e 3, percebe-se também que outras entrevistadas começaram trabalhando desde novas atuando já nas áreas que trabalham atualmente, como é o caso da Líder 1 que comenta o seguinte a respeito da sua carreira profissional na área jurídica:

Eu comecei bem cedo trabalhando no escritório do meu pai, eu tinha 14 anos. Ele é advogado também. Fiquei lá por cerca um ano. Logo no início do curso surgiu a oportunidade de trabalhar num banco, fazer um estágio no departamento jurídico. Foi muito bom. Lá fiquei dois anos e meio, aprendi bastante, conheci muitas pessoas também. Em virtude desses contatos, eu trabalhei por mais uns seis meses num outro escritório que prestava serviço pro banco e de lá fui contratada pra trabalhar na Unimed. Fiquei dois anos, comecei como assistente. Eu analisava contratos, todos os que passavam pela Unimed e lá tive um aprendizado que acho que foi a chave da minha carreira. (LÍDER 1).

Da mesma forma que a Líder 1, a entrevistada 6 também trabalhou na Unimed e em outras empresas, atuando já em sua área de formação. “Sempre trabalhei, desde nova, (...), trabalhei alguns anos na Unimed, na área fiscal também. Trabalhei uns dois anos ali e em outra empresa fiquei uns seis anos. E anterior a isso trabalhei em escritório contábil, (...) trabalhei um pouquinho em cada lugar.” (LÍDER 6).

A maioria das entrevistadas trabalhou em outras empresas antes de ingressar na LQQVC, com exceção da Líder 4 que conta sua carreira do seguinte modo:

Meu primeiro emprego foi na LQQVC. Tenho 20 anos de casa. Mas quando eu entrei na empresa, foi em portaria fiscal como auxiliar operacional. Trabalhei dez anos em portaria fiscal, aí quando a empresa optou por migrar pro sistema SAP e eu fui a pessoa convidada pra entrar no grupo de migração e foi então que eu adquiri todo o conhecimento de SAP. Quando a empresa foi vendida e veio para Cachoeirinha, eu trabalhei em logística. Depois em logística dentro da área de cadastros. E em cadastros comecei como assistente, depois analista, de analista para coordenadora e depois virei gerente. (LÍDER 4).

Segundo Ivancevich (2008), planejar a carreira é um processo individualizado, pois cada ser humano possui o seu conjunto de valores, interesses e

experiências pessoais e profissionais. Para compreender como esse conjunto de fatores se une é parte fundamental do planejamento de carreira, porém é necessário entender os requisitos dos vários cargos de modo que combine com a capacidade intelectual e a personalidade de cada pessoa com a função a ser exercida. O autor (2008) ainda afirma que a decisão da carreira molda o estilo de vida de um profissional.

A partir do que o autor cita, torna-se importante apresentar de que maneira as líderes ingressaram na LQQVC e como foram suas trajetórias profissionais até o cargo que atuam hoje na empresa. Cada uma das entrevistadas possui um perfil, características e crenças diferenciadas que as moldaram para assumirem determinadas funções.

Dois exemplos importantes que comprovam o que Ivancevich (2008) são referentes às Líderes 2 e 6 que adentraram na empresa através de um Programa de *Trainee* que tem como objetivo identificar jovens engajados, pró-ativos, focados em resultado e interessados em fazer a diferença, proporcionando a eles a oportunidade de um crescimento profissional acelerado. Com base nisso, a Líder 2 expõe seu processo de ingresso.

Um amigo que trabalhava na LQQVC me ligou dizendo que tinha surgido uma oportunidade e que era pra eu mandar o currículo. Enviei de manhã e no meio da tarde me ligaram perguntando se eu podia ir fazer uma prova. Saí mais cedo do trabalho, fiz a prova, fui pra aula. Isso foi numa segunda-feira e na segunda seguinte fiz a entrevista com a diretoria. Na quarta-feira me deram uma resposta e eu pedi minha demissão, porque vi como uma oportunidade de crescimento realmente. Onde eu estava, eu gostava muito do trabalho, mas eu enxergava que no Brasil a carreira técnica na maioria das empresas não é tão valorizada quanto a carreira executiva. E eu já tinha decidido que queria ir pro lado executivo porque queria crescer mais. Então, era uma oportunidade de ir pra esse lado na minha carreira. (LÍDER 2)

Nesta mesma linha de raciocínio, Dutra (2006 apud APARICIO et al. 2009) complementa citando que a carreira é algo organizado e estruturado que expressa uma ideia de um caminho/trajetória a ser percorrido. Ela não precisa ser compreendida como algo rígido ou fixo, mas sim, como uma sequência de posições e de trabalhos que as pessoas realizam. Com base no autor, a Líder 6 expõe que seu processo até chegar ao cargo de Gerente Geral de Móveis foi rápido, porém doloroso, mas que através do seu esforço foi possível chegar onde chegou.

Comecei como *trainee* de gerente de categoria, cuidando de salas e cozinhas, já no Móveis. Fui desempenhando o trabalho e um ano e cinco meses depois fui promovida já. O programa tem dois anos até a promoção, então ela foi relativamente rápida. E no final daquele ano, 2012, eu não tinha nem dois anos de casa e fui promovida a gerente geral da área, porque o meu gestor foi promovido a gerente da área de construção. Foi um choque. Foi bem sofrido, não foi fácil, porque eu estava tendo uma preparação, eu não estava pronta (...). Mas aí você tem que fazer as coisas acontecerem. Se esperar ficar tudo pronto, não vai acontecer, porque é desafiador mesmo. E, como tudo que é desafiador me motiva, eu adorei. Fui "pras cabeças" como eu digo, fui estudar e fazer acontecer. (LÍDER 6).

A Gerente Desenvolvimento Humano conta que “iniciei minha carreira nas LQQVC como psicóloga, focada no Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento da empresa de Desenvolvimento Humano que contempla as áreas de R&S, T&D e Endomarketing”. (LÍDER 5)

De acordo com Case e Botelho (2001) a carreira de um executivo é composta por quatro diferentes etapas. A primeira delas trata-se da fase do conquistador, que se refere ao início da sua carreira profissional, na qual geralmente existe uma motivação pelos desafios que serão enfrentados e também pelo salário. Nessa etapa, o profissional se sente bem confiante e possui de 20 anos até o começo de seus 30 anos.

Diferentemente do que os autores citam sobre as etapas da carreira, a Gerente Geral do Jurídico afirma que quando se encontrava na fase conquistadora – segundo os autores – ela não se sentia confiante e preparada. A líder estava na faixa etária dos 25 anos quando assumiu um grande desafio.

Trabalhei dois anos como analista e tinha só dois anos de formada quando assumi esse departamento. Foi um grande desafio. Fiquei um ano no cargo de Coordenadora do Departamento Jurídico, sem ter gerente, pois eu já exercia uma função de coordenar e liderar toda a equipe, que sempre teve cinco, seis e às vezes sete pessoas, então dentro do departamento eu já tive que lidar com essa questão de liderar pessoas. Depois, fui gerente por mais um ano, até ser, agora, gerente geral, minha última promoção. (LÍDER 1).

Como apresentado no início deste capítulo, a Líder 3 trabalhou em uma loja de roupas famosa na cidade. Após isso, ela comentou que se aproximou muito da gerente da loja e foi convidada a trabalhar de empregada doméstica na casa dela. Em seguida, conseguiu uma bolsa e iniciou a faculdade. Em um dos semestres do curso realizou um trabalho sobre esta loja a qual trabalhava e depois que apresentou o trabalho saiu para o intervalo e um homem perguntou se podia conversar com ela no bar da faculdade. Ela imediatamente pensou:

lh, vai me convidar pra sair! Mas ali no bar pelo menos não pode me acontecer nada, daí eu fui. E era o diretor da LQQVC e ele fez uma entrevista comigo, lá no bar, tomando um suco, e ele me convidou ir trabalhar em Santo Cristo. Minha vida virou de pernas pro ar. Daí eu fui pra lá, entrei como promotora do cartão. Depois passei a supervisora dos promotores, a gente contratou uma turma grande e eu fiquei de supervisora deles. Depois passei pra encarregada dos promotores. Após, a empresa passou por uma reestruturação. Demitiram um pouco dos promotores, reduziu o quadro, e unificou que foi quando comecei a ter contatos com o setor de serviços financeiro. E aí eu comecei a minha experiência com cartão e serviços. (...) Daí eu passei a coordenadora, lá ainda, e eu vim pra cá como coordenadora, tocando só os promotores, só a parte dos cartões, depois separou de novo, e a parte dos serviços era outra pessoa que controlava. (LÍDER 3).

Um ponto que difere a carreira da Líder 3 na LQQVC em relação às outras Líderes é que ela nunca assumiu o cargo de Gerente, passou de Coordenadora a Gerente Geral. "Então na verdade eu nunca fui gerente. O Diretor até brinca, porque as pessoas não me conheciam, e ele fez isso comigo!". (LÍDER 3).

De acordo com a teoria de Case e Botelho (2001) sobre a fase maturidade da carreira que diz e é nesse momento que o profissional percebe que não foram todas as coisas que um dia ele almejou e sonhou que foram realmente conquistadas, sem contar que com isso começa a entrar em um processo de aceitação de que talvez não tenha planejado de maneira correta a sua carreira profissional.

A Líder 8 comprova a citação dos autores comentando sobre suas escolhas na carreira. "Foi um desafio, uma grande responsabilidade. Eu sou competitiva, mas não é fácil. Até hoje, várias noites eu deito a cabeça no travesseiro e choro pensando 'o quê eu fiz com a minha vida?' e agora não é fácil voltar atrás. A renúncia não é fácil. (LÍDER 7).

Por fim, em relação à carreira, aborda-se a questão do desenvolvimento e preparação das lideranças até chegarem aos seus cargos. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) eles afirmam que algumas empresas se preocupam em oferecer programas de desenvolvimento de carreira especiais para mulheres.

Entretanto, as entrevistadas comentaram que na LQQVC não participaram de nenhum treinamento ou programa específicos para as mulheres. Os treinamentos de liderança que tiverem na empresa não são considerados formais pelas entrevistadas. Porém, percebe-se que o Presidente da empresa preza pela valorização das pessoas e possui um envolvimento com as lideranças, realizando algumas conversas sobre o assunto, como comenta a líder 7 "já fiz um

treinamentinho ali com o presidente da empresa, mas nada como um programa de desenvolvimento de liderança formal”. (LÍDER 7).

A Líder 1 complementa dizendo “gente já teve algumas conversas com o presidente (...) mas eu gostaria, especificamente, de fazer um curso sobre isso, que até hoje não fiz. Acho que seria uma grande contribuição pro dia a dia. Eu pretendo ainda fazer.” (LÍDER 1).

Por outro lado, a Líder 6 afirma que já realizou todos os possíveis tipos de cursos relacionadas à liderança, mas que teve que buscar este recurso fora da empresa.

Já realizei diversos cursos de *coaching* e liderança. Fiz todas essas formações paralelas pra que hoje eu pudesse estar com essa equipe grande, trabalhando da forma como eles estão tocando, a autonomia principalmente, porque eles precisam. Sempre fui buscando fora da empresa estes cursos. Essa parte realmente eu tive que ir atrás. E é uma coisa que eu vou levar pro resto da vida. Eu também não posso esperar que a empresa me dê o retorno que eu quero pra minha vida. A empresa tem a visão, a tem a missão, e se tem alguma coisa que bate com os meus valores nada me impede de buscar isso de outra forma e conseguir, assim, aplicar aqui. (LÍDER 6).

A partir da falta de treinamentos e programas de desenvolvimento de carreira e liderança na LQQVC, a próxima categoria trará a análise dos principais obstáculos enfrentados pelas entrevistadas até chegarem à liderança.

4.2 Principais Obstáculos Enfrentados até Chegar à Liderança

A presente categoria busca apresentar os principais obstáculos enfrentados pelas líderes da QQVC até chegarem ao cargo de liderança. No referencial teórico foi apresentada a evolução das mulheres ao longo dos anos até conquistarem seu espaço no mercado de trabalho.

Entretanto, Del Priore (2000) citou que ainda muitos pensam que a revolução feminina do século XX tenha sido em todos os aspectos positiva, há contradições. Ao mesmo tempo em que representou as conquistas e libertações da mulher, representou também obstáculos, armadilhas e provações que agora precisam enfrentar.

A citação do autor é comprovada através dos comentários das líderes que afirmam que um dos principais obstáculos enfrentados na carreira é sem dúvida, o fato de ser mulher.

Ser mulher é o maior obstáculo. A mulher tem que provar tudo sempre, não mudou nada até hoje. Eu pensava “ah, hoje a mulher evoluiu”, mas não. A mulher sempre tem que provar mais do que o homem pra chegar em algum lugar. Ela até chega, mas tem que ser suado. Principalmente depois que a LQQVC foi vendida, conta muito essa parte de ser uma mulher que estudou, a referência que tu tem. (LÍDER 3).

A Líder 4 segue na mesma linha “acho que a mulher tem que trabalhar muito mais do que o homem. Precisa mostrar muito mais que tem capacidade do que o homem.” (LÍDER 4). Complementando os pensamentos acima, a Líder 1 afirma que “pra mim, o que é mais difícil é ser mulher jovem e estar a frente de questões muito discutidas. Parece que as pessoas acreditam e confiam em um homem já de cabelos brancos.” (LÍDER 1).

De acordo com Del Piore (2007), o destino da vida das mulheres nos anos de Ouro (década de 50) era ser mãe, esposa e dona de casa. A maternidade, o casamento, e a dedicação ao lar pertenciam à essência feminina.

A partir da citação do autor, a Líder 2 ressalta que o cenário dos anos 50 não modificou muito até hoje “(...) os homens acabam tendo mais oportunidades, porque a mulher ainda é vista como a dona da casa, que tem que ser responsável pelos filhos, (...), enquanto o homem é o provedor, que traz as coisas pra dentro de casa.” (LÍDER 2).

Os autores Hirata e Kergoat (2007) comentam que ao longo do século XX, alterações demográficas e mudanças no modelo cultural e nos valores referentes ao papel social da mulher elevaram a participação das mesmas no mercado de trabalho, levando-as a disputar com os homens as oportunidades por cargos e por reconhecimento profissional. Baseado no que os autores mencionam, a Líder 3 descreve que a disputa entre homens e mulheres no mercado de trabalho é ainda muito competitiva.

Nosso mundo é machista ainda, é difícil pra mulher conquistar espaço. Não é comum mulheres conquistarem grandes cargos e as que chegam lá, com certeza batalharam muito mais que um homem. Enquanto um homem leu cinco livros, a mulher leu 25, mas ele ainda pode ter uma chance maior por ser homem e ganha mais. . (LÍDER 3).

O autor Oliveira et al. (2000) comenta também sobre a dupla jornada de trabalho das mulheres, tendo em vista que além de realizarem seus afazeres no trabalho, também necessitam cuidar da casa e dos filhos. A Líder 1 confirma a situação da dupla jornada de trabalho e defende o universo feminino como sendo de guerreiras. “(...) a mulher ao chegar do trabalho tem que fazer comida, tem que

limpar a casa, e mesmo que alguém faça isso por ela, ainda assim ela tem que ir no supermercado (...). Pro homem é muito fácil! Então eu acho que a mulher é o sexo forte.” (LÍDER 1).

Boscarin et al. (2001) afirma que a estratégia de não ter filhos e dar prioridade à carreira ainda é utilizada, porém, cada vez menos. Atualmente é cada vez maior o número de mulheres casadas e com filhos entrando e ascendendo no mercado de trabalho. De acordo com o cenário das entrevistadas da LQQVC, a afirmação do autor é comprovada em partes, tendo em vista que algumas das líderes são casadas ou possuem algum relacionamento sério, porém nenhuma delas teve ainda experiência da maternidade.

No ponto de vista da líder 2 o fato da mulher ter a possibilidade de engravidar é um dos principais obstáculos enfrentados.

Eu acredito que quando um homem e uma mulher iniciam uma carreira, eles podem ter a mesma capacidade técnica, o mesmo QI e podem ir crescendo juntos. A partir do momento que existe uma gravidez (...), o homem vai continuar o seu trabalho, vai ficar no máximo uma semana fora. A mulher vai ficar de quatro a sete meses fora, (...). Nesse tempo acontece muita coisa dentro de uma empresa, se ela já ocupa um cargo de liderança alguém vai ocupar o lugar dela. Se ela ainda não ocupa e surge uma oportunidade, aquele homem que estava do lado dela já avançou nesse meio tempo, então não vai ser ela a primeira a ocupar aquele cargo. Então, de uma forma ou de outra acaba existindo uma lacuna muito grande na carreira profissional feminina quando ela resolve ser mãe, que não tem na masculina. (LÍDER 2)

O autor (2001) ainda traz o ponto de que é comum entre as mulheres postergar a maternidade, passando a ter filhos depois que julgam estarem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a sua carreira. A Líder 3 confirma o ponto de vista expressado acima através da seguinte frase “é um assunto no qual tenho pensado um pouco mais. Quero ter, está nos meus planos. Eu já tive uma fase em que queria ser uma mãe mais jovem, mas não deu certo, mudei meus planos em função da carreira.” (LÍDER 3).

Assim como a Líder 8 que completa afirmando que “eu adiei bastante pelo lado profissional. Eu já queria ter há mais tempo, só que foram acontecendo coisas na minha vida profissional que eu tinha que optar, e eu sempre optei pelo lado profissional nesse meio tempo.” (LÍDER 8).

A Líder 1 expressa a seu receio da diferença salarial entre homens e mulheres em função da possibilidade da mulher engravidar “acho que existe

diferença de salário num mesmo cargo, por achar que daqui a pouco a mulher vai abandonar o emprego pra engravidar, ficar cuidando dos filhos. Tem essa visão muito forte no mercado de trabalho.” (LÍDER 1).

Sorj (2005) salienta que a entrada em massa das mulheres no mercado de trabalho, sobretudo as casadas e com filhos dependentes, sugere uma nova configuração familiar, sendo cada vez mais comum que as famílias sejam mantidas por ambos os cônjuges. A partir da afirmação do autor, a Líder 3 expressa sua opinião afirmando que a figura do pai é muito importante para a mulher que exerce cargo de liderança, tendo em vista que é um forma de dividir tarefas “acho fundamental pra uma mulher executiva é o marido, pra dividir um pouco as tarefas. A mulher não precisa se anular, tanto na vida profissional, quanto na social.” (LÍDER 3).

A Líder 5 complementa afirmando que “tenho visto muitos casais fazendo isso: a mãe leva e o pai busca no colégio. O filho acaba criando uma relação mais afetiva com o pai e a mãe não fica presa, não deixa de ser mulher e só fica sendo mãe.” (LÍDER 5). No ponto de vista da Líder 6 ela acredita que as mulheres embora sejam casadas e tenham um marido para poder compartilhar as tarefas “a carga maior fica com as mulheres. Ela tem que se desdobrar mais, se sacrificar mais, pra colocar tudo em dia. Eu acho que isso também é desafiador, ser mãe no mundo de hoje é ter uma carreira.” (LÍDER 6).

Tanure, Carvalho e Andrade (2006) apontam que apesar das dificuldades vividas pelas mulheres, elas ainda continuam apostando em suas carreiras. A maioria das mulheres executivas tem prazer e se realiza no seu trabalho em grandes empresas, conquistando arrojadas metas organizacionais e lidando com esses vários desafios. A afirmação dos autores se comprova com o relato da Líder 3 que comenta sobre sua rotina de trabalho e que não trocaria sua vida por outra.

Minha rotina é desafiadora, especialmente quando fala de coisas técnicas, que tenham grandes orçamentos no meio, grandes metas no meio. Acho que nisso a mulher tem que estar muito focada, tem que querer muito, pra defender seu posto e provar a cada momento que ela é boa. (...) às vezes eu fico me perguntando “por que eu cheguei aqui?”. Independente do que vai ser pra frente. Porque quando eu volto pra Santa Rosa e vejo minhas amigas elas estão lá, com dois filhos, donas de casa, ou trabalhando lá numa lojinha. Eu não digo que elas estão erradas - talvez a errada seja eu. Talvez a vida delas seja melhor do que a minha, mas a que eu tenho eu gosto, não quero a delas. Talvez pra elas aquela seja a vida boa, eu não vou julgar isso. (LÍDER 3).

O próximo subitem abordará as características da liderança feminina e masculina de acordo com o posto de vista das líderes da LQQVC.

4.3 Características da Liderança Feminina e Masculina

A liderança, segundo o ponto de vista do autor Maximiano (2008), consiste na maneira de influenciar o comportamento humano ou conduzir o modo com que as pessoas agem. É um processo de direcionamento dos seus pares para o alcance de objetivos comuns.

A partir da conceituação do autor, questionou-se às entrevistadas o que na opinião delas era ser líder. Houveram pensamentos similares e complementares.

Na visão da Líder 6, ser líder é “ser aquela pessoa com quem se pode contar. Que seja nosso norte. Que dê apoio, incentive, mas da mesma maneira que incentiva que saiba cobrar, exigir um resultado. Que passe confiança e ajude.” (LÍDER 6). A Líder 2 complementa afirmando que mobilizar é a palavra-chave de um líder, além de ajudar no desenvolvimento das pessoas a partir dos seus ensinamentos. “Mobilizar e desenvolver as pessoas para que sejam melhores do que tu algum dia. Fazer com que elas te olhem como um espelho a ser seguido.” (LÍDER 2).

A Líder 5 corrobora afirmando que ser líder é saber formar um time de profissionais de talento e desenvolver os mesmos para que assumam seus espaços e marquem suas próprias histórias. “Ser líder é ser o exemplo.” (LÍDER 5). Da mesma forma, a Líder 1 comenta que “o mais importante é ser um exemplo. Tu não podes cobrar algo se não der o exemplo. Tem que ser a pessoa que faz as coisas certas pra que o resto possa se espelhar em ti.” (LÍDER 1).

Khoury (2009) afirma que o papel do líder é mais do que motivar pessoas. A liderança significa exercer influência sobre tudo o que se passa ao redor, seja construindo a vida que se deseja para si mesmo, ou servindo de inspiração para que pessoas diferentes possam convergir na mesma direção.

Baseado na afirmação do autor, além do líder ser um motivador, exercer influencia e ser um exemplo/espelho, ele também é inspiração. A Líder 3 constata

esta percepção a partir da afirmação “o nobre do líder é quando inspira as pessoas, quando te vêem falando uma coisa, treinando alguém, elas pensem ‘isso é legal, vou fazer igual a ela, quero sentar na cadeira dela’” (LÍDER 3). No mesmo raciocínio, a Líder 7 afirma que “acho que o líder tem que ser inspirador. Eu não saberia trabalhar com alguém que não me inspirasse, então também acho que tenho que saber inspirar os meus liderados. Isso não é uma coisa fácil, mas acho que é parte fundamental do processo.” (LÍDER 7).

A Líder 8 fez uma analogia interessante ao relacionar a liderança com o ensinar um bebê a caminhar e demonstrar que a equipe é o ganho principal do líder.

O líder não tem que estar na frente. Eu já pensei que devia estar do lado, mas acho que não basta. Tem que estar atrás. Eu faço analogias em tudo, mas quando tu vai ensinar um bebê a caminhar, primeiro tu fica na frente, mas quando vai ensinar mesmo, tu fica atrás, porque daí ele vê que consegue ir. E ele só se solta quando não tem ninguém na frente, quando ele vê que não tem onde se apoiar. O líder não consegue fazer a pessoa crescer na frente. Então essa é analogia que eu faço: o líder tem que estar atrás, tem que preparar as pessoas pra serem melhores que ele. É na minha concepção, eu prefiro estar atrás. A equipe já é mérito meu, não preciso ficar na frente disso. (LÍDER 8).

As Líderes afirmaram que existe diferença entre a liderança feminina e masculina. Os autores Bowditch e Buono (2005) ressaltam que algumas habilidades e características femininas tornam-se cada vez mais componentes de sucesso organizacional, como a paciência para desenvolver relacionamentos e comunicação e sensibilidade social em culturas diferentes.

Como principais diferenças da liderança feminina, as Líderes apontaram a afetividade, o lado materno, a sensibilidade, o sexto sentido, a sutileza, a delicadeza, compreensão e flexibilidade. A afirmação da Líder 2 demonstra alguns dos aspectos relatados acima.

A mulher tem um jeito delicado de conseguir falar, uma forma mais sutil e até uma empatia maior em determinadas situações. Talvez por existir o tal “sexto sentido”, a gente consegue ser mais sensível pra resolver certas situações e consegue ser mais sutil na forma de colocar em determinados aspectos. E talvez isso ajude a fazer as pessoas quererem ficar no nosso lado. (LÍDER 2).

Na percepção da Líder 1 “A mulher é mais sentimental, mas afetiva. Ela se envolve mais e acho que isso é importante, aquele espírito de mãe. Às vezes tu olha e percebe que a outra pessoa não está bem. O homem muitas vezes nem olha.”

(LÍDER 1). Em contrapartida, a Líder 8 aponta que o extinto materno pode prejudicar a liderança algumas vezes “na mulher, esse lado maternal às vezes prejudica um pouco. (...) em mim é uma fraqueza. Eu estou numa fase que até chorei numa reunião esses dias, estou lutando contra isso, mas não é fácil.” (LÍDER 8).

A Líder 7 complementa trazendo com principais diferenciais a questão da sensibilidade e sexto sentido. “A mulher tem uma capacidade de premonição que o homem não entende (...), mas é uma confiança e uma certeza em algumas atitudes, decisões, que, realmente, quando tu te conecta e acredita que aquilo é o correto, as coisas vão acontecendo.” (LÍDER 7).

Diferentemente das mulheres, os homens assumem características de liderança que estão relacionadas à questão da objetividade e praticidade em lidar com as situações. Tal constatação foi inferida pelo autor Beuavoir (1999) e se concretiza através das falas das Líderes a seguir. “O homem é mais objetivo, mais prático, não faz rodeios. Conseguem, às vezes, traduzir com mais facilidade onde querem chegar. Porque a mulher vai contar uma historinha e tudo mais. Eles são mais secos.” (LÍDER 8). No mesmo ponto de vista, a Líder 3 complementa dizendo que “a liderança masculina é mais direta ao ponto, é um pouco mais seca e dura. Eu acho que a mulher consegue colocar mais recheio, porque é da natureza do homem ser mais direto, ele não se prende tanto a detalhes.” (LÍDER 3).

Por fim, ao relacionar com o pensamento de Del Priori (2000) quando ele afirma que no universo organizacional cohabitam diferentes tipos de posturas, atitudes e perfis, independente do gênero sexual, a Líder 6 exemplifica dizendo que “a liderança é uma questão de perfil, cada um tem um jeito. O Sérgio, foi um dos meus gestores homens, era super flexível, super compreensivo também, então acho que depende da pessoa. Tem homens que lideram melhores que mulheres.” (LÍDER 6).

A partir da análise realizada sobre as características da liderança feminina e masculina, encerra-se este capítulo apresentando de que forma as líderes entrevistadas conciliam a vida pessoal com a profissional.

4.4 Vida pessoal x Profissional

Segundo o que Boscarin et al. (2001) afirmam, as mulheres executivas exercem dupla jornada de trabalho, correspondendo até 8 horas diárias na empresa e até 6 horas diárias em casa. Além disto, Oliveira et al. (2000) comentam que se faz presente, ainda, em muitas organizações a discriminação à aparência física.

Baseado nisso, as Líderes entrevistadas comprovam tal afirmação. Percebeu-se que a maioria das líderes dá importância ao bem estar e a saúde, portanto prezam pela realização de exercícios físicos antes ou depois do horário de trabalho. A Líder 8 conta que “nos dias que tenho academia acordo às 5h30min da manhã. Aí, acordo, tomo banho, me arrumo e saio de casa 8h ou 8h10min e chego aqui 8h30min.” (LÍDER 8). No mesmo pensamento, a Líder 7 conta que “segunda, quarta e sexta eu acordo às 6h da manhã porque eu malho. Quando eu não tenho que malhar, na terça a gente tem uma reunião aqui mais cedo, então acordo umas sete horas e na quinta também, acordo 7h”. (LÍDER 7).

Já a Líder 2 realiza sua atividade física após o expediente “eu trabalho todos os dias até pelo menos umas 18h30min, às vezes acabo ficando um pouco mais (...), mas nas terças e quintas, depois do trabalho, faço pilates.”

As líderes da LQQVC por não precisarem bater o ponto, não possuem um horário padrão de entrada e saída da empresa. Algumas chegam antes e/ou saem depois do horário estabelecido pela companhia, trabalhando muitas vezes mais do que 8 horas diárias, mas na visão da Líder 3 isso não chega a ser um sacrifício.

Pra mim, trabalhar faz muito bem, por isso tenho que cuidar, se não chega 20h30min, 21h e eu fico aqui e acho tranquilo. Agora eu estou me policiando e deixando algumas coisas. Parece que eu não estou sendo comprometida às vezes, fico pensando "como é que não vou deixar os emails em dia?", "ai meu Deus, vou sair às 19h?". Mas aí eu me digo "por favor, ontem tu saiu às 21h, não está bom assim?", eu mesma sendo o anjinho e o diabinho. (LÍDER 3).

Entretanto, na opinião da Líder 6 a carga horária excessiva de trabalho atrapalha as suas atividades pessoais, porém utiliza-se da estratégia de revezar semestralmente a prioridade do lado pessoal e profissional. “são oito horas na LQQVC, que às vezes se transformam em nove, dez ou onze horas, então eu procuro intercalar nos meus semestres mais a parte profissional - e eu estou nesse semestre, nesse estou cuidando um pouquinho mais de mim.” (LÍDER 6).

Além dos exercícios físicos, as líderes comentaram que um dos seus hobbies também é cozinhar. “Estou adorando fazer culinária. Faço numa escola lá em Porto Alegre. Está sendo bem interessante porque a comida agrega, né? E a gente acaba tirando umas lições que servem pra vida, em questão de tempo, saber esperar, saber planejar. (LÍDER 6). A Líder 8 complementa contando que além de cozinhar, também gosta de pintar “a gente gosta de cozinhar, então a gente planeja o que vai fazer pra ‘esse casal’, pra ‘esses amigos’. Gosto de pintar. Sempre gostei de pintar. Tenho mandalas em casa que eu já pinto há muito tempo.” (LÍDER 8).

Por terem uma rotina acelerada, as líderes afirmaram que estar em casa e cuidar do lar é algo muito prazeroso. “Agora a minha ocupação maior é montar a minha casa, junto com meu marido, isso é que acaba sendo mais o nosso hobby de final de semana. Sair, passear e ver coisas para a casa. Eu adoro ficar na minha casa.” (LÍDER 1). No mesmo ponto de vista, a Líder 4 complementa “eu curto bastante ficar em casa, acho que por causa da correria. Gosta de fazer uma comidinha - não sou muito boa, mas gosto de cozinhar, arrisco.” (LÍDER 4).

Baseado no que Tanure, Carvalho e Andrade (2006), as horas excessivas de trabalho promovem a ausência constante da mulher no lar e na família, tendo que assim, abdicar as coisas pessoais em função do trabalho. As Líderes entrevistadas comentaram que não foram uma, nem duas vezes que tiveram que “abrir mão” de alguma coisa em prol do trabalho.

A Líder 1 afirma que priorizou o trabalho ao invés do curso de pós graduação ou família “algumas vezes tive que faltar aula pra ficar trabalhando, quando tinha aula do pós. Teve também eventos de família, aniversários que eu não pude participar porque eu também estava envolvida no trabalho.” (LÍDER 1). No mesmo pensamento, a Líder 8 comenta que “perdi aniversário da minha irmã. Minha mãe estava indo, o Fernando estava indo, mas era um fim de semana que a gente tinha que aprovar um monte de coisas e eu não tinha como não estar aqui. Abri mão de bastante coisas já.” (LÍDER 8).

A Líder 7 conta que “na véspera de Natal já tive que trabalhar de manhã, sair daqui meio-dia e chegar às três horas em Santa Cruz estando um caco e ir pra ceia. Gostaria de ter ido antes pra ajudar a preparar a ceia, pra compartilhar aquele momento que é tão especial.” (LÍDER 7). A Líder 2 complementa informando que “já tive uma viagem planejada pra um feriado, por exemplo, e pela demanda de trabalho eu acabei tendo que trabalhar no feriado e cancelando os planos.” (LÍDER 2).

Nota-se as diversas situações em que as Líderes priorizaram o trabalho, porém elas afirmam são se consideram “viciadas em trabalho” e que depois do esforço tem a recompensa. É que afirma a Líder 8 quando diz que “me diziam ‘tu está muito *workaholic*’, só que isso eu escolhi. A única coisa que eu me arrependo é filhos. Mas o resto não. Quando eu estou fazendo uma coisa legal e sinto que foi o trabalho que me deu isso, já penso ‘Viu?! Valeu A pena!’”. (LÍDER 8). No mesmo raciocínio, a Líder 2 amplia dizendo que:

Eu não me considero *workaholic*, porque acho que é uma palavra muito forte. Mas eu sempre fui muito eu e eu, porque saí da casa dos meus pais quando comecei a faculdade e, quando entrei na LQQVC, dois anos depois, já comecei a viajar muito. Muitas vezes é culpa da rotina que a gente bota, porque não me pedem pra ficar até às 20h, mas a gente, porque gosta do faz, acha que é isso que precisa. (LÍDER 2).

Por fim, ao indagar as Líderes sobre os planos profissionais e pessoais para o futuro, notou-se que na esfera profissional, o interesse em permanecer na função que atuam hoje já é o suficiente, pois já chegaram onde gostariam e a partir de agora gostariam de priorizar o lado pessoal.

A Líder 8 afirma que “se perguntarem qual vai ser meu próximo passo, eu respondo ‘só pro lado’, não quero mais subir. Já me falaram que eu tenho que me preparar pra uma direção, mas hoje eu não quero. Não vejo espaço hoje sabendo que eu quero ter um filho.” (LÍDER 8). A Líder 7 amplia contando que “me perguntei se queria ser diretora e vi que não. Já cheguei onde eu queria? Sim. E aí eu pensei ‘o que tu vai fazer daqui pra frente?’. Surgiu isso, mas onde a gente trabalha sempre tem coisa pra fazer, é desafiador, nunca é uma mesmice” (LÍDER 7).

Por outro lado, a Líder 2 teve uma opinião diferente em relação ao plano profissional, informando que “nos próximos anos eu pretendo (...) atuar em áreas mais diversas pra que, com esse conhecimento mais macro eu consiga subir de cargo, de repente assumir uma gerência geral, uma diretoria, mas sempre cuidando o passo a passo.” (LÍDER 2).

Sobre os planos pessoais, as Líderes afirmaram que pretendem se dedicar a construção de uma família com filhos. Além disso, desejam realizar outra faculdade ou cursos de especialização. É o que informa a Líder 4 quando diz que “quero fazer uma pós em alguma coisa voltada pra economia. Gosto muito do mercado de capitais. Quero fazer inglês, que não domino nada e quero casar e ter meu filho.” (LÍDER 4). A Líder 6 complementa dizendo que:

Eu seguramente tenho coisas a aprender por mais dez anos. O nosso sistema é muito amplo. Mas estão surgindo outras paixões também. O Direito, por exemplo. Venho me interessando muito por isso, tem que chamado muito a atenção. Só que, claro, aí a gente bate naquelas questões de planejamento pessoal. Vou tocar mais quatro anos estudando, mas a gente tem prazo de validade. Nós mulheres temos prazo de validade, pois quero ter filhos também. Então são questionamentos, mas eu vejo tudo de uma forma organizada, não acho que seja impossível de se fazer, mas tudo planejado. (LÍDER 6).

Realizada a análise dos dados, o próximo capítulo apresenta as considerações finais deste estudo, contendo ainda as limitações da pesquisa, bem como sugestões para futuros trabalhos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou compreender os desafios encontrados na carreira das líderes mulheres da empresa LQQVC. Para consecução do mesmo, foi necessário aprofundar as principais teorias existentes sobre a história da mulher, bem como sua relação com a família e com o trabalho, além de pesquisar conceitos sobre liderança e carreira.

Com base na fundamentação teórica, realizou-se uma pesquisa de vertente qualitativa, através do método de estudo de caso com oito líderes mulheres da LQQVC, na intenção de relatar suas opiniões a respeito dos obstáculos enfrentados por elas na carreira.

De forma a alcançar o objetivo geral deste estudo, definiram-se três objetivos específicos que nortearam a pesquisa. São os seguintes: descrever a carreira profissional destas mulheres até chegarem ao cargo de liderança; identificar as principais características de uma líder na percepção das entrevistadas e apresentar de que forma conciliam a vida pessoal com a profissional.

Em busca dos resultados, a pesquisa foi realizada através da coleta de dados a partir de entrevistas em profundidade e os dados obtidos foram explorados a partir da técnica de análise de conteúdo, com o emprego do sistema categorial, com a finalidade de agrupar os assuntos similares e criar correlações existentes entre eles.

As categorias criadas para análise foram às seguintes: carreira profissional; principais obstáculos enfrentados até chegar à liderança; características da liderança feminina e masculina e vida pessoal x profissional.

Os resultados obtidos na primeira categoria demonstram que as líderes entrevistadas trabalham desde muito novas. Alguns começaram suas carreiras trabalhando em lojas de moda das cidades que moravam e outras já ingressaram trabalhando na área que atuam atualmente, como foi o caso da Líder 1 e Líder 6. Entretanto, a Líder 4 foi a única que iniciou sua carreira na LQQVC e permanece até hoje.

Além disso, procurou-se entender a trajetória profissional das Líderes dentro da LQQVC até chegarem o cargo de liderança que exercem hoje. Algumas foram crescendo aos poucos, passando da função de assistente, para analista, depois

coordenadoras até chegar à gerência. Porém, a Líder 2 e 7 ingressam na LQQVC através do programa de *trainee* no qual tem por objetivo formar líderes em até dois anos.

Ainda na primeira categoria, foi apresentada de que forma as entrevistadas se prepararam para assumirem os cargos de liderança. Constatou-se que a empresa não possui um programa específico de desenvolvimento de liderança, porém ocorrem conversas e palestras informais com o Presidente. As líderes informaram que sentem falta deste tipo de iniciativa por parte da empresa e que acabam tendo que buscar este conhecimento em outros locais.

Na categoria dois, que diz respeito aos obstáculos enfrentados até chegar a liderança, o ponto principal levantado foi de que o fato de ser mulher ainda é o principal desafio, pois elas precisam provar muito mais que os homens para que possam passar maior credibilidade e conquistar espaço no mercado de trabalho.

Elas consideraram também, que ainda há muita diferenciação salarial e que as empresas ficam receosas de contratar ou promover mulheres a cargos de alto escalão, porque podem “abandonar” a carreira para se dedicar a maternidade. Porém, o que foi identificado é que as líderes entrevistadas priorizaram suas carreiras, ao invés de terem filhos. Todas relatam que desejam ter filhos e que adiaram isso em função do trabalho. Esta possibilidade está nos planos futuros delas e acreditam que será possível conciliar esta tarefa materna juntamente com a ajuda dos maridos.

Ao apresentar as características da liderança feminina e masculina na categoria três, foi possível compreender que na visão das Líderes da LQQVC ser líder é ser o exemplo, ser um apoio, alguém se possa confiar, que inspire, que motive, que mobilize e que ensine. Ademais, elas complementaram informando que a liderança feminina é diferente da masculina, pois as líderes mulheres possuem características como: afetividade, lado materno, sensibilidade, empatia, sexto sentido, sutileza, delicadeza, compreensão e flexibilidade. Diferentemente dos homens, que na opinião delas, são mais secos, diretos ao ponto e menos flexíveis.

Entretanto, elas afirmam que estas características são vistas de modo geral, pois as características da liderança são definidas através do perfil das pessoas. Pode haver homens que exerçam a liderança melhor que muitas mulheres, como foi o caso que relatou a Líder 6 quando disse que teve um gestor tão bom quanto as demais líderes mulheres que já trabalhou.

Na conclusão da análise dos resultados, a última categoria apresentou de que forma as entrevistadas conciliam a vida pessoal com a profissional. Notou-se que as líderes da LQQVC conseguem realizar as atividades de maneira satisfatória. Elas possuem uma rotina intensa. Acordam cedo, organizam as coisas da casa, realizam atividades físicas como forma de cuidado com a saúde, dedicando-se a atividades extras, como cursos de culinária, pintura, inglês e trabalham muitas vezes mais do que oito horas diárias. Percebe-se que com planejamento e dedicação é possível conciliar a vida pessoal com a profissional.

Sendo assim, devido ao cumprimento dos objetivos propostos, é possível destacar que o estudo poderá agregar ao planejamento das LQQVC, de forma que possam dar uma atenção especial ao desenvolvimento das lideranças femininas.

Este estudo apesar de ter atendido rigorosamente aos requisitos científicos de execução de um trabalho acadêmico, apresentou algumas limitações. Acredita-se que a principal delas seja de que, provavelmente, algumas líderes não tenham exposto completamente seus pensamentos, histórias e pontos de vista pelo fato de não se exporem, justamente porque a entrevistadora não ocupa um cargo de liderança assim como elas.

Por fim, deixa-se como sugestão para próximos estudos a realização da pesquisa com os homens Líderes da LQQVC como forma de traçar um cenário comparativo com a pesquisa atual. Além disso, seria interessante também entrevistar as mulheres da LQQVC que algum dia almejam assumir um cargo de liderança, para compreender o processo contrário do que foi proposto neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? **Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. **Carreiras e cidades: existiria um lugar melhor para se fazer carreira?** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 22- 35, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARLETTA, Martha. **Marketing para mulheres**. Tradutor: Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARROS, A.M. **Cidadania, relações de gênero relações de trabalho**. In: **CONGRESSO NACIONAL SOBRE MULHER, GÊNERO E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 1., 2005. Anais... Goiânia, 2005.
- BARROSO, Carmen. **Mulher, sociedade e estado no Brasil**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.
- BARTOLOMÉ, Fernando. **O álibe do trabalho: quando torna-se mais difícil voltar para casa**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4 , p. 70 - 92 , 2001.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradutor: Pedrinho A. Guareschi. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: fatos e mito**. 10.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999 a. v.1.
- BETIOL, M.I.S; TONELLI, M.J. **As mulheres executivas e suas relações de trabalho**. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 31, n. 4, p. 17 – 33, 1.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOSCARIN, R.; GRZYBOVSKI, D. e MIGOTT, A.M.B. **Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial: um estudo nas empresas familiares**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, Anais... [S.l]: 2001. CD-ROM.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **A Primer on organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons Inc, 2005.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação do capital do saber.** Fortaleza: UFC, 2005

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, F. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos.** Cadernos de Pesquisa. Fundação Carlos Chagas, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

BRUSCHINI, Maria Cristina A; ROSEMBERG, Fúlvia. **Trabalhadoras do Brasil.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.

CAPPELLE, M.C.A.. MELO, M.C.O.L. e BRITO, M.J.M. **Relações de Gênero e Poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, Bahia, Anais... [S.l]: 2002. CD-ROM.

CARDOSO, R. (2000). **Comitê Nacional preparatório à sessão especial das Nações Unidas sobre Pequim +5. Seminário Sobre As Novas Faces do Feminismo e os Desafios Para o Século XXI.** Disponível em: <http://www2.mre.gov.br/beijing/anexoport.htm>. Acesso em 30 jul. 2015.

CASE, Thomas A.; BOTELHO, Joaquim Maria. **Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata.** São Paulo: Catho, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, J. A. **Organizações e carreiras sem fronteiras.** In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006, p. 94-108.

CRANER, L.; BRITO, M.J. e CAPPELLE, M.C.A. **As Representações Sociais das Relações de Gênero na Educação Superior: a inserção do feminino no universo masculino.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, Anais... [S.l]: 2001. CD-ROM.

DEL PRIORE, Carla. **História das mulheres no Brasil.** São Paulo: São Paulo, 2007.

DEL PRIORE, Mary. **Corpo a Corpo com a mulher: pequena história das transformações do corpo feminino no Brasil.** São Paulo: Editora SENAC, 2000.

DEWES, Fernando. **Comportamento Organizacional: Temas selecionados.** Taquara: Faccat, 2007.

DUARTE, Márcia Y. Matsuuchi. **Estudo de Caso.** In: DUARTE, J. e BARROS, A. (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2006.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

FARIA, C. A. P. **Entre marido e mulher, o Estado mete a colher:** reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 17, n. 48, p. 173-196, 2002.

FENSTERSEIFER, G.P. **Mulheres da Saúde Mental: quem são elas?** In: STREY, M.N. et al. Construções e Perspectiva em Gênero. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2000.

FLANNERY, Thomas et al. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Pulo: Futura,1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo conceito de competência.** RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.5, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext. Acesso em 30 jul. 2015.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Mulheres no Mercado de Trabalho:** grandes números. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/bdmulheres/download/grandes_numeros_2007-1.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2015.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIRÃO, I. C. C. **Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho.** 2001. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

GRISCI, C.L.I.; HOFMEISTER, P. M.; CIGERZA, G.C. **Trabalho imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HALL, D.; MOSS, J. **Protean careers of the 21st. century.** Academy of Management Executive, Briarcliff Manor, NY, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Anuário estatístico do Brasil. Rio de Janeiro, 2008.

Instituto ETHOS – **Empresas e Responsabilidade Social (2003)**. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/peril/index.shtml. Acesso em 30 jul. 2015.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JACQUES, M. G. C. **Identidade e trabalho: uma articulação indispensável**. In: TAMAYO, A. (Org.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2009.

LAUFER, J. Femmes et carrières: *la question du plafond de verre*. Revue Française de Gestion, Paris, v. 4, n. 4, p. 117-127, 2004. Disponível em: <www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-117.htm>. Acesso em: 24 jan. 2015.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. **Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro**. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

LIPMAN-BLUMEN, J. **Connective leadership**. New York: Oxford University Press Inc.

LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. Tradução: Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das letras, 2000.

LUCENA, Maria Inês Ghilardi. **Representações do feminismo**. São Paulo: Editora Átomo, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, L.L; EDDLESTON, K.A. e VEIGA, J.F. *Moderators of the relationship between Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 7, número 1, p. 135-152, MAR. 2014 - 152 - Gerações Produtivas E Carreiras: O Que As Mulheres Da Geração Y Querem?* work-family conflict and career satisfaction. Academy of Management Journal, v.45, n.2, p.399-402, 2002.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria Geral da Administração. Da Revolução Urbana a Digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, C. R. de O.; BORGES, J. F.; MIRANDA, J. F. **Estereótipos de gênero e carreira executiva na literatura gerencialista**. Revista Gestão.Org, v. 8, n. 1, p. 81-97, 2010.

MELO, M.C.O.L. **Gerência feminina nos setores industriais e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção**. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 38, 2002. Porto Alegre, RS, Anais... [S.l]: 2002. CD-ROM.

MENDEZ, Natália Pietra. **Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo**. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/download/mulher/2005/artigo3.pdf>>. Acesso em: 12 de jun de 2015.

MOTTA, F.C.P. **Organização e Poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MURARO, R. M. **A mulher no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; BARRERO, M. S. P.; DELGADO, M. P. **Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013.

NOOR, N. M. (2002). **Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways**. The Journal of Social Psychology, 142(5), 645-662.

Organização Internacional do Trabalho Brasil – OIT (2003). **Relatório global sobre discriminação no trabalho: a hora da igualdade no trabalho**. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/infra/download/index.htm>. Acesso em 24 abril 2015.

PRICE, C. R. **Gender, competition, and managerial decisions**. *Management Science*, v. 58, n. 1, p. 114-122, 2012.

RECH, C.R.M.. **O Papel do Imaginário no Desenvolvimento de Lideranças Femininas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2001.

Revista Tempo Histórico. Vol.5 – Nº 1. (2013) ISSN: 2178-1850 RESENHA 2 ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 9ª edição. São Paulo: Brasilense, 2012. Jakson dos Santos Ribeiro.

SAMARA, Beatriz S; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHEIN, E. H. **Liderança e cultura organizacional**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996. p.81- 90.

SCHWARTZ, Felice N. **Mulheres na gerência e os novos fatos da vida**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Trabalho e Vida Pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SINA, Amália. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SORJ, B. **Percepções sobre esferas separadas de gênero**. In: ARAÚJO, C.; SCALON, C. (Org.). Gênero, família e trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set., 1997.

TANURE, Betânia. **A super executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30. 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

THIRY- CHERQUES, H. R. **Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnico das organizações brasileiras**. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 477-511, 2003.

TIMBÓ, Dina Belchior de Paiva. **Ação feminina de empreender: o significado do perfil de competências empreendedoras das mulheres que concorreram ao Prêmio Seabra Mulher Empreendedora no estado do Ceará**, ano 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza – Ceará, 2006.

TOFFLER, A. **Powershift - as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista para as mulheres líderes da empresa LQQVC	
	Caracterização das entrevistadas
1	Qual a sua idade?
2	Qual cargo você exerce aqui na empresa? (Gerente Geral ou Gerente)
3	Quanto tempo trabalha aqui na empresa?
4	Fale um pouco sobre você. Você é casada? Tem filhos? Qual seu grau de escolaridade?
5	Se você não tem filhos, pretende ter? Como você se imagina sendo mãe conciliando sua vida pessoal x profissional
	Vida Pessoal x Profissional
6	Quais seus hobbies? Quais são seus interesses fora do trabalho? Quais são suas atividades de lazer?
7	Como é sua rotina? Como você lida com sua vida profissional e pessoal?
8	Seu marido/namorado também exerce cargo de liderança?
9	Seu marido/namorado entende sua atuação profissional?
10	Você já abriu mão de suas vontades pessoais em função do trabalho? Cite exemplos.
	Carreira profissional/carreira
11	Qual foi seu primeiro emprego? Descreva sua carreira profissional até chegar ao seu cargo atual.
12	Você entrou na LQQVC exercendo esta função? Como foi seu crescimento na empresa?
13	Você algum dia imaginou ou almejou se tornar líder?
14	Quais foram os principais obstáculos que você enfrentou até chegar ao cargo de liderança?
15	Quais são seus planos profissionais e pessoais para o futuro?
16	Quais são suas expectativas em relação ao mercado de trabalho?
	Liderança
17	Você lidera uma equipe de quantas pessoas? Predominam mais homens ou mulheres?
18	Você já realizou algum treinamento sobre liderança? Pode ser sido na própria empresa ou fora dela.
19	Para você, o que é ser líder?
20	Quais as características que um líder deve ter?
21	Cite um atributo que você considera ser o mais importante em uma liderança. Justifique.
22	Identifique duas características de uma líder mulher.
23	Como você se observa como líder? O que você destaca como qualidades suas e o que você acredita que possa desenvolver?
24	Quais as características da sua liderança que você percebe que é diferente da liderança masculina?
25	Na sua percepção, quais são os principais obstáculos que as mulheres enfrentam nas empresas para se tornarem líderes?
26	Como você enxerga hoje a situação da mulher no trabalho? Como você se vê no trabalho, sendo mulher?
27	Você sente ou já sentiu alguma repressão ou resistência dos seus colegas homens ao exercer seu trabalho?
28	Para concluir, se você fosse me dar uma dica sobre ser líder, qual seria?