

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR FELIPE ABREU LINS
CINTIA MAGNA DOS PRAZERES
EDUARDO JOSÉ DOS SANTOS DUARTE JÚNIOR

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES:
COMO GANHADORAS DO PRÊMIO TACARUNA
MULHER ANALISAM ESSA SITUAÇÃO EM
PERNAMBUCO**

RECIFE/2020

ARTHUR FELIPE ABREU LINS
CINTIA MAGNA DOS PRAZERES
EDUARDO JOSÉ DOS SANTOS DUARTE JÚNIOR

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES:
COMO GANHADORAS DO PRÊMIO TACARUNA
MULHER ANALISAM ESSA SITUAÇÃO EM
PERNAMBUCO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em
Administração.

Professor Orientador: Bruno Melo Moura

RECIFE/2020

L759p

Lins, Arthur Felipe Abreu.

Liderança Feminina nas organizações: como
Ganhadoras do prêmio tacaruna mulher analisam essa situação
em Pernambuco. / Arthur Felipe Abreu Lins; Cintia Magna dos
Prazeres; Eduardo José dos Santos Duarte Júnior. - Recife: O
Autor, 2020.

30 p.

Orientador(A): Bruno Melo Moura.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em administração,
2020.

1. Liderança feminina. 2. Prêmio Tacaruna. 3. Ascensão
Feminina. .I. Centro Universitário Brasileiro. – Unibra.II. Título.

CDU: 658

ARTHUR FELIPE ABREU LINS
CINTIA MAGNA DOS PRAZERES
EDUARDO JOSÉ DOS SANTOS DUARTE JÚNIOR

**LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES:
COMO GANHADORAS DO PRÊMIO TACARUNA
MULHER ANALISAM ESSA SITUAÇÃO EM
PERNAMBUCO**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof. Me. Bruno Melo Moura
Professor Orientador

Prof. Ma. Luísa Cherem de Araújo
Professora Examinadora

Prof. Me. Marcos Durant de Aguiar
Professor Examinador

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

*Dedicamos esse trabalho em prol da luta das
mulheres como apoio as causas e conquistas
femininas.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer a Deus, por ter nos mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final.

Agradecemos também aos nossos pais, por todo o esforço investido em nossa educação, bem como irmãos e parentes próximos da família que contribuíram diretamente com a nossa vida acadêmica, por sempre incentivarem e acreditarem que seríamos capazes de superar os obstáculos que a vida nos proporciona, este apoio foi fundamental para que se fosse possível formar os alicerces para as nossas maiores realizações. Em tempos difíceis, onde fora necessário substituir abraços por sorrisos. Dedicamos este trabalho, “*In Memoriam*”, dos entes queridos dos participantes desta equipe que de certa forma tiveram papel fundamental para o início desta trajetória que hoje chega ao fim, pois sem eles este trabalho e muitos dos nossos sonhos não se realizariam.

Deixamos um agradecimento especial ao nosso orientador Bruno Melo Moura pelo incentivo, pela confiança depositada na proposta de projeto, pela dedicação do seu escasso tempo ao projeto de pesquisa e por aceitar conduzi-lo até o final. A todos os nossos professores do curso de Administração da Universidade pela excelência da qualidade técnica de cada um e pela elevada qualidade do ensino oferecido, destacamos os professores Bráulio Almeida e Urbano Nóbrega.

Agradecemos aos nossos namorados (as), que jamais nos negaram amor, carinho, apoio e incentivo. Obrigado por aguentar tantos momentos de ansiedade e estresse, sem eles dos nossos lados não teria sido a mesma coisa. Por fim, a todos os nossos amigos que feitos ou não ao longo deste período de curso foram fundamentais para a nossa formação nos proporcionando momentos de descontração e de alegria, a vocês nossa gratidão por terem feito parte dessa história.

*“Existe o risco que você não pode jamais
correr, e existe o risco que você não pode deixar
de correr.”*

(Peter Drucker)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Demonstrativo metodológico.....	21
Figura 2 – Demonstrativo de dimensões e categorias.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de liderança.....	14
Quadro 2 - Lista de categorias.....	22
Quadro 3 - Lista de dimensões.....	23
Quadro 4 - Lista de códigos.....	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Liderança	13
2.2 Liderança feminina	15
2.3 Identidade de gênero nas organizações	16
3. METODOLOGIA	19
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 Procedimentos de coleta de dados	22
4.2 Critérios analíticos	22
4.3 Análise dos dados	24
4.3.1 Necessidade do feminismo para liderança feminina	24
4.3.2 Dificuldades da liderança feminina na sociedade atual	25
4.3.3 Capacidade feminina em liderar	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	32
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	36
APÊNDICE B – Quadro de códigos extraídos das entrevistas	38

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: COMO GANHADORAS DO PRÊMIO TACARUNA MULHER ANALISAM ESSA SITUAÇÃO EM PERNAMBUCO

Arthur Felipe Abreu Lins

Cintia Magna Dos Prazeres

Eduardo José Dos Santos Duarte Júnior

Bruno Melo Moura ¹

Resumo: O objetivo deste trabalho é a compreensão da gestão e liderança feminina em organizações pernambucanas. Dessa forma torna-se necessário dar importância e visibilidade as atuações de mulheres em posições hierárquicas de comando. E a partir desse ponto de vista, assumem papéis e funções que outrora eram ocupados apenas por homens, deixando para trás a visão da mulher dona de casa e assumindo o papel da mulher independente que pode liderar cargos de alto escalão em organizações. Como escopo desse trabalho foi usado o Prêmio Tacaruna Mulher, responsável por prestigiar e enaltecer mulheres destaques em várias áreas no estado. Contribuindo na quebra de paradigmas e combatendo a desigualdade de gênero, assunto esse bastante relacionado com as dificuldades da ascensão feminina, já que ainda é relatado um grande conflito quando se fala em gênero e todo estereótipo formado a partir de seus conceitos empregados, muitas vezes de maneira equivocada, atrapalhando e diminuindo a visibilidade feminina em cargos organizacionais. Para realizar o objetivo proposto, definiu-se a metodologia de pesquisa qualitativa, com a utilização de entrevistas por profundidade e semiestruturadas (i.e., dados primários) a partir de um roteiro pré-elaborado pelos pesquisadores e auxiliado por pesquisa bibliográfica (i.e., dados secundários) para coleta de dados. Sendo assim, tratados através da técnica de análise de conteúdo, permitindo classificar as informações em categorias que puderam ser criadas através de códigos que auxiliaram na compreensão do que está por trás de todo o discurso relatado pelas entrevistadas. Sendo conclusivo de maneira geral que o espaço organizacional pende a desfavorecer a carreira das mulheres, necessitando de uma constante evolução e melhor preparo para recebê-las, mostrando indiferença sobre o gênero não importando se é uma mulher assumindo um cargo de liderança, mas sim suas capacidades de gestão que tem a oferecer para liderar esse âmbito.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Prêmio Tacaruna. Ascensão Feminina.

¹ Professor da UNIBRA. Doutorando e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com Graduação em Ciências Econômicas na UFPE. Professor do Administração e Negócios na UNIBRA/IBGM. O foco de suas pesquisas inclui cultura do consumo, indústria do entretenimento, cultura pop, estudo de fãs e procedimentos metodológicos interpretativos para administração. E-mail para contato: brunomtop@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/4175571719803868>

FEMALE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: HOW WINNERS OF THE WOMAN TACARUNA PRIZE ANALYZE THIS SITUATION IN PERNAMBUCO

Abstract: The objective of this work is to understand the management and leadership of women in Pernambuco organizations. Thus, it is necessary to give importance and visibility to the actions of women in hierarchical positions of command. And from that point of view, they take on roles and functions that were once occupied only by men, leaving behind the vision of the housewife woman and assuming the role of the independent woman who can lead high-level positions in organizations. As a scope of this work, the Tacaruna Woman Award was used, responsible for honoring and praising outstanding women in several areas in the state. Contributing to the breaking of paradigms and combating gender inequality, a subject that is closely related to the difficulties of female ascension, since there is still a great conflict when it comes to gender and all stereotypes formed from their concepts, often mistakenly, hindering and reducing female visibility in organizational positions. To achieve the proposed objective, a qualitative research methodology was defined, using depth and semi-structured interviews (i.e., primary data) from a script pre-prepared by the researchers and aided by bibliographic research (i.e., secondary data) for data collection. Thus, treated through the technique of content analysis, allowing to classify the information in categories that could be created through codes that helped in the understanding of what is behind all the speech reported by the interviewees. Being generally conclusive that the organizational space tends to disadvantage the career of women, needing a constant evolution and better preparation to receive them, showing indifference about gender no matter if it is a woman assuming a leadership position, but her own management capabilities it has to offer to lead this area.

Keywords: Women's Leadership. Tacaruna Premium. Female Rise.

1. INTRODUÇÃO

Liderança é um dos temas mais abordados por estudos organizacionais a fim de observar e detalhar como sua influência é exercida (PEDRUZZI JUNIOR et al., 2014; VICENTINE; PIZZUTTI; CARVALHO, 2018; SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020). Entre as definições, o termo é conceitualizado como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2004; CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2009).

Com base em estudos realizados ao longo do tempo, pode-se perceber que o conceito nas organizações sofreu algumas alterações durante o processo de adaptação das empresas ao seu cenário atual (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020). A globalização e o progresso tecnológico aceleraram o processo de mudança. Em um período de incertezas e instabilidade, a organização está inserida em um ambiente caracterizado por um processo infindável de ruptura e fragmentação, que autores denominam “era da descontinuidade” (PEDRUZZI JUNIOR et al., 2014, 2016).

Entre as fragmentações destaca-se o papel feminino, rompendo com paradigmas de gestão organizacional (SCHIAVANI; DIAS; OLIVEIRA, 2017; ARAÚJO; HEBER; BATISTA, 2020). Isso reflete como, com o passar do tempo o crescimento das mulheres no mercado de trabalho vem se tornando significativo. Diante deste fato, torna-se ainda mais importante a visibilidade delas em cargos de destaque (METZ, 2014; THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015).

A liderança feminina nas organizações pode ser entendida como uma manifestação identitária de gênero, conforme será abordado no referencial teórico, onde vem sendo construída a partir de aspectos socioculturais, sendo interferida pela sua convivência nos ambientes e as pessoas ao redor. O sexismo da nossa sociedade submete seus membros a certos comportamentos que são estabelecidos historicamente trazendo como consequência a normalização de estereótipos tanto do que é ser do sexo masculino quanto do feminino e que têm privilegiado homens (a partir de uma certa noção de masculinidade) e oprimindo mulheres como se isso fosse uma "lei da natureza". (OLIVEIRA; LEÃO, 2012).

O conceito de gênero e o papel da mulher na sociedade contemporânea vem sendo discutido pelas ciências sociais, nesse trabalho, estudando o conceito a partir das contribuições

da filósofa americana Judith Butler. Para a autora, a divisão sexo/gênero funciona como um pilar para a criação da política feminista, e a discussão dessa dualidade é posta como ponto de partida para a desconstrução de perspectivas que associavam o feminino com a fragilidade ou submissão (BUTLER, 2019). Ainda como destaque é relatado que o gênero é envolvido por um julgamento jurídico ou pela ideia cultural do que viria a ser entendido por sexo, nesse caso deve-se conter a disposição mediante a qual os sexos são estabelecidos (BUTLER, 2015).

De acordo com essas diretrizes, é necessário ressaltar que o gênero não corresponde a conceitos de natureza sexuada ou sexo natural, mas idealizado e definido de forma pré-discursivo (OLIVEIRA; GOMES; LIMA, 2018). Logo, pode-se entender que nesse caso a identidade de gênero vem a partir de uma construção social visando diferenças entre a mulher e o homem (CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Tanto o homem, quanto a mulher dispõem de capacidade de chegar a cargos de destaque, sendo tão competente quanto, porém por implicações culturais é ensinado sempre que a mulher deve ter um papel submisso, elas tendem a ter maiores dificuldades e aceitações em cargos mais altos, tornando-se comum ver só homens na chefia das empresas (CORONETTI; GOBBO, 2019).

Por consequência, grupos da sociedade buscam reconhecer movimentos feministas cujo objetivo é promover um maior equilíbrio na participação de mulheres e homens em posição de expressão nas organizações (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014). É o caso do Prêmio Tacaruna mulher (PTM) que recebe destaque por ser um evento pioneiro e já consolidado no calendário pernambucano que destaca a atuação de mulheres nas mais diversas áreas. O mesmo tem por objetivo enaltecer mulheres que desempenham papéis de importância em Pernambuco (FOLHA DE PERNAMBUCO, 2020). Para a superintendente do shopping, Sandra Arruda, “expor a bibliografia das mulheres homenageadas ajuda a inspirar outras a acreditarem em seus sonhos” (NE 10, 2019).

Deu-se como objetivo compreender através do olhar das ganhadoras do prêmio e seus relatos de vida sobre o que encontraram nas suas carreiras, bem como as dificuldades para mulheres nas empresas. E responder a seguinte questão: como líderes femininas publicamente reconhecidas pela sua atuação profissional percebem o contexto organizacional para mulheres?

O presente trabalho se justifica pois apesar de a liderança feminina nas organizações ser amplamente estudada e tais estudos estarem em visível evolução (MOLLER; GOMES, 2010). Ainda carece de estudo sobre o reconhecimento e como ele influi na atuação da líder, visto que o reconhecimento adequado da participação de mulheres em lideranças políticas, econômicas e

sociais aparece como um aspecto significativo (TORREÃO, 2007). Portanto, o objetivo geral da presente pesquisa é auxiliar na compreensão acerca da necessidade de um maior aprofundamento da liderança feminina nas organizações, com foco em Pernambuco. Para tanto, busca-se executar uma análise com base na perspectiva de mulheres que atuam em cargos de chefia em organizações pernambucanas a respeito da identidade de gênero como um fator de diferenciação no modelo de liderança empregado na gestão das equipes, bem como as dificuldades enfrentadas por estas mulheres ao longo de suas carreiras (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Liderar é o processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, com a finalidade de conduzir ações (QUARESMA et al., 2015). O conceito de liderança varia para cada autor, e dentro das organizações ele pode possuir significados diferentes. A maioria dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, tendo em vista realização de objetivos em uma determinada situação, sendo assim, um líder deve proporcionar a participação do colaborador de forma a incentivar na tomada de decisão, atuando como um educador (BERGAMINI, 1994).

Nesta perspectiva Silva, Paschoalotto e Endo (2020) retratam que liderança é a técnica de influenciar as pessoas em virtude de seu poder e sua capacidade, através de diálogo, atitudes e exemplos, moldar a sua equipe e seus liderados, ajudando a atingir objetivos pré-estabelecidos de acordo com seus próprios conceitos e experiências.

Diante disso, a presença de um líder é essencial dentro das equipes. A realização bem-sucedida de suas ações implica em um melhor aproveitamento de todos os recursos disponíveis em prol de atingir os objetivos definidos pela organização (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2009). Atualmente a dinamicidade das empresas exige que a pessoa responsável por comandar uma equipe tenha capacidade de estar sempre atento às informações e de se adaptar a um novo momento, com o intuito de melhor lidar com eventos que possam desvirtuar o desempenho e os resultados dos seus liderados (VICENTINI; PIZZUTTI; CARVALHO, 2018).

O líder é um elemento capaz de se adaptar às mudanças da sociedade e atuar de forma intra e inter organizacional. Logo, é uma pessoa que necessita ser motivador, carismático, preparado e proativo para atuar conforme a mudanças eventuais necessárias, saber bem seu papel e estilo de liderança, além de conhecer sobre gestão de pessoas para atuar de forma estratégica e multifuncional (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

Portanto, ele pode agir de diversas formas e com diversas atitudes, sempre se adaptando da melhor forma para se relacionar com sua equipe. Assim, quando posto em prática o seu trabalho de forma eficiente e eficaz é fundamental seu papel para obtenção de bons resultados e dos objetivos estabelecidos (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013).

No mercado atual as relações interpessoais são ressaltadas como fator fundamental para as empresas, pois o capital humano vem ganhando cada vez mais protagonismo e as pessoas se

tornaram a engrenagem principal para a sustentação do negócio. Diante disso, cabe ao líder as habilidades para conduzir os processos e agregar seguidores para alcançar determinado nível de gestão (VICENTINI; PIZZUTTI; CARVALHO, 2018).

Devido às diversas transformações as quais a sociedade tem passado, surgiu a necessidade de uma forte mudança de comportamento na liderança (VICENTINI; PIZZUTTI; CARVALHO, 2018). É o que Schiavani et al. (2017) indica por liderar ser muito mais que estar em uma posição à frente de uma organização, e possuir determinadas habilidades é algo que pode auxiliar no desempenho dos liderados, tais como: saber ouvir, falar e observar. Ainda com relação ao comportamento adotado com os seus liderados, existem algumas teorias que diferenciam os estilos de liderança mais adotados, que são os a seguir:

Quadro 1 – Estilos de liderança

Liderança Autocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Direto e autoritário; - Foco nas metas e não nas pessoas; - Centralização de poder; - Só acredita na própria capacidade; - Impõe ordens para o grupo e sem se importar com as opiniões; - Gera insatisfação e frustração na equipe.
Liderança Liberal	<ul style="list-style-type: none"> - Liberdade e confiança na equipe - Comprometido, determinado e auto gerenciável; - Não se preocupa com as consequências; - A equipe acaba não levando a sério o seu papel.
Liderança Democrática	<ul style="list-style-type: none"> - Traça diretrizes, orienta e conduz o grupo na execução das tarefas; - Ouve sempre a equipe para processos de tomada de decisão; - Gera confiança, motivação, aumento no desempenho e produtividade do grupo.

Fonte: Criação própria dos autores a partir de Schiavani, Dias e Oliveira (2017).

Para Vicentini, Pizzutti e Carvalho (2018), a forma como a liderança é exercida pode afetar diretamente na produtividade do colaborador e no clima da empresa. Embora todos os estilos de liderança busquem o crescimento da empresa, alguns se destacam por reconhecer o colaborador e outros dependem essencialmente do papel do líder.

2.2 Liderança feminina

A ascensão das mulheres no mercado de trabalho veio desde a década de 50 e ganha certa visibilidade até meados dos anos 70. Neste período é possível notar um surgimento gradual da atuação feminina em cargos de gestão, porém a entrada delas em cargos deste tipo ainda não fora de forma pacífica e bem-vinda pela maioria dos autores da época, que defendiam que bons chefes eram descritos em termos masculinos (MOLLER; GOMES, 2010).

Estudos recentes ressaltam a importância de se compreender os benefícios que mulheres líderes apresentam para uma equipe de trabalho, dentre eles está a criação de um ambiente próprio para estimular equipes a serem mais participativas e harmônicas (WEYMER et al., 2018). Para Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), as mulheres líderes têm um estilo de liderança pautado na resolução de problemas e na tomada de decisão.

Existia uma visão de que as mulheres eram sempre as perdedoras, as que dependiam do pai e tinham a necessidade de ter um marido, sempre se ofuscando para sociedade, sendo permitido a elas chegar até o segundo lugar apenas, e serem predestinadas a serem donas de casa. No decorrer do tempo as mulheres adotaram uma postura maior de liberdade e independência, tendo a necessidade de quebrar os paradigmas da sociedade onde o sexo feminino é responsável só pelos afazeres domésticos. Hoje em dia, cada vez mais mulheres entram no mercado de trabalho buscando, entre outras coisas, sua realização pessoal por meio de uma carreira profissional do mesmo modo como alguns homens buscam. (CORONETTI; GOBBO, 2019).

Mesmo com o avanço da participação e protagonismo femininos na sociedade e com as conquistas, a igualdade de oportunidades ainda não é uma realidade para as mulheres (TORREÃO, 2007). Poucos são os exemplos conhecidos por pessoas de figuras femininas representantes de cargos de alta gestão e referência como, por exemplo, Michelle Bachelet e Cristina Kirchner (respectivamente ex-presidentes do Chile e da Argentina). Ainda para a autora, essa forma de discernir atributos femininos e masculinos e como eles funcionam em determinadas situações, são características de um verdadeiro líder ao ver da sociedade (MOLLER; GOMES, 2010).

O aumento da atuação feminina na liderança das organizações fez com que muitos paradigmas fossem quebrados através do desempenho feminino, podendo ser explicado pela forte pressão que elas exercem para ocupar o seu próprio espaço no mercado de trabalho, desempenhando um bom trabalho (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017).

Apesar do crescimento, é possível pontuar que além de se tratar de um número pequeno, na medida em que os cargos se tornam mais elevados hierarquicamente, esse número se torna menor ou escasso (THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015). Para Metz (2014), o baixo número de mulheres em cargo de liderança se dá em razão de atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito ainda existe.

A integração de mulheres em atividades tidas como socialmente ativas proporcionou uma mudança em seu posicionamento na sociedade e contribuiu para o aumento da consciência delas sobre os próprios direitos (TORREÃO, 2007).

É bastante compreensível que a questão do feminismo no Brasil seja entendida como um assunto atual pelo fato de que o acesso à informação tornou-se bem mais amplo com o passar do tempo, porém esta é uma questão que remonta há muito tempo em nosso país que inclusive possui em seu acervo histórico, muitos personagens que lutaram pelos seus direitos (OLIVEIRA; GOMES; LIMA, 2018). Tem-se, por exemplo, em 1832 a publicação do livro “Direito das mulheres e injustiça dos homens” escrito por Nísia Floresta conhecida por inaugurar as obras feministas no Brasil, foi uma das primeiras manifestações com objetivos de demonstrar a luta pelo direito das mulheres (DUARTE, 2010).

Em questões científicas, o feminismo pode ser retratado em nosso país através do que os estudiosos chamam de “as três ondas do feminismo”. O movimento sufragista ou simplesmente o direito que as mulheres conquistaram de votar ficou marcado como a primeira onda. A segunda onda foi marcada especificamente pelas teorias de grandes escritoras nos quais seus pensamentos influenciaram bastante as gerações vigentes no país, Simone de Beauvoir, por exemplo, apresentado em seu livro “Segundo Sexo”. A terceira onda surge a partir da década de 1990 com um conteúdo mais amplo de direitos a serem reivindicados, como movimentos em prol de direitos de mulheres negras (OLIVEIRA; GOMES; LIMA, 2018).

2.3 Identidade de gênero nas organizações

À medida em que houve uma crescente conquista de espaço das mulheres nas organizações, ocorreu também um aumento no número de pesquisas sobre gênero nas mesmas. Tal busca pode se justificar pois, embora o aumento da participação feminina tenha acontecido em praticamente todas as atividades e tenha ocasionado a conquista de vários direitos, a desigualdade em relação ao gênero masculino ainda existe (CAPPELLE et al., 2007).

Muito se é destacado por pesquisadores a influência que a ausência de mulheres exercendo cargos de comando tem sob a motivação. Nísia Floresta, indaga sobre o que se é posto como lugar determinado para mulheres na sociedade e qual a imagem que os homens têm a respeito do sexo feminino (DUARTE, 2010; OLIVEIRA; GOMES; LIMA, 2018). Aqui, entende-se que a sociedade é, em última instância, uma macro-organização (WANDERLEY, 2013).

Diante disso, pode-se apresentar a teoria de performatividade de gênero – que sobrepõem conceitualmente a teoria *queer* – da filósofa americana Judith Butler (BUTLER, 2015, 2019), a qual propõe a possibilidade de ser contestado o que se entende por adequado ou não para determinado sexo biológico, bem como sua maneira de se relacionar com sua sexualidade e o seu gênero diante da sociedade. A autora destaca que o gênero não deve apenas ser compreendido por uma concepção jurídica ou através da ideia cultural do que se entende por sexo, o mesmo deve abranger a disposição mediante a qual os sexos são estabelecidos.

Logo, o gênero não se equivale a conceitos de natureza sexuada ou sexo natural, mas de algo produzido e estabelecido como “pré-discursivo” (OLIVEIRA; GOMES; LIMA, 2018). Pode ser entendido como identidade de gênero, neste caso, uma diferença construída socialmente entre homens e mulheres. O termo pode ser bastante confundido com “sexo” ao qual se atribui para diferenciação entre masculino e feminino biologicamente. Porém, o conceito sobre o que seria a identidade de gênero vai mais além e se define também como uma identidade social criada a partir de atribuições e diferenças de comportamento e qualidades de homens e mulheres (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

A institucionalização de convenções as quais delimitam regras, hábitos e comportamentos por serem de homem ou de mulher é tido como reflexo de uma conotação histórica a qual insiste em julgar o pertencimento do indivíduo à determinado gênero. O que antes fora estabelecido como “coisa de homem”, atualmente fragmenta-se permitindo que haja novas configurações na construção de identidade de gênero. Desta forma, ideias tradicionais de masculino e feminino se tornam ultrapassadas, possibilitando que homens e mulheres assumam, respectivamente, seus aspectos feminino e masculino (OLIVEIRA; LEÃO, 2012).

Sendo assim, um fato como este constitui um ponto de análise em comum entre as perspectivas que discutem as relações de gênero, incluindo-se, entre elas, as abordagens feministas organizacionais, nas quais se tem procurado analisar a maneira como o gênero tem

sido concebido pelos indivíduos e como a distinção de gênero é construída, perpetuada e reforçada nas organizações (ZABOTTI; BERTOLINI, 2019).

Gênero e sexo são portanto distintos e segundo Nicholson (2000), gênero se relaciona à características de personalidade e comportamento socialmente interpretados e atrelados coercitivamente a figura do homem e da mulher, quando o sexo é visto como uma coisa que faz parte do gênero, sendo assim, algo que pode ser incluído dentro do conceito mais abrangente do que seria de fato gênero. A grande questão é que indiferente do gênero e do sexo, o que se busca mostrar é que todos possuem características que podem agregar valor e trazer benefícios para a organização quando se tratando de trabalho e a gestão de equipes. Desta forma, constrói-se a ideia de que não se deve distinguir uma postura apropriada nas organizações para cada gênero (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa desenvolvendo a interação entre os pesquisadores com o fenômeno estudado. Este tipo de abordagem técnica já vem sendo usada corriqueiramente nos estudos das áreas da administração no desenvolvimento de conteúdo (SILVA; FOSSÁ, 2015). Tem por finalidade proporcionar um maior aprofundamento no tema e assim disponibilizar uma maior riqueza de detalhes no assunto discutido, descartando medidas numéricas como análises estatísticas. Sendo assim, torna-se necessário a presença de uma observação cautelosa, tomar nota dos fatos relatados e analisar detalhes para a fundamentação da pesquisa (DIAS, 2000).

O método qualitativo assume um papel de suma importância no campo dos estudos organizacionais. As mais diversas formas de avançar num conhecimento de um fenômeno ampliam o leque de variedades de abordagens qualitativas para coletar dados a respeito de um fenômeno (NEVES, 1996). Dentre os métodos de pesquisa qualitativos mais conhecidos e disponíveis para a criação de artigos científicos de caráter semelhante ao deste, é possível identificar que a realização de entrevistas tratadas diretamente com o público alvo, pois permite uma melhor análise e compreensão da diversidade de respostas a respeito de um determinado fenômeno (BARROS; PEREIRA; CORDEIRO, 2019).

Segundo Duarte (2005) a entrevista tornou-se uma importante ferramenta de informação em diversas áreas das ciências sociais, com destaque, por exemplo, nos campos da Sociologia, Antropologia e Administração. É uma abordagem feita através de um entrevistador e um entrevistado assumindo um caráter profissional, usado como instrumento para coleta de informações sobre o assunto em questão por meio de uma conversação (LAKATOS; MARCONI, 2010). Para Barros, Pereira, Cordeiro (2019), é o método mais utilizado em pesquisas qualitativas, isto porque este método permite a análise e uma melhor compreensão da variedade de respostas a respeito de um fenômeno específico.

Lakatos e Marconi (2002, 2010) mostram que uma das vantagens é a coleta dos dados, enfatizam que informações minuciosas não existem em arquivos documentados, pois parte muito da vivência do entrevistado, trazendo conteúdos inéditos e de grande agregação de valor para a pesquisa. Sem contar a avaliação de gestos corporais e ações que trazem respostas a determinadas situações.

O levantamento dos dados utilizados para a construção deste artigo deu-se por meio da realização de entrevistas (semipresenciais) por profundidade e semiestruturadas, a partir de um roteiro pré-elaborado pelos pesquisadores. Baseia-se na história de vida do informante, podendo ser de forma completa contando sua trajetória vivida ou a tópica retratando algumas experiências ou etapas ultrapassadas, em ambos os casos a finalidade é demonstrar momentos passados, uma retrospectiva (BONI; QUARESMA, 2005).

Este tipo de abordagem foi direcionado para os entrevistados através de perguntas sobre o tema, com o objetivo de captar impressões mais profundas sobre as experiências profissionais de cada um (SAUERBRONN; AYROSA, 2002). Recolhe o conjunto de informações a partir das experiências do entrevistado, leva-se em consideração também a leitura do contexto e análise do pesquisador para formação da pesquisa. Através dos dados coletados, analisados e aprofundados conseguimos explorar repostas consistentes incluindo padrões, identificação de problemas e fenômenos de abrangência limitada (DUARTE, 2005).

O objeto de pesquisa deste trabalho foi a liderança feminina em Pernambuco por meio das ganhadoras do PTM. O prêmio que possui atualmente vinte edições, nove categorias (i.e., Ação Social, Comunicação, Educação, Moda, Política Economia e Negócios, Cultura, Design, Arquitetura e Decoração, Medicina e Saúde e Atividades Jurídicas), tendo por objetivo enaltecer a atuação de mulheres pernambucanas nas suas áreas de atuação, levando bastante prestígio e reconhecimento pela jornada de sucesso e superação das vencedoras (NE 10, 2016).

A princípio, para um maior aprofundamento, foi realizada uma pesquisa por notícias das ganhadoras do prêmio (sendo elas um total de quinze notícias). O que nos deu acesso às ganhadoras das últimas dez edições, visto que o PTM ganhou uma maior notoriedade na mídia com a ampliação ao acesso de pessoas às redes de internet. A partir disso, realizou-se uma listagem em ordem anual decrescente, da mais recente a mais antiga, e reuniu mulheres de uma faixa etária entre 29 e 73 anos ocupando cargos como colunista, diretora, socio-fundadora e CEO para desta forma, colher depoimentos através de um roteiro de perguntas feito para as representantes do prêmio.

O contato com as entrevistadas foi feito através de redes sociais (e.g., Instagram) muitos de forma direta, outros através de assessorias. Com base nisso, houve o agendamento de entrevistas que se realizaram através de vídeo conferências e/ou aplicativos de mensagens de voz (i.e., WhatsApp) para uma melhor interação e maior aprofundamento na obtenção de dados

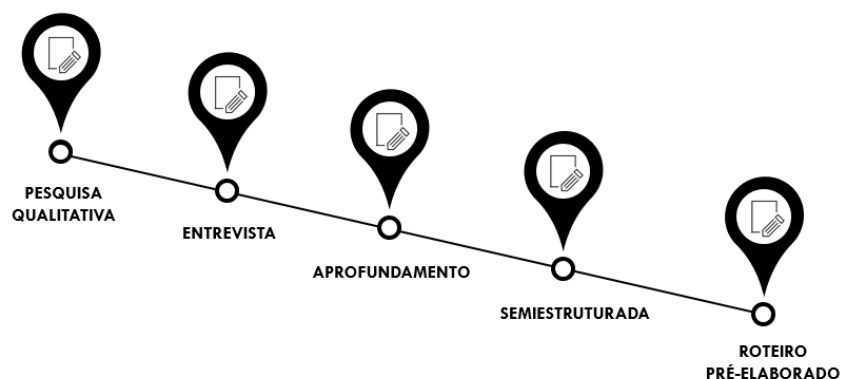
relevantes a nossa pesquisa. Para guiar as entrevistas, foi elaborado um roteiro que encontra-se disponível no Apêndice A.

Como relatado mais acima, o método de pesquisa qualitativa é importante tanto na esfera organizacional, bem como vem ganhando notoriedade nos mais diversos campos da administração explorando, por exemplo, temas ainda não muito consolidados e emergentes. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; CARLOMAGNO; ROCHA, 2016). A partir desse pressuposto, sabe-se que todo o dado coletado por meios de pesquisas qualitativas deve ser analisado de uma perspectiva diferente de outros métodos, como por exemplo, o quantitativo. Nesse sentido, a técnica de análise de conteúdo está sendo muito utilizada nesses estudos (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; SILVA; FOSSÁ, 2015).

O conceito do que seria análise de conteúdo pode ser contemplado de formas bem diferentes tendo em vista as intenções e o objeto de discussão dos autores a respeito do tema o qual desejam realizar inferências (LEITE, 2017). Sendo assim, de uma maneira geral a análise de conteúdo consiste em uma técnica de comunicação que irá analisar, através de materiais como notícias de jornais, relatórios oficiais, reportagens, vídeos, revistas, relatos autobiográficos, discursos políticos, tudo o que foi dito e observado pelo pesquisador durante a consulta ou entrevista (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Tomando como base a execução do método de análise de conteúdo, o presente trabalho utilizou de coleta de dados primários através de entrevistas que posteriormente, na compreensão e análise do material recolhido buscou-se classificar as informações em categorias que puderam ser criadas através de códigos que auxiliaram na compreensão do que está por trás de todo o discurso relatado pelas entrevistadas (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Figura 1 – Demonstrativo metodológico



Fonte: elaboração dos autores (2020).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Procedimentos de coleta de dados

A presente seção tem por finalidade apresentar a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com as ganhadoras do PTM que é o objeto da pesquisa em questão. No início da pesquisa foi estimado o número de vinte entrevistadas visto que o prêmio tem vinte edições e conta com aproximadamente mais de duzentas ganhadoras, na primeira pesquisa realizada através do site de notícias do Google foram localizadas apenas as notícias das 10 edições mais recentes, reduzindo o número de possíveis entrevistadas para noventa. Devido ao tema deste artigo abordar a liderança feminina como principal foco, algumas categorias do prêmio foram descartadas das possibilidades de contato com as vencedoras, visto que nem todas as categorias são relacionadas à liderança. Com um número total de trinta e cinco ganhadoras identificadas como líderes, foi iniciada uma nova pesquisa com o intuito de localizar meios de contato. Após localizar o contato das mesmas, foi elaborado um texto padrão de apresentação e enviado para as elas. Foram obtidas nove respostas, todas positivas e confirmando a possibilidade de entrevista. Após o agendamento das entrevistas, ocorreram duas desistências por conta do período de campanha eleitoral, e outras três por falta de espaço na agenda. Ao total foram realizadas 04 entrevistas através de aplicativos de mensagem e vídeo conferências, no período entre 08 de setembro e 08 de outubro. As entrevistas tiveram duração entre uma hora e uma hora e trinta minutos equivalem a cinco horas de gravação sendo elas transcritas em documentos de texto com espaçamento simples de 5 páginas à 10 páginas.

4.2 Critérios analíticos

Na primeira etapa da análise foram demarcadas falas das narrativas a fim de delimitar tópicos, que no método de análise utilizado são denominados códigos. Foram encontrados quarenta e sete códigos diferentes, os quais estarão disponíveis para visualização no Apêndice B devido sua extensão.

Dentre esses códigos foi possível identificar assuntos próximos e convergentes, onde foram agrupados criando um novo nível de interpretação: as categorias. O Quadro 2 apresenta a lista com os nomes das onze categorias identificadas a partir do agrupamento dos códigos.

Quadro 2 - Lista de categorias

Categorias	Nome
Cat01	Apoio ao feminismo
Cat02	Cargos inadequados à mulher

Cat03	Tratamento inadequado à mulher
Cat04	Dificuldades para ascensão feminina
Cat05	Representatividade Feminina
Cat06	Desbravamento feminino nas organizações
Cat07	Relação de liderança e maternidade
Cat08	Qualidades femininas na gestão
Cat09	Mulheres são líderes naturais
Cat10	Liderança não tem gênero
Cat11	Negação à desigualdade de gênero

Fonte: elaboração dos autores (2020).

Tais categorias representam as falas das entrevistadas e como elas percebem o cenário da liderança feminina nas organizações através das experiências vivenciadas. Dessa forma, foi possível identificar que havia determinado fluxo entre os assuntos e que, entre eles, é possível observar as diferentes visões existentes acerca do assunto. Neste momento, foi possível identificar a existência de três dimensões, às quais evocam concepções do papel da liderança feminina nas organizações e uma sobreposição às performatividades de gênero.

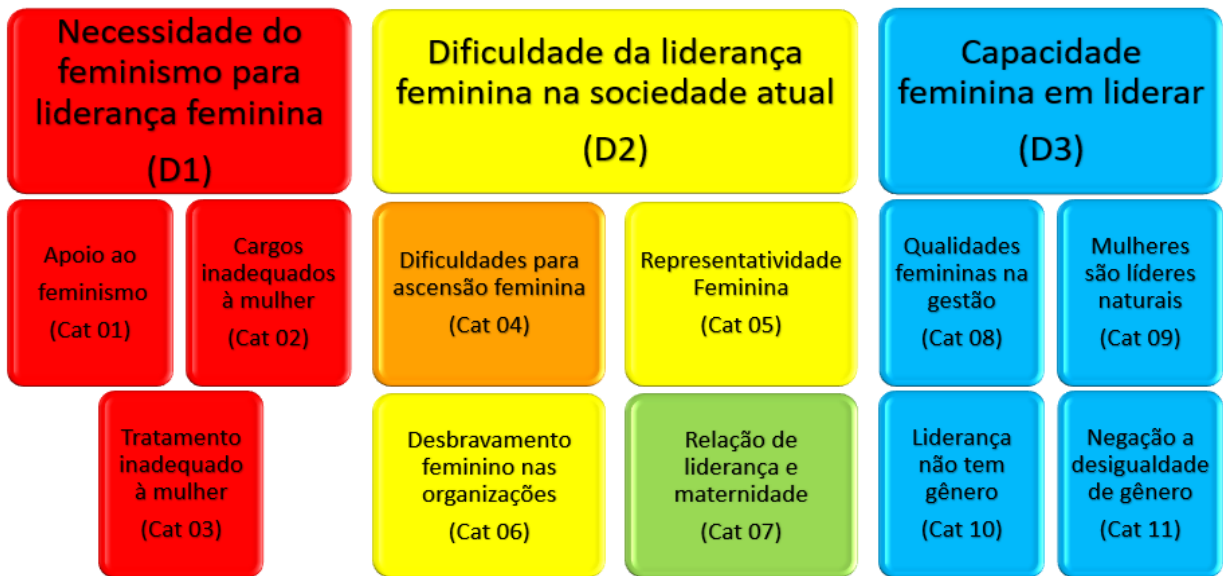
Quadro 3 - Lista de dimensões

Dimensões	Nome
Dim 01	Necessidade do feminismo para liderança feminina
Dim 02	Dificuldade da liderança feminina na sociedade atual
Dim 03	Capacidade feminina em liderar

Fonte: elaboração dos autores (2020).

De modo a apresentar os resultados, elaboramos três subseções que equivalem às dimensões e que, por sua vez, são compostas pelas onze categorias, demonstrada na Figura 2. Neste sentido, buscamos exemplificá-las com extratos obtidos das falas das entrevistadas.

Figura 2 – Demonstrativo de dimensões e categorias



Fonte: elaboração dos autores (2020).

4.3 Análise dos dados

4.3.1 Necessidade do feminismo para liderança feminina

A primeira dimensão versa sobre a relação entre a liderança feminina com o feminismo e a imprescindibilidade que o feminismo apresenta quando se trata da atuação de mulheres na sociedade. Tal importância pode ser vista em falas que demonstram **apoio ao feminismo** (Cat01), onde entrevistadas declaram seu apoio à luta pelos direitos femininos e ressaltam que muito do que foi conquistado se deve a esses movimentos, principalmente se tratando da participação delas no mercado de trabalho.

Veja, graças ao Bordões, Acampãs, Lugar de mulher é onde ela quiser, o empoderamento da mulher, tudo que vem sendo difundido em todos os ambientes, o ambiente de trabalho ele acaba sendo, vamos dizer assim, no bom sentido, tomado por essa mesma ideia [...] então é um movimento coletivo que reflete, inclusive as grandes empresas já estão tentando mudar o discurso né? E atuar em um discurso em prol do empoderamento feminino [...] eu acho que o movimento feminista ele é necessário e só contribui com a causa e a busca efetiva da participação da mulher dentro do social, dos ambientes, da representatividade da mulher (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Essa pauta é considerada pelas entrevistadas como muito importante. Isso porque, embora o protagonismo feminino no mercado de trabalho atual seja crescente e os movimentos sociais

tenham garantido a conquista de alguns direitos às mulheres, todas entrevistadas declaram ter passado por algumas adversidades no decorrer da carreira. Isso acontece, em muito, por se depararem com o que foi chamado de **cargos inadequados à mulher** (Cat 02), onde as mesmas afirmam que há, notadamente, uma falta de equidade entre os gêneros.

Há certos meios profissionais onde com certeza o fato de eu ser uma mulher firme e na liderança de muitas pessoas, no início de minha vida como empresária, eu senti esse preconceito mais nos funcionários de serviços gerais ou pedreiros ou carpinteiros... Nesses momentos, às vezes, eu percebia que eles não gostavam de ser comandados por uma mulher [...] o mercado nos dias atuais eu ainda considero bem injusto por que existe muito a questão de homens machistas que a gente sente que o tratamento é diferente então pra manter um bom entendimento na questão de negócios, sempre vou acompanhada com sócios e até mesmo meu marido que também é sócio (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

O que permite alcançar a terceira categoria desta dimensão, onde é possível identificar que além da desigualdade no tratamento e reconhecimento do papel feminino, atos como o **tratamento inadequado à mulher** (Cat 03). Estes reforçam que o machismo ainda é muito presente na vida da líder mulher, e o mesmo se estende e a persegue por todas as atmosferas, trazendo por muitas vezes um sentimento de culpa e invalidade da sua fala.

A mulher é culpada de tudo, se ela é estuprada, ela é culpada, se ela tem um filho com deficiência, a culpa é dela. Se a empresa não teve sucesso e se ela for a líder, vai ser culpa porque ela é mulher. Então a mulher já carrega um estigma, uma carga extra. A mulher é interrompida o tempo todo [...] a minha maior dificuldade foi ser ouvida [...] os homens, eles têm dificuldade ainda de ouvir nossas opiniões, eles nos interrompem ainda o tempo inteiro (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

A última categoria reforça ainda mais o discurso da desigualdade, dessa vez com a falta de representatividade justificada pelas **dificuldades para ascensão feminina** (Cat 04). Desta forma, elas compreendem que a desigualdade e o machismo são os principais motivos para o baixo número de mulheres em cargos hierarquicamente elevados.

Infelizmente ainda temos muito pouca representação feminina nos cargos de liderança, seja no mercado privado, seja em cargos de liderança pública (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Até hoje sou a única editora executiva do JC. Existem outras mulheres, mas como assistentes. Na hora do trabalho mais braçal ou árduo, a chefia tende a querer passar para homem (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

4.3.2 Dificuldades da liderança feminina na sociedade atual

Nesta dimensão são colocadas algumas das dificuldades que as líderes relataram ter em sua jornada atual, sendo possível observar que mesmo na sociedade contemporânea a liderança é vista com certa expressividade. Algumas das **dificuldades para ascensão feminina** (Cat 04) ainda permanecem mesmo quando o cargo almejado é alcançado. Dessa vez, além do machismo e da desigualdade, competição entre mulheres aparece como fator adverso.

Por mais que seja difícil, por mais que ainda exista competição, por mais que ainda você vê mulheres falando de mulheres julgando mulheres, a mulher é sempre culpada (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Então temos sempre que nos mostrar competentes, estamos provando de nossa competência quase sempre em diversas situações por que, além do machismo que é evidente, existe também o preconceito de mulheres contra mulheres [...] os boicotes que sofri ao longo de minha carreira vieram por razões de inveja por parte de outras mulheres ou de vaidade (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Ainda que haja dificuldades para essa ascensão a próxima categoria da presente dimensão fala da importância que tem a **representatividade feminina** (Cat 05) para a inspiração de outras mulheres e líderes, e como esta troca pode ser benéfica.

Ver mulheres em papéis de liderança significa uma evolução, mas ainda muito longe dos percentuais desejáveis. De toda forma ver exemplos como o do Magazine Luiza, fundada por uma mulher e gerida por uma sua descendente também mulher, é muito importante (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Faço parte de um grupo de mulheres empreendedoras que tem por objetivo trocar experiências como pessoas que atuam na liderança, pois a trajetória e a história delas são bem diferentes umas das outras, são mulheres que administram mais de dois mil funcionários e relatam suas histórias de como chegaram onde estão hoje e são pessoas excepcionais e de grande competência (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Nesta categoria, são observados discursos de incentivo ao fortalecimento do pensamento de independência da mulher, e qual a importância do destaque feminino através de prêmios.

Sei que faço parte de uma minoria que conquistou seu espaço então acredito que não podemos falar de uma minoria quando o número de mulheres que encontram dificuldades para atuar ainda é bem grande então não podemos nos calar [...] eu acho que é necessário sim a gente reconhecimento, porque a mulher durante muitos anos não podia nem votar, ela não tinha voz em casa e assim, a gente vive numa capital, a gente vive hoje em dia com a internet, a gente consegue se comunicar e o mundo tá muito globalizado (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Acho o prêmio TACARUNA MULHER de suma importância, tendo em vista a possibilidade de se visibilizar o papel da mulher que se destaca no âmbito profissional (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

É maravilhoso, sou muito grata ao Tacaruna, a festa foi massa, o prêmio é incrível, só soma com a gente, porque nos dá destaque e eu sou imensamente grata as mulheres que me indicaram, outra coisa, pura sororidade, né? A gente é indicado por outras mulheres, isso é muito arretado (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Outra categoria que representa bem essa característica – de ser firme e trabalhar para operar mudanças em seu meio – é a que fala do **desbravamento feminino nas organizações** (Cat 06), onde as entrevistadas mostram que merecem o reconhecimento que recebem e muito mais.

Muitas vezes, eu já disse pra mulheres da minha equipe, eu digo, olha, a gente, por ser mulher, tem que provar o dobro, muitas vezes. Então, a gente tem que fazer bem feito, não dá pra gente fazer mal feito não. Então, tem que fazer bem feito com cuidado, um trabalho metucioso (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Inúmeros estudos trazem que grupos liderados por mulheres são mais promissores. Tomo conta da minha editoria a ferro e fogo, além de doçura. Temos números irretocáveis. Assumi mais espaços e nunca estamos em situação de risco nas avaliações mensais [...] Recebo uma tarefa e vou desempenhar da melhor forma

possível e impossível. Os números também falam por si só (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

Como resultado das mudanças operacionadas através de muito trabalho, as entrevistadas reconhecem o aumento no número de mulheres no mercado de trabalho, o que reforça a quebra de paradigmas feita.

Hoje em dia melhorou bastante, as mulheres já assumem muitos lugares de liderança. A maior diferença que reparo é que hoje em dia as mulheres são mais respeitadas do que eram a mais ou menos 30 ou 40 anos atrás (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

O mercado foi forçado a reconhecer a evolução feminina em níveis intelectuais, hoje o percentual de mulheres frequentando as universidades é muito significativo (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Levando a última categoria desta dimensão trata da **relação entre a liderança e a maternidade** (Cat 07), onde há relatos das entrevistadas de como por muitas vezes as mulheres sofrem por ter que conciliar o trabalho com a maternidade, e que muitas vezes são necessários fazer sacrifícios e abrir mão de um ou de outro.

Existe relatos de mães no trabalho da gente que cuidam de um filho por quarenta anos, trinta, o filho vem a falecer com deficiência e ela passou a vida e ela não tem nem como voltar pro mercado de trabalho, onde ela nem estava, entendeu (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Em alguns círculos acadêmicos tive um pouco mais de dificuldade, não especificamente por ser mulher, mas por ser uma empreendedora e ser mãe com um bebe de colo, que as vezes precisava levar para as seleções ao tentar uma vaga no mestrado acadêmico de uma universidade pública (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Acredito que atualmente existem muitos cargos em que a mulher pode se candidatar a atuar, porém como eu falei, a mulher tem que estar disposta a pagar um preço mais alto. Conheço muitas histórias de mulheres que ganham as vezes bem mais que os seus maridos, mas que precisam estar se desdobrando para cuidar dos filhos, para serem mães presentes e etc (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

4.3.3 Capacidade feminina em liderar

Na última dimensão a liderança feminina é associada como uma capacidade natural da mulher. E em contrapartida ao que foi dito na dimensão anterior, surgem relatos de que a **relação de liderança e maternidade** (Cat 07) pode ser vista positivamente e, em alguns casos, este fator pessoal pode contribuir para o desenvolvimento da liderança feminina.

Mesmo trabalhando muito, três expedientes, eu sempre arrumava tempo de ver as tarefas das minhas filhas, eu muitas vezes chegava em casa quase onze horas da noite, as minhas filhas já estavam dormindo, mas eu sempre parava revisar e escrever bilhetinhos nas atividades delas, colocava batom e beijava todas as páginas, pra que elas vissem que eu estava ali com elas, eu sempre tive esse cuidado. E eu acho que a gente deixa de ser vítima e passa a ser protagonista (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Eu não tinha experiência e eu comecei a estudar as políticas públicas em defesa das pessoas com deficiência, a legislação existente porque eu precisava conhecer pra defender os direitos do meu filho, né? Uma escola que negava o ingresso dele, porque

antigamente não existia legislatura ainda, legislação que existe é recente [...] o trabalho de empreendedorismo social de ação social, ele parte muito das famílias, né? De quem vive aquele problema, no que diz respeito a pessoa com deficiência, que é minha área, né? Inclusão e parte muito das mães pra você ter ideias, as APAES, por exemplo, começaram por um grupo de mães, né? A mãe vê a situação do seu filho e resolve lutar por isso (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Dando continuidade a categoria que compõe esta dimensão, a maioria das entrevistadas narram que ao longo de sua carreira profissional elas tiveram uma trajetória versátil e que o aprendizado é a parcela mais significativa para a construção das **qualidades femininas na gestão** (Cat 08).

Comecei a estagiar na Folha de Pernambuco, quando o jornal abriu. Éramos poucos estagiários. Cai de trabalhar na coluna social. Nunca havia me passado na cabeça. Não quis me limitar e sempre pedia para fazer trabalhos em outras editorias. Fiz de esportes a política, além de muitas pautas pelo Interior (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

Durante essa carreira toda eu sempre fui me dedicando muito à questão acadêmica porque eu gosto muito de estudar também! Então eu fiz várias pós-graduações na minha área, fiz um MBA internacional com uma faculdade de Portugal, depois eu resolvi entrar no mestrado em ciência da linguagem e aí a fui me qualificando e profissionalizando cada vez mais (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Minha trajetória acadêmica foi, antes de cursar arquitetura na UFPE fiz dois anos do curso de Administração de empresas na mesma instituição, mas não a concluí por divergências legais, não podia ter dois vínculos na mesma instituição pública simultaneamente. Anos depois de me graduar em arquitetura, busquei um novo caminho em paralelo, a gastronomia e voltei a estudar em 2008, fiz a graduação de gastronomia na faculdade SENAC-PE, depois cursei um MBA em gestão empresarial em 2010 na instituição CEDEPE Business School. E em 2019 me pós-graduei no mestrado de Consumo e Desenvolvimento Social pela UFRPE (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Na mesma linha do que compõe essas qualidades, quando perguntadas sobre o estilo de liderança adotado com os liderados, todas afirmaram optar pelo estilo democrático.

Altamente democrática. Todas as decisões são colegiadas e construídas em conjunto (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

Democrática, mas com foco nos nossos objetivos (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Democrática, procuro deixar meus liderados participarem e colaborarem na solução de demandas (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Olha em relação a liderar a equipe, eu gosto de fazer gestão, participativa, tá? Eu gosto de consultar, de ouvir os outros, até porque eu acho que amplia o ponto de vista, mas eu nunca sofri nenhuma pressão em relação a isso e sempre tive muita liberdade de agir também conforme as minhas decisões. Então, isso é uma posição privilegiada, porque eu acho que quando você tá num grande grupo, você não pode, você tem que responder a várias esferas superiores e quando você tá numa empresa que é pequena, apesar de ter um grande alcance, destaque e impacto social, premiada, mas você decide, né? Então, é mais fácil. Você demanda, você que sabe como que você quer que o projeto saia (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Outra característica presente na liderança feminina é a capacidade de realizar multitarefas, e que essas e as demais capacidades são responsáveis por mudanças no cenário organizacional.

Havia um grande preconceito há 30 anos, hoje em dia a gente já prova que a gente tem competência, a gente já prova que em muitas áreas somos melhores e consegue vencer mostrando a nossa competência, mas no início foi mais difícil [...] eu acho que é essencial, pois a mulher tem essa capacidade de ser multitarefa, ela consegue resolver várias coisas ao mesmo tempo, além da capacidade de enxergar melhor as coisas que acontecem e de uma forma mais detalhada e poder conseguir resolver situações de uma forma mais rápida, por exemplo. Vemos as coisas de certa forma de uma maneira mais detalhadas [...] a principal característica pessoal é competência da mulher que, pra mim, é o que faz com que as coisas mudem de fato (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

A mulher mostrar que mesmo com filho do lado, com mil dificuldades, ela é forte, ela se reinventa, ela inventa desafios, ela vence e ela consegue arrumar a brecha pra desenvolver todo esse potencial feminino que ela tem. Muitas vezes superior a outras pessoas no mercado de trabalho, porque ela lida com várias nuances, ela é cuidadora, ela é delicada, ela tem um olhar diferenciado, ela é empática, então essa mulher merece ser valorizada dentro da sociedade (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Mais uma categoria correspondente a esta dimensão é a que indica que as **mulheres são líderes naturais** (Cat 09), onde as líderes expressam sua familiaridade com a liderança, seja por vocação ou vivência.

Me apaixonei por ensinar desde o primeiro dia em sala de aula. Era algo mais forte do que tudo que eu sentia naquele momento. Foi uma paixão pelos meus alunos tão grande que eu vivia pensando em atividades divertidas para aplicar com os estudantes [...] eu me descobri depois dentro de sala de aula, eu dava aula pra criança inicialmente e depois comecei dando aula pra adultos. Eu adorava, todos! Gostava muito, aquele envolvimento com as pessoas, você ver que podia ajudar o outro a crescer, a se desenvolver, a aprender, dentro de diferentes faixas etárias. Aquilo era um desafio pra minha alma, era uma coisa muito boa, eu gostava demais (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Bom, a minha carreira começou como empreendedora social, uma vivência pessoal [...] ninguém me incentivou não, fui eu mesma porque me incentivei e batalhei, eu não tive emprego, né? eu tive de fundar uma entidade, batalhar sozinha, prospectar, ser multifuncional dentro da entidade, da ONG. Então não foi ninguém não, que incentivou não, era eu e outra pessoa, outra mulher a gente fez tudo sozinha (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

Porém apesar de todas as características e capacidades femininas destacadas anteriormente, a maioria das líderes pesquisadas demonstram não fazerem distinções entre os gêneros, argumentando que **liderança não tem gênero** (Cat 10) e querendo sempre a igualdade em suas equipes de trabalho.

Minha equipe me respeita pelo nível de conhecimento e competências que eu trago na minha formação profissional e nos conhecimentos que agrego com o meu estudo e experiência na prática [...] acho que eu tenho provas de vários reconhecimentos dos meus funcionários, graças a Deus. Então assim, eu noto que todo mundo percebe a quão apaixonada eu sou pelo meu trabalho. Eu adoro trabalhar, gosto de fazer o que

eu faço, gosto muito e aí a gente termina que vai fazendo sem sentir e sem querer, quando você menos espera, a equipe te responde de um jeito, porque ela vê o que você nem vê (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Aprendi muito (com os meus liderados), mesmo eles sendo da escola autocrática. Foi importante para enxergar a diferença no mundo e respeitar (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

De forma geral, meus liderados relacionam-se bem comigo e com meu sócio. Não sinto que haja diferenças significativas (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

Seguindo em um contexto contrário, ainda há mulheres que desenvolvem um pensamento reverso à militância feminina demonstrando **negação à desigualdade de gênero** (Cat 11), ousando a questionar conquistas e mostrando que não é importante quem esteja no comando, mas sim a qualidade do trabalho prestado.

Não importa o gênero, mas como vai liderar [...] Não acredito em movimentos. Precisa-se criar rede de solidariedade, denúncia, apoio e suporte para todos nós. Dentro e fora de casa. Dentro e fora do trabalho. Mulher apoiando mulher. Não importa o porquê (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi exposto e analisado, é possível afinal concluir que a liderança feminina é uma conquista custosa, e que mesmo mulheres consideradas referências em suas áreas de atuação enfrentam ou já enfrentaram dificuldades para alcançar o sucesso almejado. Logo, como resposta à principal questão desta pesquisa, pode-se afirmar que as líderes femininas pesquisadas percebem que o contexto organizacional para as mulheres em Pernambuco ainda precisa melhorar em muitos aspectos, como foi possível inferir nesse trabalho. Para além do prestígio e reconhecimento público, a trajetória da mulher que deseja construir uma carreira como líder numa organização ainda esbarra em diversas dificuldades que parecem ser consequência do seu gênero e não da sua capacidade de gestão.

Neste sentido, é possível mencionar que a luta pelo espaço das mulheres e pela equidade dos gêneros, bem como o movimento feminista, mostram-se cada vez mais necessários, da mesma maneira que Butler (2019) discute como pessoas que, apesar de se oporem à performatividade de gênero, acabam por propagá-lo. Isso porque, ao negar um discurso, ainda se está evocando-o. Contudo, apesar das conquistas e mudanças feitas através dos movimentos feministas, há um sistema que dificulta a introdução do contexto de performatividade de gênero.

O gênero não é predefinido de acordo com o sexo biológico, dessa forma não há papéis naturalmente determinados como os que muitas vezes são colocados em um contexto

relacionado a masculino e feminino, diferente do que se realmente é, uma identidade social feita a partir de atribuições e diferenças de comportamento e qualidades de homens e mulheres (BUTLER, 2015).

Nossa pesquisa busca interpretar como a liderança feminina, seja a que busca emancipação social das mulheres, seja a que nega a existência desse movimento emancipador, em alguma instância são propagadores de performatividades de gênero. O que nos leva a refletir, conforme Butler (2015; 2019), que a solução para lidar com esse problema é propor um novo sistema de performatividades que não façam alusões aos gêneros.

Reconhecemos que a pesquisa é limitada, igualmente, tanto no número de entrevistadas, quanto no lócus empírico (i.e., PMT). Isso se deu por esbarrarmos numa dificuldade em acessar líderes femininas reconhecidas publicamente, principalmente no tempo disponível para execução do trabalho (i.e., se trata de um Trabalho de Conclusão de Curso), o que nos levou ao número de apenas quatro entrevistadas. Contudo, consideramos que o que foi apresentado aqui pode servir como base para uma pesquisa que se estenda para o âmbito nacional. Assim, indicamos que trabalhos que façam uso dos conceitos de Judith Butler para interpretar lideranças femininas possam dar continuidade ao que foi apresentado aqui.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- ALPERSTEDT, Graziela Dias; FERREIRA, Juliane Borges; SERAFIM, Maurício Custódio. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.
- ARAÚJO, Ione M. Santos; HEBER, Florence; BATISTA, Karen. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. *Gestão&Conexões - Management and Connections Journal*, Vitória, v. 9, n. 1, p. 73-98, jan./abr. 2020.
- BARROS, André Henrique Souza; PEREIRA, Severino Joaquim Nunes; CORDEIRO, Ruane Pereira. Mulheres no Comando! Um Estudo Sobre o Consumo Material e Identidade da Família Monoparental Feminina Brasileira. *Revista ADM. MADE*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 89-108, set./dez. 2019.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- BUTLER, J. P. *Corpos que importam/Bodies that matter*. *Sapere Aude*, v. 6, n. 11, p. 12-16, 2015.
- BUTLER, J. P. *Corpos que importam os limites discursivos do sexo*. 01. ed. Tradução: Veronica Deminelli e Yago Françaoli. São Paulo: Crocodilo, 2019.
- CANABARRO, Janaína Raquel Dos Santos; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, mai./ago. 2015.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, n. 3, p. 502-528, set./dez. 2007.
- CARLOMAGNO, Márcio C.; ROCHA, Leonardo Caetano Da. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, v. 7, n. 1, 2016.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.
- CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza; PEREIRA, Mariana Rosendo. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, n. 36, p. 09-24, dez. 2017.
- CORONETTI, Karoline Comarella; GOBBO, André. *Através das Barreiras: Como a Mulher Consegue se Estabelecer em Posições de Liderança na Gestão Universitária*, 19., 2019, Florianópolis. *Anais... Florianópolis: CIGU*, nov. 2019, 1-10 p.

CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves; NEVES, Rodrigo de Oliveira. O Papel do Líder nos Tempos Atuais. Revista UMC, p. 1-18, 2009.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação & Sociedade, v. 10, n. 2, 2000.

DUARTE, Constância Lima. Nísia Floresta. Fundação Joaquim Nabuco, 2010.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo, Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KANAN, L. A. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. Revista O&S, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEITE, Rosana Franzen. A perspectiva da análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: algumas considerações. Qualitative Research Journal, v. 5, n. 9, p. 539-551, dez. 2017.

METZ, Eduardo Silva. Gestão Feminina: A Presença das Mulheres na Liderança de Empresas. Ágora: Revista de Divulgação Científica, Santa Catarina, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Filipe da Silva. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. Análise Psicológica, v. 28, n. 4, p. 683-697, 2010.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

Muita comemoração no 16º Prêmio Tacaruna Mulher. NE 10, 09 de mar. de 2016. Disponível em: < <https://blogs.ne10.uol.com.br/social1/2016/03/09/185523/>>. Acesso em: 27 de ago. 2020.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NICHOLSON, Linda. Interpretando o gênero. Revista Estudos Feministas, v. 8, n. 2, p. 9-41, 2000.

Noite de Festa Para Ganhadoras do Prêmio Tacaruna Mulher. NE 10, 05 de mar. de 2020. Disponível em: < <https://blogs.ne10.uol.com.br/social1/2020/03/05/noite-de-festa-para-comemorar-o-premio-tacaruna-mulher/>>. Acesso em: 27 de ago. 2020.

OLIVEIRA, Rosane Cristina; GOMES, Raphael Fernandes; LIMA, Jacqueline de Cássia Pinheiro. DA LUTA POR DIREITOS AO EMPODERAMENTO FEMININO. Lex Cult Revista do CCJF, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 202-217, set./dez. 2018.

OLIVEIRA, Michele Araújo da Costa; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. Sendo aos olhos do outro: o papel da alteridade na construção da identidade metrossesual. Revista de Administração, v. 47, n. 2, p. 264-274, abr./jun. 2012.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir et al. Liderança: Evolução das suas Principais Abordagens Teóricas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: UFF, 2014. p. 01-13.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir et al. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.1, p.247-261, jan./mar. 2016.

Prêmio Tacaruna Mulher Homenageia Nove Profissionais em 2020. Folha de Pernambuco, 04 de mar. de 2020. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/noticias/pernambuco/premio-tacaruna-mulher-homenageia-nove-profissionais-em-2020/132516/>>. Acesso em: 27 de ago. 2020.

QUARESMA, Marina Daniela Ferraz et al. LIDERANÇA GERENCIAL: O Estudo de Caso na Empresa Clínica Barros. Revista de Administração e Contabilidade - RAC, v. 2, n. 3, jun. 2015.

SAUERBRONN, João Felipe; AYROSA, Eduardo André Teixeira. Sonhos Olímpicos de uma noite de verão: uma investigação sobre valores de consumo no esporte. ENCONTRO DA ANPAD: ENANPAD, v. 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

SCHIAVANI, Camila Viana; DIAS, Tatiane de Oliveira Silva; OLIVEIRA, Edi Carlos De. Elas no comando: a percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres. Revista Conbrad, Maringá, v. 2, n. 1, p. 141-160, 2017.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. Qualitas Revista Eletrônica, v. 17, n. 1, 2015.

SILVA, Caio P. da; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira. Revista pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 146-159, jan./mar. 2020.

SILVA, Célia R. Ramos da; CARVALHO, Paula M. de; SILVA, Elisangela L. da. Liderança Feminina: A Imagem da Mulher Atual no Mercado Corporativo das Organizações Brasileiras. Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós, São Paulo, v. 25, n. 7, p. 1-12, fev. 2017.

- THIMÓTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. A Atuação Feminina em Cargos de Liderança: A Realidade de Algumas Empresas de uma Cidade da Mesorregião Central do Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v. 9, n. 1, p. 53-75, 2015.
- TORREÃO, Nádia. A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. *Revista Ártemis, João Pessoa*, v. 7, p. 101- 121, out./nov. 2007.
- VICENTINI, Diego Henrique; PIZZUTTI, Jorge Henrique; CARVALHO, Marcia Roberta de. A Influência da Liderança em Tempos de Crise. *Revistas Científica Unilago*, v. 1, n. 1, nov. 2018.
- WANDERLEY, Livio Andrade. Sociedade e organização: valor signo e convergência cultural. *Revista Ciências Administrativas*, v. 19, n. 1, p. 186-208, jan./jun. 2013.
- WEYMER, Alex S. Quadros. et al. A Contribuição de Mulheres Líderes no Nível de Comprometimento Organizacional. *Revista Gestão Organizacional, Curitiba*, v. 11, n. 3, p. 76-91, set./dez. 2018.
- WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, vol. 13, n. 01, p. 177-204, 2013.
- ZABOTTI, Évellyn Danielly; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. As Perspectivas Teóricas Utilizadas na Produção Científica de Gênero em Posição de Liderança nas Organizações. *Revista Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo*, v. 15, n. 29, p. 3-16. jan./jul. 2019.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. Experiências no início da carreira
 - Onde começou sua carreira?
 - Foi traçado um caminho desde o início ou foi consequência do bom trabalho apresentado?
 - Quando você começou a atuar no mercado de trabalho foi por necessidades pessoais ou antes já tinha alguma experiência acadêmica?
 - Independe do início, quais foram as consequências positivas e negativas?
 - A primeiro momento quem incentivou você a ser quem é hoje?
 - Quem deu a sua primeira oportunidade, foi um homem ou uma mulher?
2. Obstáculos enfrentados para alcançar o cargo de líder
 - No decorrer dos anos você ainda se sentiu desvalorizada pelo simples fato de ser mulher?
 - Qual foi a maior dificuldade encontrada na sua jornada até chegar em um cargo de liderança? Pode relatar algum fato marcante?
 - Já aconteceu de ser a única mulher da equipe ou algum caso parecido, tendo situações de boicote do seu trabalho por se destacar?
3. Recepção dos liderados
 - Que tipo de relação você adota com os seus liderados? Autocrática (diretiva e autoritária), Liberal (que dá liberdade ao grupo) ou Democrática (participativa)?
 - Como foi a recepção que você teve dos seus primeiros liderados?
 - Sua equipe já demonstrou sentir alguma diferença entre a sua liderança e a de um homem?
4. Preconceito ou discriminação
 - Você já passou por alguma situação na sua profissão a qual pensou que não aconteceria se fosse um homem no seu lugar?
 - Já pensou em desistir de algum emprego por situações desconfortáveis ou atitudes machistas no ambiente de trabalho?
 - Com o número de mulheres líderes aumentando em comparação com o passado, você acredita que o mercado atual é justo ou ainda falta muito para que as mulheres sejam tratadas de forma igualitária?

5. Evolução do mercado

- Pra você, o quão importante é a presença de uma figura feminina na liderança nos dias atuais?
- Mediante a todo um contexto histórico da luta das mulheres para conquistar cada vez mais espaço na sociedade, como você vê essas questões nos dias atuais?
- Ainda existe muito preconceito? (excepcionalmente em cargos de grande importância).
- Quais foram as principais características, em sua opinião, de que o mercado realmente veio se adaptando ao longo do tempo para ir se acostumando cada vez mais com a presença feminina em cargos de liderança?
- Quais as propostas, que estão em alta no mercado atualmente, para cada vez mais inserir mulheres no mercado?
- O que você acha em relação aos movimentos em prol de conquista, autonomia e autoridade das mulheres tanto no mercado quanto no ambiente de trabalho?

6. Reconhecimento e realização pessoal

- Mediante a uma sociedade que ainda emana resquícios de machismo, como você se sente assumindo um papel de importância na empresa?
- Em relação âmbito pessoal se sente realizada?
- Ainda se sente vítima de olhares e críticas?
- O que você acha de prêmios como o TACARUNA MULHER e suas propostas no incentivo de reconhecer todo o trabalho e esforço de mulheres que assumem papéis importantes dentro de suas empresas?
- Acha que é necessário estar cada vez mais em alta esses tipos de reconhecimento?
- Por todo o trajeto enfrentado na sua carreira, sejam em realizações pessoais seja todas as dificuldades e preconceitos enfrentados pela sociedade você se sente realizada? Ou ainda acha que, num geral, o movimento feminino consegue ir mais longe e conquistar cada vez mais espaço?
- Você sente o reconhecimento de sua equipe e de funcionários para com seu desempenho na empresa?

APÊNDICE B – Quadro de códigos extraídos das entrevistas

Quadro 4 - Lista de códigos

CÓDIGO	NOME
C01	Trajetória versátil
C02	Operadora de mudanças
C03	Reconhecimento do Mercado
C04	Identificação por vocação
C05	Cargos femininos para mulheres
C06	Brincadeiras desconfortáveis aos gêneros
C07	Desfavorecimento do curriculum feminino
C08	Falta de representatividade feminina em cargos de expressão
C09	Mulheres em cargos inferiores
C10	Mulheres preteridas há funções masculinas
C11	Liderança feminina democrática
C12	Aprendizado com liderados
C13	Posicionamento anti-machismo
C14	Atestamento da desigualdade de gênero
C15	Mais qualidade, menos gênero
C16	Luta por direitos femininos
C17	Resultabilidade da liderança feminina
C18	Aversão à militância
C19	Realização por quebrar paradigmas
C20	Apoio a sororidade
C21	Falta de apoio familiar na profissão escolhida
C22	Desenvolvendo liderados
C23	Início precoce no mercado de trabalho
C24	Inspiração feminina
C25	Fortalecer o pensamento de independência da mulher
C26	Mulheres contra Mulheres
C27	Aceitação e respeito por parte dos liderados
C28	Crescente no número de mulheres
C29	Julgamentos de acordo com o Estado civil
C30	Qualidades femininas na gestão
C31	Troca de experiência entre líderes femininas
C32	Julgamento e Interferência da maternidade no avanço da carreira
C33	Reconhecimento pelos movimentos femininos
C34	Líderes e Mães
C35	A importância do destaque feminino através de prêmios
C36	Líderes empreendedoras
C37	Maior facilidade em liderar Homens
C38	Cota de gêneros
C39	Falta de educação como fator de regressão
C40	Empreendedorismo influenciado pela maternidade

C41	Obstrução da fala feminina e opinião
C42	Assédio moral
C43	Machismo Estrutural
C44	Preconceito estético
C45	Contestação Do Conceito de Igualdade
C46	Internet como ferramenta em pro das causas femininas
C47	Funções paralelas ao trabalho