



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

MARCELO BENJAMIN SANTOS DE OLIVEIRA ARAÚJO

**O VIDRO INVISÍVEL QUE CORTA MULHERES DOS CARGOS DE
DECISÃO: a escassez da presença feminina em posições de
liderança.**

Brasília – DF

2020

MARCELO BENJAMIN SANTOS DE OLIVEIRA ARAÚJO

**O VIDRO INVISÍVEL QUE CORTA MULHERES DOS CARGOS DE DECISÃO: a
escassez da presença feminina em posições de liderança.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Natasha
Fogaça

Brasília – DF

2020

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo autor

A663v Araujo, Marcelo Benjamin Santos de Oliveira
O VIDRO INVISÍVEL QUE CORTA MULHERES DOS CARGOS DE
DECISÃO: a escassez da presença feminina em posições de
liderança / Marcelo Benjamin Santos de Oliveira Araujo;
orientador Natasha Fogaça. -- Brasília, 2020.
70 p.

Monografia (Graduação - Administração) -- Universidade de
Brasília, 2020.

1. Liderança. 2. Teto de Vidro. 3. Desigualdade de
Gênero. 4. Carreira feminina. I. Fogaça, Natasha, orient.
II. Título.

MARCELO BENJAMIN SANTOS DE OLIVEIRA ARAÚJO

**O VIDRO INVISÍVEL QUE CORTA MULHERES DOS CARGOS DE DECISÃO: a
escassez da presença feminina em posições de liderança.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

MARCELO BENJAMIN SANTOS DE OLIVEIRA ARAÚJO

Dra. Natasha Fogaça
Professora-Orientadora

Débora Dorneles Barem
Professora-Examinadora

Dra. Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Brasília, 04 de dezembro de 2020

AGRADECIMENTOS

Professora Natasha Fogaça, eu jamais teria conseguido sem seus comentários brilhantes, sua compreensão, carinho e paciência. Sua excelência acadêmica e sua humanidade são fontes inesgotáveis de vida.

Professora Débora Dorneles Barem, sua paixão por dar aula e sensibilidade para gerenciar gente foi o que me fez não desistir do curso de Administração e me fez sonhar.

Professora Tatiane Paschoal, obrigado por ser uma inspiração na Academia para tantas mulheres. Seu olhar humano é emocionante e inspirador. Obrigado por cada palavra de incentivo, levarei para sempre no meu coração.

Que privilégio e alegria tê-las na banca deste trabalho!

Agradeço imensamente às professoras Gisela Demo e Olinda Maria por terem sido as primeiras a me apoiarem sobre o tema deste trabalho. Gostaria de registrar minha eterna gratidão, admiração e carinho.

Às mulheres entrevistadas que de forma tão generosa aceitaram participar, muito obrigado por terem contribuído tanto! Foi muito emocionante tê-las de mãos dadas aqui comigo.

Às minhas ancestrais, Maria Augusta e Alessandra, sou grato.

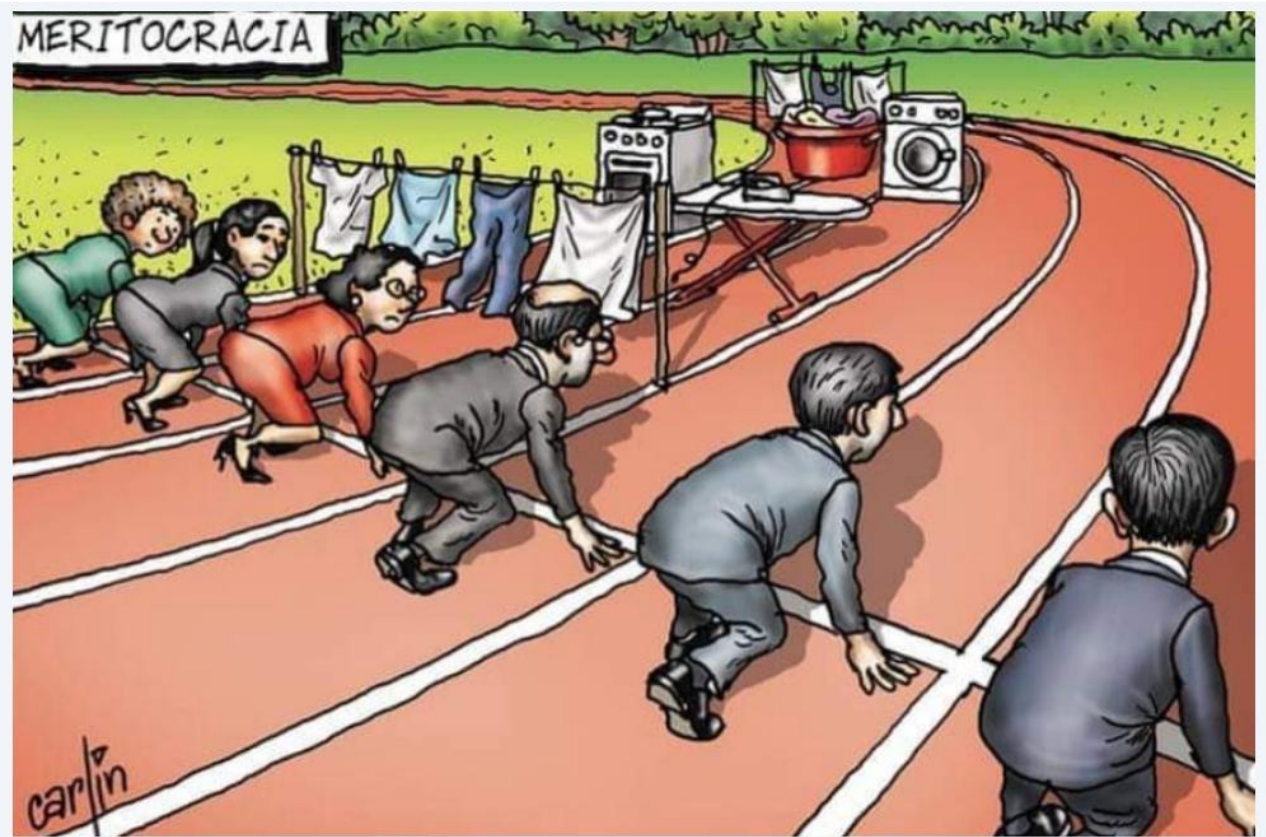
“Minhas palavras se recusam a ser chamadas de texto, elas são um conjunto de memórias e desabafos, agarradas na garganta e que saem silenciosas, se amontoam como um cardume que foge do peixe maior e voraz, prestes a ser devorada, prestes a desaparecer pelas águas, pela folha em branco suja de sangue. Cansei de pertencer e não fazer parte.”

Academia Transliterária

RESUMO

A presença feminina em posições de poder permanece rara na cena organizacional. A ascensão profissional de mulheres é ameaçada devido à histórica construção social de gênero, que estabelece posições desiguais de poder e influência. A partir do diálogo entre o referencial teórico e a análise das vivências e percepções das entrevistadas, este trabalho discutiu as formas como a mobilidade profissional de mulheres é prejudicada em uma sociedade engendrada pela hierarquia de gênero. Após a análise de conteúdo de oito entrevistas individuais, com mulheres de diferentes profissões e cargos, 16 categorias temáticas foram criadas: Aparência/Signos; Demissão/Corte Salarial; Cultura Organizacional; Desistência; Desvalidação Intelectual; Idade; Insegurança; Liderança; Maternidade; Raça; Rivalidade Feminina; Segmentação Horizontal e Vertical; Silenciamento; Socialização; Stress; Tarefas Domésticas. A análise temática latente foi a utilizada, numa perspectiva construtivista, buscando interpretar de quais formas as experiências são socialmente produzidas e reproduzidas, levando em conta o contexto sociocultural e as questões estruturais. A sobrecarga física e emocional vivida pelas mulheres ocorre tanto na esfera privada como no ambiente laboral. Esta Monografia tem por objetivo desvendar quais são os fatores que afetam a mobilidade profissional das mulheres, buscando amenizar a lacuna teórica que existe nas pesquisas de Administração sobre as relações de gênero nas organizações, de forma reflexiva e sociopolítica, seguindo a linha interpretativista. Diferindo, portanto, da tendência de aplicar a lógica funcionalista, presente na maioria dos estudos organizacionais, que costumam adotar a objetividade, neutralidade e impessoalidade como forma do método científico. A contribuição deste trabalho é se propor a analisar as relações de gênero no trabalho, dialogando com teorias das Ciências Sociais, Filosofia, História e Psicologia, para compreender de que forma as relações de poder entre homens e mulheres ocorrem nas relações de trabalho. Concluiu-se que é preciso que as organizações não sejam vistas apenas como palcos neutros, mas como instituições que produzem e legitimam a desigualdade de gênero. Propõe-se aqui uma reflexão sobre a importância de que práticas gerenciais preocupadas com a justiça social, econômica e epistêmica sejam aplicadas pelos gestores e estudiosos de organizações, para além do paradigma tradicional economicista, lógico e racional da Administração tradicional.

Palavras-chave: Liderança. Teto de Vidro. Desigualdade de Gênero. Carreira feminina.



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema.....	13
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa.....	14
2	REVISÃO TEÓRICA	17
2.1	Teorias de Liderança.....	17
2.2	Histórica divisão sexual do trabalho	20
2.3	Pense em liderança, pense em homem?.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo.....	26
3.3	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	27
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	31
4.1	Aparência/Signos.....	31
4.2	Demissão/Corte Salarial.....	34
4.3	Cultura Organizacional.....	35
4.4	Desistência.....	36
4.5	Desvalidação Intelectual.....	38
4.6	Idade.....	41
4.7	Insegurança.....	42
4.8	Liderança.....	43
4.9	Maternidade.....	44
4.10	Raça.....	47
4.11	Rivalidade Feminina.....	48
4.12	Segmentação Vertical e Horizontal.....	50
4.13	Silenciamento.....	52
4.14	Socialização.....	52
4.15	Stress.....	54
4.16	Tarefas Domésticas.....	55
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	57
	REFERÊNCIA.....	60

1 INTRODUÇÃO

As empresas manifestam a cultura, tempo e lugar ao qual estão imersas. Não obstante, a cultura organizacional pode ser um reflexo desse comportamento, quando carrega consigo diversos mitos, como o mito do pai-patrão autoritário, controlador e paternal e o mito do grande homem que oferece sucesso aos seus seguidores (SCHIRATO, 2004). Autores como Calás e Smircich (2006) elucidam que uma possível explicação para tal atitude é que a literatura organizacional foi escrita por homens, para homens e sobre homens. Na mesma tônica, Enriquez (1997; 2007) expressa que as empresas nascem a partir de uma figura paterna e o líder possui poder paternal. “A empresa moderna busca imitar a estrutura familiar tradicional na qual o patrão age como o pai que sustenta o filho enquanto ele lhe é fiel, e o castiga quando seu comportamento é diferente do esperado” (PABST, SIQUEIRA, 2008, p. 9). Por conseguinte, as definições de uma carreira bem-sucedida continuam sendo masculinas (O’NEIL et al., 2008), conforme corrobora o relatório global de disparidade de gênero publicado em 2018 pelo Fórum Econômico Mundial (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018), ainda serão necessários 202 anos para que seja estabelecida paridade econômica no trabalho entre os gêneros. O relatório analisou 149 países sob os aspectos político, econômico, educacional e de saúde; o Brasil não está bem posicionado no ranking do relatório, ocupando a 95ª posição.

A essa barreira invisível, que resiste à passagem feminina ao topo, denominou-se *glass ceiling*, ou teto de vidro, uma metáfora utilizada de forma recorrente para demonstrar uma barreira invisível que minorias não conseguem transpor (MORRISON et al., 1987). Uma pesquisa da Bain & Company, em parceria com o LinkedIn, publicada em 2019, revelou que apenas 3% dos CEOs (do inglês *Chief Executive Officer*) e 5% dos presidentes de conselho administrativo das 250 maiores empresas brasileiras são mulheres. A pesquisa de Westphal e Fredrickson (2001) mostrou que os conselheiros escolhem para o cargo de CEO profissionais que representem o perfil do conselho, favorecendo candidatos que possuam crenças e experiências (pessoais e profissionais) semelhantes. O efeito de similaridade-atração na escolha do CEO possui interesse estratégico, o conselho administrativo acredita que caso selecione um CEO de perfil semelhante, as decisões tomadas serão as desejadas pelos membros do conselho (WESTPHAL; FREDRICKSON, 2001). A cena organizacional permanece segregada sexualmente, com disparidade de salários entre homens e mulheres e rara presença feminina em posições de poder (CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014). Este trabalho pretende compreender por que à medida que o nível hierárquico aumenta, diminui a presença feminina nas organizações.

O relatório *Women at work: Trends 2016*, publicado pela Organização Internacional

do Trabalho (*International Labour Office*), concluiu, após analisar 178 países, que apesar dos progressos sociais no acesso feminino à educação obtido nas últimas décadas, o mesmo não aconteceu com a progressão profissional das mulheres. O relatório *A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all*, publicado em 2019, confirma os dados da pesquisa anterior: os dividendos da educação e os benefícios financeiros gerados pelo aumento no nível educacional, não são equivalentes entre os sexos, de maneira que os homens acabam recebendo maiores dividendos da educação (ILO, 2019). Isso significa dizer que, a cada um ano a mais de estudo, mulheres não se beneficiam na mesma proporção que os homens. No mercado de trabalho brasileiro, as mulheres ganham 73,9% do rendimento dos homens, mesmo tendo elas mais anos de estudo (CENSO, 2010). A desigualdade entre os sexos também se manifesta na evasão escolar, as principais razões para o abandono dos estudos são de naturezas muito diferentes. Enquanto o trabalho doméstico e o cuidado de terceiros é a principal razão alegada pelas mulheres por terem abandonado os estudos, representando 23,3%, homens que abandonam os estudos pela mesma razão representa apenas 0,8% (IBGE, 2019b). Nas tarefas domésticas, mulheres despendem quase o dobro das horas semanais dos homens em atividades de afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas; 21,3 contra 10,9 horas (IBGE, 2018c). O tempo maior dedicado a tarefas não remuneradas limita a possibilidade das mulheres de aumentarem suas horas de trabalho remunerado, prejudicando-as financeiramente. As atividades relacionadas ao cuidado e afazeres domésticos, fundamentais para o funcionamento da sociedade, não recebem a devida valorização e, conseqüentemente, não são bem remuneradas. O trabalho não remunerado exercido pelas mulheres é a “mão invisível” que sustenta a sociedade (CARRASCO, 2003).

Em todo o mundo, as mulheres são mais propensas ao desemprego e trabalham mais horas em tarefas domésticas não remuneradas (ILO, 2016). De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, publicada no primeiro trimestre de 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desocupação das mulheres é 36,7% maior que a dos homens. De 1995 a 2015, houve um aumento no nível de emprego para homens de 382 milhões, o dobro do aumento ocorrido para mulheres, 191 milhões (IBGE, 2019a). Mundialmente, as mulheres ainda ganham menos do que os homens, em média, 77% do rendimento dos homens (ILO, 2016). Na velhice, mulheres sofrem as conseqüências das desvantagens sofridas ao longo da vida, no mercado de trabalho e em todas as esferas sociais, mulheres idosas são mais propensas a viverem sem renda do que os homens idosos, de acordo com o relatório *Women at work: Trends 2016*; 200 milhões de mulheres vivem nessa situação, quase o dobro do número de homens idosos (115 milhões). Segundo o relatório *Mulheres, Empresas e o Direito*, publicado pelo Banco Mundial em 2019,

que analisou 173 economias, a violência masculina contra as mulheres impede que elas consigam se desenvolver plenamente economicamente, limitando a capacidade de agir e tomar decisões. Nesse contexto, a saúde psicológica das mulheres é ameaçada, o que restringe a capacidade de trabalhar e funcionar socialmente; nesse ínterim, a violência de gênero prejudica profissionalmente as mulheres.

O cenário de desigualdade entre homens e mulheres tem raízes antigas. A exploração do trabalho físico, emocional e reprodutivo das mulheres foi naturalizado ao longo da História, em sociedades patriarcais. Nesse modelo de sociedade, o regime vigente é a dominação-exploração das mulheres pelos homens. O homem assume o papel principal nas relações sociais, adquirindo privilégios no que diz respeito ao capital e à liberdade individual (SAFFIOTI, 2004). As relações sociais de sexo se baseiam na ideologia de que papéis sociais diferentes devem ser desempenhados entre os sexos. A divisão sexual do trabalho gerada, atribui ao homem o lugar de valor, o trabalho produtivo na esfera pública e para as mulheres, reservam-lhe o privado, o trabalho não remunerado, a reprodução (KERGOAT, 2003). Entender como se deu a construção hierárquica das relações sociais entre os sexos é fundamental para que possamos compreender a barreira cultural, invisível, dificilmente transponível, que restringe a ascensão de mulheres aos cargos de poder dentro das empresas: o teto de vidro.

De acordo com diversos pesquisadores, a teoria de Administração ainda é uma ciência permeada de estereótipos machistas quando busca descrever as mulheres no trabalho (SCHIRATO, 2004; ENRIQUEZ, 1997; 2007; GRZYBOVSKI et al., 2002; PABST, SIQUEIRA, 2008; CALÁS; SMIRCICH, 2006; O'NEIL et al., 2008; CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014). São comuns as defesas de que as mulheres lideram de uma forma mais sensível, democrática e atenciosa, como se o sexo feminino tivesse de forma inata essas características, ideias que reforçam o sistema de gênero. Homens, por sua vez, são vistos como mais assertivos, independentes, competitivos e analíticos; esse estereótipo faz com que os homens sejam considerados melhores em raciocínio e resolução de problemas, que são o coração do processo de gestão (BEATTY, 2007). As mulheres são consideradas mais flexíveis, modestas e humildes para aceitar situações de desmotivação e pacientes para aprender em cargos de subordinação; enquanto os homens possuem um estilo de liderança diretivo (GRZYBOVSKI et al., 2002). Por isso, é imprescindível que sejam empreendidas discussões sobre como se engendra o sistema de gênero no contexto da Administração para que a visão de que cargos de liderança são mais adequados aos homens (EAGLY; KARAU, 2002) seja desnaturalizada do meio organizacional.

1.1 Formulação do problema

Pesquisas guiadas pela psicologia organizacional demonstraram que o ideal imagético associado a um gerente bem-sucedido está ligado a uma pessoa do sexo masculino (SCHEIN, 1973; HEILMAN et al., 1989; SCHEIN, 1996). Então faz sentido pensar que ser mulher seria uma condição que dificulta ascender aos cargos de liderança? As mulheres são preteridas pelos empregadores nos processos seletivos (CARLI; EAGLY, 1999; 2001)? A maternidade é uma condição limitante à carreira (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017)? As mulheres sofrem maior vigilância em seus comportamentos do que os profissionais do sexo masculino (BRESCOLL et. al, 2008; RUDMAN et. al, 2008)? As tarefas domésticas são socialmente atribuídas às mulheres (ARRUZZA, et. al, 2019; HIRATA; KERGOAT, 2007)? As relações de trabalho são afetadas pela desigualdade de gênero (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008)?

Por que somente em 2020 a capa de uma revista de negócios brasileira (Forbes Brasil) foi com a foto de uma executiva grávida? Estaria a figura feminina dissociada de uma figura de sucesso no mundo dos negócios (SCHEIN, 1973; HEILMAN et al., 1989; SCHEIN, 1996)? A gravidez seria algo excessivamente feminino e/ou indesejado no mundo do trabalho para aparecer na capa de uma revista para executivos? São questionamentos que permeiam a construção deste trabalho. Com base nesses e em outros questionamentos ligados ao sistema de gênero expostos anteriormente, foi formulada a pergunta alvo deste trabalho: de que maneira as idiosincrasias ligadas ao sexo feminino limitam (ou dificultam) a ascensão de mulheres aos cargos de poder?



Fonte: Forbes BR, Edição 75, 2020.

1.2 Objetivo Geral

Analisar, sob a ótica feminina, os fatores que explicam a escassez de mulheres em cargos de liderança.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever, sob a perspectiva de mulheres, como o fenômeno “teto de vidro” restringe a mobilidade ascendente de mulheres no ambiente de trabalho.
- Analisar os discursos, vivências e percepções femininas sobre o fenômeno estudado.

1.4 Justificativa

Apesar dos avanços sociais em relação à igualdade de gênero e direitos das mulheres no século XX, a sociedade ainda guarda uma essência do sistema patriarcal. As organizações imersas em uma cultura de dominação masculina, refletem esse contexto interferindo nas experiências das mulheres no trabalho (KAEPPEL; GRENIER; BJÖRNGARD-BASAYNE, 2020). Segundo o ranking do *Inter-Parliamentary Union Parline*, uma referência para dados oficiais sobre os parlamentos de todo o mundo, base alimentada com a cooperação dos países, mostra que a situação do Brasil para a igualdade de gênero no parlamento não é boa, estamos na 143ª posição do ranking; apenas 14,6% dos assentos são ocupados por mulheres nas eleições feitas em 2018. Em todo o mundo, menos de 24% dos assentos nos parlamentos são ocupados por mulheres (WORLD BANK, 2018). Nas empresas, apenas 5% dos presidentes dos conselhos administrativos e 3% dos CEOs, entre as duzentas e cinquenta maiores empresas brasileiras, são mulheres (Bain & Company, 2019). As desigualdades históricas entre homens e mulheres resultaram em organizações com crenças e práticas masculinas que prejudicam as carreiras femininas (KAEPPEL; GRENIER; BJÖRNGARD-BASAYNE, 2020).

A carreira feminina não tem uma ascensão linear, mas com períodos descendentes e de estagnação devido à desigual divisão de tarefas domésticas que recaem sobre o gênero feminino, muitas mulheres pausam suas carreiras ou buscam horários flexíveis para conseguirem conciliar a maternidade e atribuições familiares com o trabalho (GERSICK;

KRAM, 2002). A subrepresentação feminina no trabalho aumenta à medida que a mulher envelhece, a crescente disparidade de gênero nos cargos de maior hierarquia ocorre no período que muitos profissionais tem filhos, sugerindo uma lacuna familiar enfrentada pelas mulheres ao terem dificuldade em conciliar carreira de sucesso e família, reduzindo a probabilidade de promoção por causa da queda precoce e prolongada de produtividade (ANTECOL; BEDARD; STEARNS, 2018). Como a janela de oportunidade para acumulação de capital humano e progresso na carreira costuma ocorrer na primeira década de carreira, na idade em que muitos trabalhadores têm filhos (O'FLAHERTY et al., 1995), as mulheres acabam perdendo essa janela e não mais conseguindo recuperar a carreira (KAEPPEL et al., 2020). Como ocorre nas empresas, a lógica de produtividade, eficiência e individualismo das universidades de pesquisa, criados a partir de um conhecimento hegemônico masculino, torna a Academia um ambiente excludente e silenciador para as mulheres (FOTAKI, 2013).

É dentro das universidades que o conhecimento é produzido, sendo portanto fundamental que a contestação de sentidos e significados simbólicos existentes nas relações sociais seja feita nas pesquisas acadêmicas (FOTAKI, 2013). Este trabalho visa chamar atenção para a desigualdade de gênero nas relações de trabalho com o objetivo de contribuir na discussão sobre a ainda não alcançada equidade de gênero nas organizações, para que novas narrativas possam ser desenvolvidas para além do conhecimento masculino hegemônico. Esta Monografia tem por objetivo desvendar quais são os fatores que afetam a mobilidade profissional das mulheres, buscando amenizar a lacuna teórica que existe nas pesquisas de Administração sobre as relações de gênero nas organizações, de forma reflexiva e sociopolítica, seguindo a linha interpretativista. Diferindo, portanto, da tendência de aplicar a lógica funcionalista, presente na maioria dos estudos organizacionais, que costumam adotar a objetividade, neutralidade e impessoalidade como forma do método científico (CAPPELLE, 2007). A contribuição deste trabalho é se propor a analisar as relações de gênero no trabalho, dialogando com teorias das Ciências Sociais, Filosofia, História e Psicologia.

Espera-se que este trabalho, ao analisar de forma transversal as diversas dimensões da desigualdade de gênero nas relações de trabalho, incentive os leitores a uma mudança prática na forma como atuam profissionalmente, que as teorias e análises feitas possam contribuir para o entendimento da importância de se pensar em fatores contingenciais complexos, como é o gênero, nas práticas gerenciais. A partir da discussão aqui proposta, o trabalho pretende conscientizar os leitores sobre a importância de que uma postura gerencial intencional seja tomada em relação à cultura masculina vigente nas organizações. Se as organizações produzem e legitimam a desigualdade de gênero, é papel do administrador pensar em estratégias gerenciais para transformar a cultura masculina hegemônica do seu

ambiente laboral. Assim como as organizações não são palcos neutros, os posicionamentos gerenciais também não são (ACKER, 2006; CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014). Considerando o poder da Academia na construção de subjetividades, pensamentos e comportamentos (FOUCAULT, 1995; 2000), este trabalho contribui para que práticas gerenciais comprometidas com a transformação da masculina cena organizacional floresçam. Em termos práticos, os resultados desta pesquisa tornarão as relações de poder visíveis e fornecerão uma lente para que as estruturas hierárquicas de gênero sejam desnaturalizadas.

Por meio de uma práxis acadêmica que é progressiva, interseccional, crítica e engajada a serviço da justiça social e epistêmica, visto que a exploração econômica e ambiental, autoritarismo, xenofobia, sexismo e racismo estão ganhando força em muitos países, este trabalho pretende contribuir para o ativismo intelectual contra as discriminações e micro-agressões que ocorrem nas organizações (CONTU, 2019). Considerando o poder epistemológico da insituição acadêmica (FOUCAULT, 2000), este trabalho visa contribuir para a elucidar como a desigualdade de gênero nas relações de trabalho ocorrem para que estratégias gerenciais possam ser pensadas nas escolas de gestão. Espera-se que este trabalho encoraje intervenções práticas na cena organizacional, engajando pesquisadores e praticantes dos estudos de gestão, através dos debates aqui expostos (CABANTOUS, 2016).

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico que subsidiou esse estudo.

REVISÃO TEÓRICA

É importante destacar as plataformas utilizadas para a construção do referencial teórico foram: Periódicos Capes, Web Of Science, Scielo, e Google Acadêmico. O intuito foi buscar os artigos recentes (dos últimos 10 anos) bem como os artigos mais citados em estudos com temática similar a essa Monografia.

2.1 Teorias de Liderança

A presença de líderes dentro das organizações é fundamental para direcionar os recursos organizacionais em prol dos objetivos estratégicos (ZACCARO, 2001; KOTTER, 2001). Liderança pode ser definida como um processo de influência que ocorre entre líder e seguidores visando atingir um objetivo compartilhado (BIANCHI, 2017; OC, 2018). Presente em todo grupo social, liderança é um fenômeno de interesse multidisciplinar (BASS, 2008). Especialmente na área de Administração, liderança é um conceito central, o líder é agente fundamental na criação de valor para as organizações (SCHEIN, 2007). A definição de poder é importante para compreender a liderança, pois para liderar é necessário que se tenha poder; seja ele meramente formal, por maior experiência, por punição e recompensa, ou poder de referência (identificação de seguidores com o líder) (FRENCH, 1959; DAY; ANTONAKIS, 2012).

Os estudos científicos sobre liderança começaram no início do século XX com a Escola dos Traços e sua teoria do “grande homem”; liderança inata, predestinada. A partir da análise documental de grandes líderes da História, procurava-se traços comuns entre eles a fim de se descobrir quais eram as qualidades excepcionais que estes carregavam para conseguir influenciar seus seguidores (MELO, 2004). Desse modo, os estudos concentravam-se em traços de personalidade que diferenciavam líderes de não-líderes (ANTONAKIS, 2011). As pesquisas concluíram que alguns traços de personalidade - como, extroversão, humor, inteligência e iniciativa - promovem o sucesso de um líder, mas nenhum traço determina a efetividade da liderança. Essa teoria caiu em desuso por não ter conseguido esclarecer as relações de causa e efeito dos traços, em que medida cada um deles melhorava a atuação do líder, os elementos situacionais e a agência dos seguidores no processo de liderança foram ignorados (MELO, 2004).

Nos anos 1950, os estudos passaram a analisar os estilos comportamentais dos líderes, como esses agiam em grupo. A teoria comportamental afirmava que o desempenho dos seguidores era determinado pelo comportamento do líder, não mais por seus traços individuais (MELO, 2004). As pesquisas apontaram para duas dimensões de

comportamento: “estrutura inicial/orientação para a produção”, orientação do líder para a definição de metas; e, “consideração/orientação para o empregado”, orientação para relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito de ideias, interesses e sentimentos de seus subordinados (MELO, 2004). Líderes poderiam agir de forma mais ou menos orientada para pessoas ou tarefas, tendo o foco no trabalho para construção de relacionamento com seus subordinados ou foco em produtividade e realização de tarefas (DAY; ANTONAKIS, 2012). Buscando captar quais consequências no desempenho, satisfação e comprometimento do empregado, um e outro estilo (democrático ou diretivo) geravam, os estudos contribuíram para a compreensão do fenômeno da liderança nas organizações; revelando a igual importância de ambos os fatores. Entretanto, abordagens comportamentais ignoram o contexto em que se exerce a liderança (MELO, 2004).

No final dos anos 1960, a partir do estudo seminal de Fiedler, surgiram as teorias contingenciais, afirmando que aspectos situacionais deveriam ser considerados ao se analisar a liderança – tipo de tarefa, nível de legitimidade e poder estrutural do líder, e como se dão as relações entre ele e seus subordinados - (FIEDLER, 1967). Assim, não existiria um estilo de liderança ideal preestabelecido, mas, sim, o mais eficaz à determinada situação, conforme o contexto (MELO, 2004). É preciso considerar as multifacetadas que formam o contexto em que se exerce a liderança; a cultura, forças institucionais, características pessoais dos seguidores, condições econômicas, período temporal, característica da tarefa, clima organizacional, condições físicas, etc (OC, 2018). Sexo é um desses fatores contextuais, uma vez que líderes femininas tem sua ascensão profissional ameaçada por estereótipos e falta de heterogeneidade sexual nas organizações (OC, 2018). Líderes femininas sentem maior ansiedade ao liderarem um grupo formado somente por homens, encarando isso como uma situação de ameaça (HOYT et al., 2010), por que mulheres se sentem inseguras ao ocupar um cargo de liderança em um grupo masculino? Seriam os estereótipos as ameaças à paridade de gênero dentro das organizações?

A teoria inicial sobre liderança era centrada no líder, ignorava as pessoas envolvidas no processo de influência (BIANCHI, 2017). Nos anos 1970 e 1980, as teorias tradicionais sobre liderança foram questionadas por autores que direcionaram o pensamento para os seguidores, essa nova forma de pensar argumentou que o fenômeno da liderança se explica muito mais pela forma como pensam os seguidores do que pelas ações do líder; já que são os subordinados que legitimam ou não a pessoa que exerce a liderança (LORD et al., 1978; MEINDL et al., 1985). As características pessoais dos seguidores moderam como o líder será percebido e, conseqüentemente, sua eficácia (LORD et al., 1986). No final dos anos 1980, surgiu a teoria da liderança carismática, retornando o enfoque ao líder, considerado um indivíduo autoconfiante, convicto em seus ideais e que busca pelo poder (YUKL, 2012).

Líderes carismáticos são percebidos como agentes de transformação radical, não-convencionais, possuem forte convicção em suas metas e são especialmente apropriados para tarefas de caráter ideológico, períodos de crise ou que necessitem de drásticas mudanças (MELO, 2004).

No trabalho de Burns (1978), surgiu a teoria transformacional, que acreditava que a relação entre líder e seguidores deveria ter um vínculo baseado no compartilhamento de ideais, para inspirar e desenvolver intelectualmente as pessoas; não somente o interesse material e estratégico de uma relação transacional. As pesquisas mostram que a liderança transformacional possui menor rotatividade de pessoal, maiores produtividade e satisfação do empregado (MELO, 2004). A liderança transformacional inspira motivação, confiança, lealdade e estimula os seguidores a inovar e transformar as normas vigentes (NG, 2017). Os estudos apontaram para mecanismos sociais e psicológicos que explicam os efeitos positivos desse estilo de liderança no desempenho (AVOLIO et al., 2009; VAN KNIPPENBERG et al., 2013). A pesquisa de Thomas W. H. Ng (2017) resumiu esses mecanismos em cinco: afetivos, promovem o bem-estar; motivacionais, inspiram; de identificação, validam as crenças e a identidade do seguidor; de troca social, qualidade nas relações; e de aprimoramento da justiça, suas ações são percebidas como justas, respeitadas (NG, 2017). Considerando essa teoria, é importante que direcionemos o olhar para a questão de gênero no trabalho: as mulheres se sentem motivadas e respeitadas nas organizações cujos cargos de liderança são ocupados por homens? Esse é um questionamento que este trabalho visa discutir.

As transformações da sociedade contemporânea, desafiam as teorias de liderança predominantes e exigem que a Academia busque compreender como o líder pode estimular o desenvolvimento de uma equipe formada por diferentes gerações, gêneros, etnias e identidades (KOENING et al., 2011). Nos anos de 1970, pesquisas mostraram que quando um grupo de pessoas se relaciona estrategicamente em prol de objetivos em comum, como ocorre em ambientes organizacionais, suas crenças sobre *status* modelam a interação entre elas, gerando expectativas de desempenho e de legitimidade, estabelecendo uma hierarquia social entre os envolvidos (BERGER et al., 1972; MEEKER et al., 1977). Estudos posteriores desenvolveram a teoria do *status* e demonstraram como gênero, idade e etnia carregam crenças culturais que hierarquizam os indivíduos atribuindo-lhes posições diferentes de conhecimento, habilidade e influencia; gerando um problema de legitimidade e desigualdade entre as partes. As crenças culturais de *status* coordenam as relações sociais, gerando resultados desiguais no ambiente laboral (CARLI; EAGLY, 1999; 2001; RIDGEWAY, 2001; ROTH et al., 2012). Estereótipos de gênero e seus processos de categorização faz com que mulheres despendam maior esforço de autogerenciamento no ambiente de trabalho,

temendo parecerem “muito sensíveis” ou “muito agressivas” (BRESCOLL et al., 2008; RUDMAN et al., 2008).

Nos desafios socioambientais do início do século XXI, em resposta aos anseios contemporâneos por uma liderança mais ética, surgiu a teoria da liderança autêntica; alinhada com comportamentos organizacionais positivos de esperança, confiança e emoções (LUTHANS et al., 2003; AVOLIO et al., 2004; GARDNER et al., 2005). Líderes autênticos encorajam, entusiasma e promovem o capital psicológico (autoconfiança, otimismo, criatividade, flexibilidade) de seus seguidores (PENGER et al., 2014; LUTHANS et al., 2007). As relações de qualidade estabelecidas por essa liderança empodera psicologicamente seus seguidores (ILIES et al., 2005). A literatura define o empoderamento psicológico por quatro dimensões motivacionais: importância, valor que o indivíduo atribui ao seu trabalho de acordo com seus ideais; competência, crença do indivíduo na sua capacidade de desenvolver o trabalho; efeito, nível percebido de impacto nos resultados da organização; auto-determinação, liberdade na escolha de seu trabalho (SPREITZER, 1995). Pensando no recorte de gênero, há especificidades em relação ao empoderamento psicológico? O campo teórico sobre liderança sofreu avanços, mas ainda há lacuna sobre o papel exercido pelo líder considerando complexas variáveis contingenciais (BIANCHI, 2017). Quais são as variáveis que influenciam na percepção de seguidoras femininas sobre a liderança? Qual papel líderes femininas exercem dentro de uma organização? Considerando a influência do macro sobre o micro (top-down), como a organização afeta as emoções do indivíduo (FOGAÇA E COELHO JUNIOR, 2015), qual influência da rara presença feminina em posições de poder (CALÁS et al., 2014) nas emoções das trabalhadoras?

2.2 Histórica divisão sexual do trabalho

O termo marxista relação social exprime uma tensão entre dois grupos, onde um deles é quem domina, oprime e explora; é uma oposição estrutural entre classes que possuem interesses antagônicos (DEVREUX, 2011). Os grupos sociais (classes sociais, classes de sexo e classe de raça) estruturam-se em torno de uma questão: as formas de divisão do trabalho (KERGOAT, 2012). *Rapports sociaux de sexe* é o termo que expõe claramente a questão do poder existente nas relações sociais de sexo (FLAQUET, 2014), o grupo social homens e o grupo social mulheres estão em tensão em torno da divisão sexual do trabalho (KERGOAT, 2003). As diferenças entre homens e mulheres foram construídas socialmente, não são biológicas; trata-se de uma relação hierárquica, de poder, de dominação (KERGOAT, 2003). Essa construção social não é apenas ideológica, possui base material – para que haja mudança de mentalidade, é necessário que aconteça uma mudança concreta

na divisão de trabalho (KERGOAT, 2003). Nos anos de 1970, nasceu na França, impulsionado pelo movimento feminista, o conceito de divisão sexual do trabalho. O termo nomeia explicitamente o sexo, que é a base pela qual indivíduos são categorizados, desde o nascimento, em determinada representação social; sendo essa classificação fundamental para que os indivíduos cresçam sob o signo da diferença e da hierarquia (DEVREUX, 2011).

As relações sociais de sexo geraram a divisão sexual do trabalho, que concede aos homens a esfera produtiva e às mulheres a esfera reprodutiva. Há dois princípios na divisão sexual do trabalho: o princípio de separação (há trabalhos que são próprios aos homens e trabalhos que são próprios às mulheres) e o princípio de hierarquização (o trabalho masculino tem maior valor do que o trabalho feminino) (KERGOAT, 2003). A divisão sexual do trabalho não apenas diferencia trabalhos femininos e masculinos, mas, também, hierarquiza e promove a desigualdade no acesso ao trabalho e a renda. Em decorrência disso, trabalhos que foram classificados como masculinos são valorizados e melhores remunerados, enquanto trabalhos classificados como femininos são desvalorizados, mal remunerados e às vezes nem sequer são considerados trabalho, como é o caso do trabalho doméstico (CISNE, 2015).

Segundo Hirata e Kergoat (2007), são quatro as configurações possíveis na divisão sexual do trabalho: a) modelo tradicional: os papéis familiares e domésticos são assumidos inteiramente pelas mulheres, enquanto o papel de “provedor” é atribuído aos homens; b) modelo de conciliação: às mulheres, exclusivamente, é exigida a conciliação entre vida familiar e vida profissional; c) paradigma da parceria: considera que a divisão das tarefas domésticas deve ser igualitária entre homens e mulheres; d) modelo de delegação: mulheres privilegiadas economicamente externalizam o trabalho doméstico delegando-o às mulheres em situação financeira precária. Esse fenômeno ameniza a tensão sofrida pelas mulheres privilegiadas, deixando-as com maior tempo hábil a ser dedicado para a carreira e pacifica as relações dos casais e dentro das empresas.

Existe um recorte de classe econômica ao se analisar a divisão sexual do trabalho, e a pesquisa de Rosa, Medeiros e Valadão (2012), demonstrou que o serviço remunerado de lavar e passar roupas desempenhado pelas trabalhadoras da lavanderia serve para suprir a necessidade de outras mulheres que têm condição financeira suficiente para terceirizar o serviço ao qual “lhe pertence enquanto mulher”. Às mulheres privilegiadas, existe a opção de delegar seu “dever doméstico” a outras mulheres. As mulheres pobres exercem os cuidados domésticos (cuidado com crianças, idosos, limpeza, cozinha, etc) para as mulheres de classe privilegiada, atenuando a tensão trabalho-casa para essas mulheres – essa pesquisa confirma o que diz a teoria criada por Hirata e Kergoat (2007) sobre o modelo de delegação. As empregadas domésticas, além de se sujeitarem a empregos precários,

deixam seus filhos pequenos aos cuidados dos filhos mais velhos, familiares e vizinhas, por não terem como pagar esse serviço a outra mulher (HIRATA; KERGOAT, 2008).

Os serviços relacionados à reprodução social, o trabalho socialmente organizado necessário para a manutenção da vida, atividades, comportamentos, emoções e responsabilidades que mantêm as condições necessárias para o trabalhador trabalhar, como, roupas limpas, cuidado de crianças e idosos, alimentação, foi designado à mulher, devido à divisão sexual do trabalho. Infere-se, portanto, que os trabalhos que ocorrem no espaço doméstico-privado, não são reconhecidos (BRENNER; LASLETT, 1986; 1991). A reprodução social “foi relegada “à família”, onde foi feminizada e sentimentalizada, definida como “cuidado” em oposição a “trabalho”, realizada por “amor” em oposição ao dinheiro.” (ARRUZZA; BHATTACHARYA; FRASER, 2019, p. 109).

Gênero é uma construção social, histórica e linguística; um conceito plural que muda de acordo com o tempo histórico. Ele engendra uma relação de poder entre os gêneros feminino e masculino (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Os papéis de gênero, as atribuições sociais, são formados culturalmente e atribuídos ao sexo (SWAIN, 2007). O termo contrapõe-se à ideia de que existe uma essência feminina ou masculina biológica universal e imutável (LOURO, 1996), foi criado como forma de explicitar o caráter social das distinções baseadas no sexo (SCOTT, 1995). Não é a diferença sexual, mas a forma como essa diferença é representada ou valorizada que constrói o que é feminino ou masculino em uma sociedade, em um determinado tempo histórico (LOURO, 1997). Não foram as diferenças biológicas que geraram as desigualdades, mas, sim, as estruturas sociais construídas historicamente que geraram diferentes condições de acesso aos recursos às pessoas (LOURO, 2002).

Gênero [...] diz respeito às diferenças psicológicas, sociais e culturais entre homens e mulheres. O gênero está ligado a noções socialmente construídas de masculinidade e feminilidade; não é necessariamente um produto direto do sexo biológico de um indivíduo. A distinção entre sexo e gênero é fundamental, já que muitas diferenças entre homens e mulheres não são de origem biológica (GIDDENS, 2005, p. 102)

O termo gênero foi criado para explicitar quão social são as construções de feminino e masculino nas sociedades, e buscou denunciar como essas características não são inatas aos sexos e sim construídas e atribuídas a eles. É uma ferramenta discursiva de análise. Entretanto, o conceito de gênero não nomeia as mulheres. É um termo que soa menos ameaçador, utilizado pelos estudos feministas nos anos 1980 para obter legitimidade acadêmica, por ser mais palatável e generalista, pretensamente neutro (SCOTT, 1989; SAFFIOTI, 2004). Como soa de forma mais polida, tornou-se amplamente utilizado em estudos acadêmicos. Relação social de sexo nomeia de forma explícita o confronto entre duas classes de sexo, pois não há relação social sem confronto (DEVREUX, 2011); elucida melhor a forma hierárquica em que se dão as relações desiguais entre homens e mulheres

nas sociedades patriarcais.

A utilização do conceito de “gênero” permitiu às pesquisadoras francesas serem percebidas como menos agressivas, menos “feministas”, por suas instituições e por seus colegas homens. Não chocando, elas pensavam chegar mais facilmente a um consenso científico sobre a questão da dominação masculina, mantendo-se mais politicamente corretas. De certa maneira, elas eram mais “polidas”, não nomeando nem a violência e o antagonismo contidos na ideia de “relação social”, nem o critério um pouco animal de “sexo”. É também o que permitiu, em minha interpretação, que pesquisadores homens ingressassem nesta área de pesquisa científica, tornada, assim, mais consensual. Porque, um pouco como ocorre com o termo “condição feminina”, o termo “gênero” evoca a ideia de um problema social sofrido pelas mulheres, de uma desigualdade social construída, mas na qual os homens não seriam atores (DEVREUX, 2011, p. 5).

O sistema de gênero normatiza práticas para constituir diferentes significados sociais entre os sexos, os estereótipos de gênero esquematizam as regras culturais pelas quais as pessoas percebem e reproduzem as diferenças (RIDGEWAY; SMITHLOVIN, 1999). Um exemplo, é a pressão da sociedade para que as mulheres se ajustem ao papel da maternidade, que afeta todas as mulheres, mesmo as que não são mães; essas são empurradas a exercer a maternagem de seus irmãos mais novos e sobrinhos (CARVALHO; COELHO, 2005). A identidade da mulher está atrelada à maternidade, sendo as mulheres não-mães vítimas de estereótipos negativos por não atenderem a expectativa social de que elas desempenhem o papel de ser mãe (SOUZA; FERREIRA, 2005). A maternidade justifica a existência, confere significação social e identidade às mulheres; a mulher só consegue plena inteligibilidade social quando se torna mãe (SWAIN, 2007). De que forma esse entrelaçamento entre a mulher e a maternidade afeta a carreira feminina?

O pensamento moderno foi construído pautado na ideia de que a maternidade é o fim supremo da mulher (BEAUVOIR, 1980). A mística feminina se infiltra em cada interstício da cultura, pretendendo que o único valor da mulher resida na realização de sua femitude – sujeitando-se ao homem, exercendo o cuidado para com terceiros em nome do amor e tornando-se mãe (FRIEDAN, 1971). A maternidade confere ao corpo feminino a integração ao social, a representação da “verdadeira mulher” (SWAIN, 2007). Sendo a pressão pela maternidade algo enfrentado por todas as mulheres, um dos objetivos desse trabalho é identificar se a maternidade é um dos fatores que pode afetar a ascensão profissional das mulheres. De acordo com a pesquisa de Madalozzo e Blofield (2017) os recrutadores encaram a maternidade como uma característica indesejável, enquanto a paternidade é vista como uma característica de responsabilidade; as mulheres que tem filhos são prejudicadas nos processos seletivos, homens que tem filhos são vistos como mais aptos à contratação.

2.3 Pense em liderança, pense em homem?

Em 1973, a psicóloga organizacional Virginia Schein observou que os gerentes de sucesso eram homens com características masculinas bastante estereotipadas e que os

entrevistados quando pensavam em um gerente de sucesso associavam sempre a uma figura masculina. Essa associação foi chamada pela autora de “*think manager-think male*” (pense gerente-pense em homem) e foi replicada em diversos países em outras pesquisas que confirmaram a conclusão da autora (HEILMAN et al., 1989; DODGE et al., 1995; RYAN et al., 2011). Na área organizacional, essa pesquisa foi um marco na problematização da escassez de mulheres nos altos cargos.

Sendo o topo das empresas majoritariamente masculino, há resistência na promoção de mulheres (MADALOZZO, 2011). Para explicar esse fenômeno, os autores Westphal e Fredrickson (2001) desenvolveram a teoria de “similaridade-atração”: as experiências e crenças pessoais dos conselheiros administrativos influenciam a escolha do CEO e os diretores favorecem candidatos que possuem perspectiva semelhante, gerando a homogeneização da cúpula administrativa. Teto de vidro (*glass ceiling*) é uma metáfora sobre a resistência masculina por mulheres nos cargos de decisão, um bloqueio invisível, mas eficaz em impedir a passagem (MORRISON et al., 1987; CARLI; EAGLY, 1999; 2001). A mulheres sofrem dupla segmentação no mercado de trabalho: a) segmentação horizontal: presença feminina concentrada em poucas profissões; b) segmentação vertical: poucas mulheres em cargos de liderança. Essa dupla restrição forma barreiras, metaforicamente chamada como “teto e paredes de cristal”, que impedem a livre locomoção das mulheres dentro da pirâmide organizacional (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008).

De acordo com Foucault (1995), poder é a capacidade de influenciar acontecimentos, os pensamentos e os comportamentos de outras pessoas; capacidade necessária a um gestor. A pesquisa de Carli e Eagly (1999) explica como o gênero é responsável por atribuir diferentes níveis de influência e *status*, atribuindo aos homens um maior poder de influenciar pessoas porque culturalmente presume-se que mulheres são menos competentes. Quando a mulher é considerada tão competente quanto o homem, ela é vista como violando as normas prescritivas de gênero. Como resultado, mulheres altamente competentes enfrentam rejeição, principalmente de homens. O preconceito contra mulheres líderes faz com que as mulheres tenham dificuldade em obter autoridade e exercer influência, sendo muitas vezes preteridas pelos empregadores dentro das organizações (CARLI; EAGLY, 1999; 2001).

Atualmente, diversas pesquisas continuam a evidenciar a persistência da associação da figura masculina aos cargos de decisão. Em 2006, a dissertação de Coutinho concluiu que a presença de mulheres diminui à medida que ascende o cargo dentro da pirâmide organizacional, mesmo elas tendo maior escolaridade. Em uma pesquisa realizada na Polícia Militar de Minas Gerais, Cappelle et al. (2010) apontaram que as policiais sentem necessidade de assumir uma postura masculina para serem respeitadas em posições de liderança, abandonando a feminilidade e adotando um comportamento mais autocrático.

Exemplo disso, as informações anunciadas na rádio da corporação são preferivelmente emitidas em voz masculina para terem maior fidedignidade (CAPPELLE et al., 2010). Ao pesquisar as relações de trabalho em um hospital, Alves et al. (2008) concluíram que as mulheres assumem a gerência intermediária para implementar as decisões estratégicas definidas por homens. A gerência, cargo intermediário, acaba por torna-se o mais alto nível possível às mulheres. Assim, mantêm-se a estrutura sexual das relações de poder, os homens definem as decisões e as mulheres ficam responsáveis por implementá-las sem contestá-las (ALVES et al., 2008). Com base em pesquisas desse tipo, depreende-se que as organizações não são neutras, elas produzem e legitimam, internamente, as normas culturais de gênero às quais estão imersas (ACKER, 2006).

Segundo Eagly e Carli (2007), as formas de liderar de homens e mulheres são diferentes devido a dois fatores: *comum* e *agentic*. As características femininas são as *comuns*: sensibilidade, gentileza e afetuosidade. Os homens possuem características do *agentic*: dominância, assertividade e supervisão. O dilema vivido pelas mulheres consiste em: caso elas possuam poucas características associadas aos homens, serão julgadas como pouco aptas a assumirem cargos de liderança; caso contrário, serão julgadas como portadoras de escassos atributos femininos. Assim, as pessoas costumam ter a crença de que as mulheres não possuem atributos necessários para assumir um cargo de poder (EAGLY; CARLI, 2007). Ao buscar se enquadrar dentro do ideal (masculino) de liderança, se desfazendo de estereótipos femininos de gênero, a mulher que assim o faz, enfrenta represália socioeconômica (BRESOLL 2012), sendo lida como uma mulher deficiente, e não como adequada (RYAN; HASLAM, 2007). Essa pressão faz com que a mulher sofra com um constante estado de vigilância, temendo parecer ou muito passional ou muito agressiva (BRESOLL; ULLMAN, 2008; RUDMAN; PHELAN, 2008).

Devido à histórica divisão sexual do trabalho, a influência e o desempenho social de homens e mulheres são percebidos de formas diferentes (CALÁS et al., 2014). Gênero é uma característica que, em razão de crenças culturais, atribui competências, habilidades e conhecimento superiores ao sexo masculino; os homens possuem maior poder de influência social já que crenças sobre *status* modelam as interações e hierarquias sociais (RIDGEWAY, 2001). Crenças de *status* embutidas em estereótipos de gênero são obstáculos que dificultam a ascensão de mulheres aos cargos de alto nível de autoridade e liderança (RIDGEWAY, 2001).

Diante do exposto neste referencial, o próximo capítulo irá abordar o método aplicado para o desenvolvimento da pesquisa proposta no objetivo desta monografia.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão descritas as ferramentas metodológicas utilizadas na condução da pesquisa empírica deste trabalho, bem como a caracterização das participantes e abordagem escolhida para a análise dos dados coletados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Esta monografia utilizou a epistemologia da pesquisa qualitativa, por buscar compreender os significados dos fenômenos e dos discursos, entrevistando mulheres sobre os impactos percebidos pelas mesmas em como os papéis de gênero afetam suas carreiras profissionais. A pesquisa qualitativa visa discutir de que forma a realidade é socialmente construída e adquire significados que não são passíveis de serem experimentados e medidos em laboratório, mas, sim, interpretados (DENZIN; LINCOLN, 2006). Possui finalidade crítica, questionando instituições e sistemas vigentes (KINCHCLOC; MACLARCN, 2006), e visa explorar as diversas perspectivas e representações sobre o tema pesquisado (GASKELL, 2002).

A entrevista semiestruturada foi a técnica de coleta de dados primários utilizada, por possibilitar um material rico, holístico e contextualizado para estudo (ROSA; ARNOLDI, 2006). A análise temática com abordagem dedutiva e reflexiva sobre as falas das entrevistadas foi a escolhida, por permitir elucidar os apontamentos teóricos pré-selecionados sobre o tema definido de forma mais profunda e engajada (BRAUN; CLARKE, 2006). Ela recorta transversalmente as entrevistas, buscando um diálogo temático entre as diferentes vivências das participantes. As respostas das participantes são classificadas por temas, ignorando a coerência individual da entrevista (BLANCHET; GOTMAN, 1992).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

A pesquisa qualitativa estuda os significados existentes nos relatos das vivências pessoais dos entrevistados para, através das perspectivas dos envolvidos, elaborar explicações conceituais sobre o comportamento social (YIN, 2016). Para entender o fenômeno “teto de vidro” sofrido por mulheres em suas carreiras, foram feitas entrevistas individuais semiestruturadas com oito trabalhadoras, objetivando o diálogo entre a literatura acadêmica e relatos reais, a partir das perspectivas e vivências femininas dentro das organizações.

As mulheres participantes possuem diferentes idades, situações conjugais, áreas profissionais, cargos hierárquicos e há entrevistadas que são mães e as que não são. Esse perfil diverso visa analisar as várias formas como as relações de gênero atravessam a vida das mulheres; e, conseqüentemente, sua relação com o trabalho. O quadro 1 descreve o perfil das entrevistadas.

Quadro 1: Perfil sóciodemográfico das entrevistadas.

	Idade	Cargo	Estado Civil	Filhos
Entrevistada 1	28	Analista de Seguridade	Solteira	Sem filhos
Entrevistada 2	28	Arquiteta e Urbanista	Solteira	Sem filhos
Entrevistada 3	28	Servidora Pública	Solteira	Sem filhos
Entrevistada 4	49	Jornalista	Casada	Sem filhos
Entrevistada 5	28	Economista	Casada	Um filho de 2 anos
Entrevistada 6	33	Professora	Casada	Um filho de 2 anos
Entrevistada 7	43	Engenheira Civil	Casada	Uma filha de 2 anos
Entrevistada 8	28	Servidora Pública	Solteira	Sem filhos

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

As entrevistas individuais foram guiadas por um roteiro semiestruturado formulado com base no referencial teórico estudado. O roteiro de questões foi desenvolvido para atender os objetivos específicos e de acordo com a literatura pesquisada. Cada questão elaborada tem por base um aporte teórico, que está descrito no quadro 2.

Quadro 2: Questões do roteiro de entrevista.

Roteiro da Entrevista Semiestruturada	
Questões	Referencial Teórico
1) Já sofreu ou testemunhou uma situação em que sentiu que as mulheres são tidas como menos capazes profissionalmente? Se sim, quais possíveis razões você atribui a isso?	EAGLY; KARAU, 2002; O'NEIL et al., 2008; SCHEIN, 1973; HEILMAN et al., 1989; SCHEIN, 1996; CARLI; EAGLY, 1999; 2001;

	KAEPPEL; GRENIER; BJÖRNGARD-BASAYNE, 2020
2) Acha que mulheres tem seus comportamentos mais julgados? Homens sofrem menor pressão psicológica no local de trabalho?	BRESCOLL; ULLMAN, 2008; RUDMAN; PHELAN, 2008; KAEPPEL; GRENIER; BJÖRNGARD-BASAYNE, 2020
3) Acredita que assumirá o mais alto cargo da pirâmide organizacional que lhe é possível (sem barreiras de gênero que a impeçam)? Caso fosse um homem, acha que sua ascensão profissional seria mais rápida?	RIDGEWAY, 2001; OC, 2018; CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014; MADALOZZO, 2011; COUTINHO, 2006; KAEPPEL; GRENIER; BJÖRNGARD-BASAYNE, 2020; GERSICK; KRAM, 2002
4) Em uma reunião profissional, já ocorreu de sua fala ser cortada por um indivíduo do sexo masculino que nitidamente sabia menos do que você sobre o que você estava falando?	KOC-MICHALSKA et al., 2019; TANNEN, 1995; MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016
5) Possui filhos? Se sim, já sentiu que a condição de ser mãe é vista de forma negativa junto às organizações? Se não, pensou ser a maternidade um freio à ascensão profissional?	MADALOZZO; BLOFIELD, 2017; SOUZA & FERREIRA, 2005; CARVALHO; COELHO, 2005; FALQUET, 2012; SWAIN, 2007; GERSICK; KRAM, 2002; ANTECOL; BEDARD; STEARNS, 2018
6) Você acha que a conciliação entre casa e trabalho é mais difícil para as mulheres? As atividades relacionadas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas (limpeza, preparo da alimentação, cuidado de crianças e idosos da família, etc) recaem mais fortemente sobre as mulheres? Na sua casa, você contrata serviços domésticos (empregadas, diaristas)?	ARRUZZA, et. al, 2019; HIRATA; KERGOAT, 2007; ROSA; MEDEIROS; VALADÃO, 2012; GERSICK; KRAM, 2002

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Em face do período em que ocorreu a coleta de dados desta Monografia, em abril de 2020, período da ocorrência da pandemia de COVID-19, as entrevistas foram feitas virtualmente, com chamadas de áudio via *Whatsapp*. Um termo de consentimento foi enviado por e-mail, antes das entrevistas, para esclarecer o caráter anônimo das respostas e o fim acadêmico da pesquisa. As falas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise dos dados primários. Dois celulares foram utilizados, um para realizar as chamadas, outro para gravar o áudio das entrevistas.

Devido ao tema acessar questões sensíveis e de cunho privado, o método escolhido para localizar as entrevistadas foi o de bola de neve, que ocorre a partir de indicações sucessivas, cada nova participante indica outras possíveis entrevistadas (BIERNARCKI; WALDORF, 1981). A partir da primeira respondente conhecida pelo pesquisador, as outras entrevistadas foram surgindo. O vínculo de amizade existente entre a respondente *insider* e a indicada, estabeleceu uma relação de confiança entre o pesquisador e as entrevistadas desconhecidas. O número de entrevistas foi definido ao longo da coleta de dados, quando as informações começaram a se repetir, dispensando a necessidade de mais entrevistas.

A análise dos dados foi feita seguindo as seis fases propostas por Virginia Braun e Victoria Clarke (2006): 1) "*Familiarizing yourself with your data*", as entrevistas foram ouvidas, transcritas, houve o debruçamento sobre os dados, releitura das falas e as ideias iniciais foram anotadas; 2) "*Generating initial codes*", trechos interessantes foram selecionados e códigos foram criados como forma de caracterizar as falas; 3) "*Searching for themes*", os códigos foram agrupados em temas potenciais e os dados relevantes para cada tema foram agrupados; 4) "*Reviewing themes*", os temas foram verificados, apurou-se se os trechos haviam sido alocados nos temas apropriados; 5) "*Defining and naming themes*", a nomenclatura de cada tema foi repensada e um mapa temático com dezesseis lócus foi criado; 6) "*Producing the report*", o relatório final de análise foi criado relacionando os trechos interessantes selecionados com a literatura pesquisada. Os temas não foram definidos de forma quantificável, não foi observada a frequência dos dados, mas o enfoque foi capturar quais aspectos eram relevantes para se compreender o fenômeno estudado.

A abordagem latente foi a escolhida por sua perspectiva construcionista (BOYATZIS, 1998), que analisa os temas a partir de ideias subjacentes, buscando interpretar de quais formas as experiências são socialmente produzidas e reproduzidas, levando em conta o contexto sociocultural e as questões estruturais (BURR, 1995). O processo de análise foi um movimento constante para frente e para trás, sobre o conjunto de dados e pesquisa da literatura, não se deu de forma linear nem ocorreu somente na fase final como ocorre nas análises estatísticas (RYAN; BERNARD, 2000). Houve a preocupação de que os extratos exemplificassem de forma clara a essência dos temas discutidos (BRAUN; CLARKE, 2006).

Quadro 3: Categorias de análise.

CATEGORIAS	
1. APARÊNCIA/SIGNOS	10. RAÇA
2. DEMISSÃO/CORTE SALARIAL	11. RIVALIDADE FEMININA
3. CULTURA ORGANIZACIONAL	12. SEGMENTAÇÃO HORIZONTAL E VERTICAL
4. DESISTÊNCIA	13. SILENCIAMENTO
5. DESVALIDAÇÃO INTELECTUAL	14. SOCIALIZAÇÃO
6. IDADE	15. STRESS
7. INSEGURANÇA	16. TAREFAS DOMÉSTICAS
8. LIDERANÇA	
9. MATERNIDADE	

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, o capítulo de resultados e discussão.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo, os resultados da pesquisa serão apresentados. Os trechos selecionados das entrevistas individuais foram organizados nas seguintes categorias temáticas: Aparência/Signos; Demissão/Corte Salarial; Cultura Organizacional; Desistência; Desvalidação Intelectual; Idade; Insegurança; Liderança; Maternidade; Raça; Rivalidade Feminina; Segmentação Horizontal e Vertical; Silenciamento; Socialização; Stress; Tarefas Domésticas. A análise de conteúdo será tratada nas próximas seções.

4.1 Aparência/Signos

*Pequenos acessórios que você usa para se validar, uma roupa que é muito mais madura do que eu uso no meu dia a dia ou que é do meu gosto. Na verdade, para você ser respeitada nesse meio, você tem que **se comportar como um homem**. No seu comportamento, você tem que ter uma presença um pouco mais séria, eu usava umas roupas muito mais sérias. [...] Eu já ouvi inúmeras vezes que eu gosto de coisa de homem, que pareço um homem em determinados hobbies ou coisas que eu converso ou coisas que eu sei. Inúmeras vezes. **O respeito que eu tenho muitas vezes é porque eu “tenho gosto de homem”**. [...] Só vão te desrespeitar se te enxergarem como uma **pessoa fraca** ou com **menos conhecimento**. **O fato de você ser mulher já encoraja a te desrespeitarem**. Mas se você tem um **posicionamento mais firme** isso acaba dando uma freada. A pessoa não se sente à vontade para fazer esse tipo de coisa. Eu acho que me respeitam porque eu tenho uma **postura um pouco mais séria** ou pelo menos **não me enxergam como uma pessoa frágil**. (Entrevistada 1; grifo do autor)*

No ambiente de trabalho, mulheres utilizam roupas e acessórios como símbolos masculinos para conseguirem respeito e posição social, como mostrado na pesquisa de Cappelle et al. (2010). A teoria do *status* mostra como o gênero masculino carrega diferentes status de conhecimento, habilidade, influência e legitimidade, gerando resultados desiguais para homens e mulheres nas relações de trabalho (CARLI; EAGLY, 1999; 2001; RIDGEWAY, 2001; ROTH et al., 2012). A Entrevistada 1 quando diz que assume uma postura mais séria e masculina para obter respeito, exemplifica o que a literatura diz sobre a diferença de *status* existente entre símbolos femininos e masculinos. A tentativa de enquadramento no ideal masculino de liderança faz com que as mulheres sofram com a pressão da constante vigilância e automonitoramento, com medo de parecer ou muito passional, quando muito feminina, ou muito agressiva, quando se afasta dos estereótipos femininos de gênero (EAGLY; CARLI, 2007; BRESCOLL; ULLMAN, 2008; RUDMAN; PHELAN, 2008). Esse receio é visto na fala da Entrevistada 1 quando ela diz conseguir respeito por adotar uma postura mais séria no local de trabalho e que por isso não é vista como uma pessoa “fraca”, “com menos conhecimento” e “frágil”, como costumam julgar e desrespeitar as mulheres.

*Eu acho que as mulheres precisam lutar muito mais para conseguir o mesmo lugar que seria naturalmente o igual, o normal, sabe!? Eu fico chateada porque um **homem não precisa estar super bem vestido para pensarem “ah esse cara é competente!”**. (Entrevistada 2; grifo do autor)*

Eu sempre acho que estou sendo vigiada e julgada, sabe!? Assim, por exemplo, eu não gosto de me vestir

*de salto, eu não uso isso. **Eu vou de tênis, calça jeans e tal.** Aí ter que ficar escutando pessoas te olhando por você ser mulher, por você ser mais nova... eles não te dão o mérito. Porque eu tenho certeza, se fosse um homem usando a roupa que eu estava usando ninguém estava olhando, julgando ou falando qualquer coisa ou desmerecendo. Porque muita gente lá usa o que eu uso de roupa. **Vários homens que também são servidores, usam tênis, camiseta, jeans... e são ouvidos, quanto qualquer outra pessoa. Agora, quando chega na minha parte, parece que não.** (Entrevistada 3; grifo do autor)*

*Eu tinha 42 anos e eu não era casada e nem tinha filhos e eu era uma **mulher bonita, me vestia bem**, as pessoas não conseguem ver uma mulher bonita, sozinha e competente.... Aí tem, né!? **Não é a competência dela, ela está ali porque ele botou ou ela está ali porque ela está chupando o [palavrão] de alguém.** (Entrevistada 4; grifo do autor)*

Devido à influência do gênero no *status* social, homens possuem maior poder de influenciar as pessoas porque geralmente presume-se que as mulheres são menos competentes (CARLI; EAGLY, 1999; 2001; RIDGEWAY, 2001; ROTH et al., 2012). Homens não precisam se atentar tanto quanto mulheres para a vestimenta no local de trabalho porque o gênero masculino já carrega *status* de maior respeito e legitimidade. As mulheres, utilizam a vestimenta como forma de comunicar um maior status de poder e respeito para evitar que sejam lidas enquanto pessoas menos competentes apenas por pertencerem ao gênero feminino. Quando a Entrevistada 2 diz que homens não precisam estar bem vestidos para serem lidos como pessoas competentes e a Entrevistada 3 diz que os colegas homens que utilizam tênis, camiseta e calça jeans são respeitados e ela não recebe o mesmo respeito quando usa a mesma roupa, há a ilustração de situações que demonstram que homens possuem maior poder de influência devido às crenças de *status* que modelam as interações e hierarquias sociais (RIDGEWAY, 2001). Então, basta a mulher se vestir bem e se atentar a códigos simbólicos de status para que obtenha respeito no local de trabalho? A Entrevistada 4 trouxe para a discussão um ponto delicado na discussão, se a figura feminina estiver bem vestida e em uma boa posição hierárquica, ainda assim sua competência será questionada.

*Eu acho que a mulher é julgada o tempo todo e por tudo, se é competente, se não é competente, se se veste bem, se se veste mal, se é solteira, se é casada, se é nova, se é velha, tudo! A gente sofre o julgamento e em virtude desse preconceito, desse julgamento, com certeza a gente **sempre está em desvantagem, são raras as exceções em que a mulher vai estar na liderança ou vai estar em ascensão no núcleo masculino.** (Entrevistada 4; grifo do autor)*

Os estereótipos de gênero carregam crenças de *status* que funcionam como obstáculos que dificultam a ascensão de mulheres aos cargos de alto nível de autoridade e liderança; colocando-as em desvantagem (RIDGEWAY, 2001). Esses estereótipos fazem com que as mulheres sofram maior julgamento (BRESCOLL et. al, 2008; RUDMAN et. al 2008), tendo sua ascensão profissional ameaçada dentro das organizações que ainda permanecem sem equidade de gênero, com disparidade de salários entre homens e mulheres e rara presença feminina em cargos de poder (OC, 2018; CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014). Conforme apontou a Entrevistada 4, as organizações permanecem sendo

núcleos masculinos que colocam a mulher em desvantagem competitiva no mercado de trabalho.

*Sempre falam “são três meninas **bonitas, jovens...**” **nunca falam** “são três arquitetas **competentes**” ou que estamos fazendo um projeto legal. (Entrevistada 2; grifo do autor)*

*Eu trabalhava antes com o público de alta renda, fazendo algumas sugestões e direcionamentos financeiros, eu sentia o peso de ser mulher ao atender os clientes, não tanto no relacionamento com os meus chefes. Não tenho dados para te dar de cor, mas com certeza é um número muito inferior de mulheres investindo na bolsa de valores. Nesse sentido, eu sentia muito o peso de ser mulher. **Sofria desrespeito por ser mulher, nova e bonitinha...** Era muito complicado nesse sentido, **levavam para outra coisa** (Entrevistada 1; grifo do autor)*

*Desde que casei com meu marido eu sinto uma total diferença em relação ao trabalho, na família, os meus próprios irmãos homens, hoje **o respeito que eles têm é outro pelo fato de eu estar casada**, por eu ter formado uma família, né? Então isso eu vivo e vivo muito fortemente. Eu vou ver um filme com o meu marido, são só duas horas, quando eu saio, acabou o filme e eu vou pegar meu celular, tem assim 23 chamadas do senador, de vídeo, no domingo. “Cadê você? Cadê você?” aí eu respondo “Senador, hoje é domingo, eu estava assistindo um filme com o meu marido.” **A resposta muda, eu tenho que colocar o meu marido na resposta**, entendeu? Porque se eu disser “Eu estou assistindo um filme.”, ele reage tipo “Vai se [palavrão]! Desliga esse filme sua [palavrão], estou te chamando.” entendeu? É isso que acontece. (Entrevistada 4; grifo do autor)*

O desrespeito vivenciado pelas mulheres que portam signos como beleza e juventude não recai da mesma forma para os homens. Homens são respeitados e vistos como competentes, mulheres têm sua competência questionada e a figura feminina é historicamente colocada em um lugar de beleza a ser objetificada, juventude com prazo de validade para o período fértil – após mães, são preteridas no mercado de trabalho (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Esse lugar simbólico do belo que ocupa o gênero feminino, ao invés do local de *status* de competência ocupado pelo masculino, gera expectativas de desempenho e legitimidade diferentes, colocando homens e mulheres em desigualdade no ambiente laboral (CARLI; EAGLY, 1999; RIDGEWAY, 2001; ROTH et al., 2012; BERGER et al., 1972; MEEKER et al., 1977). Essa desigualdade entre os gêneros em obter respeito social, vulnerabiliza as mulheres, colocando-as mais suscetíveis a situações constrangedoras, seja de preconceito ou de assédio moral. Como elucidou a Entrevistada 1, que diz ter sido desrespeitada por ser “mulher, nova e bonitinha” quando prestava consultoria financeira ao público de alta renda que investia na bolsa de valores (público majoritariamente masculino), porque os clientes “levavam para outra coisa”. Conforme a pesquisa de Hoyt et al. (2010), líderes femininas sentem maior ansiedade ao liderarem um grupo formado somente por homens, encarando isso como uma situação de ameaça (HOYT et al., 2010). Esse maior *stress* vivenciado pelas mulheres em grupos masculinos ressoa com o desconforto da Entrevistada 1 com as abordagens impróprias que os clientes masculinos tinham para com ela quando prestava consultoria financeira. O desrespeito de gênero sofridos pelas mulheres, gera uma sensação de desconforto e ameaça nas relações de trabalho (HOYT et al., 2010).

A Entrevistada 2, mostra seu descontentamento por ela e suas sócias receberem

elogios sempre relacionados a elas serem “bonitas e jovens”, não sobre a competência delas enquanto profissionais nem sobre os projetos de arquitetura que a empresa presta. Essa associação entre o feminino ser colocado em um lugar de belo e não de competente e profissional é um reflexo da desigualdade de gênero nas relações profissionais. Gênero é uma construção social histórica, simbólica e linguística, que engendra uma relação de poder entre os gêneros feminino e masculino (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Essa diferença de poder é vista no relato da Entrevistada 4, quando ela relata que sentiu diferença de tratamento na família quando ela casou com um homem, que seus irmãos homens passaram a respeitá-la mais e que na relação com seu chefe, a abordagem dele para com ela é mudada caso ela insira o marido dela na resposta ao ser perguntada onde está.

4.2 Demissão/Corte Salarial

*Eram compostas por quatro gerências, três homens e uma mulher e eu fiquei “Nossa! Que bacana, me colocaram com ela!” [...] Depois veio um negócio falando que tinha que enxugar essas gerências e serem transformadas em três por questões de orçamento [...] Eu pensei “Gente, não é possível!” **ela era a mais antiga da área, ela quem sabia mais... Enfim, ela estava lá há anos e super competente.** Aí eu pensei “Ah, está tranquilo, ela não vai sair, óbvio! Aquele **fulaninho ali que nem é da carreira do órgão, ele veio de fora, está aqui há muito pouco tempo, eu acho que o cargo dele vai ser cortado, né!**” [...] E no final das contas **cortaram ela.** [...] Cara, ela era muito inteligente, muito competente e foi uma perda significativa. Então, lá quando você vai olhar **para assumir cargos**, eu já escutei de gente falando assim “Ah mas é **porque engravida, né!**” (Entrevistada 3; grifo do autor)*

*Eu hoje vivo numa situação, assim, limite. Porque os meus chefes, né, que não é só um, são homens, são altamente preconceituosos... [...] Eu nunca tinha sido tão **humilhada** como fui, cheguei e soube por um colega que “ah tu tem que assinar” e eu “o que que foi?” “ah teu salário baixou, tu não sabe?” [...] Fui falar com o chefe de gabinete ele riu da minha cara e falou “não precisa justificativa, você é comissionada, não precisa ter justificativa para baixar teu salário, aqui pode baixar salário. E eu baixei o seu salário para aumentar o do [nome]” quer dizer, **baixou o meu para aumentar o salário de um menino, que eu adoro, só que tem vinte anos, não tem faculdade, não tem pós...** [...] Eu duvido, **duvido, que ele falaria assim, desse jeito, com um homem. Nunca! Jamais! Ou que ele diminuiria meu salário para aumentar de uma menina... Não!** (Entrevistada 4; grifo do autor)*

Mulheres são preteridas nos processos seletivos (CARLI; EAGLY, 1999), sendo o topo das organizações majoritariamente masculino, há resistência na promoção de mulheres (MADALOZZO, 2011). Essa preferência por homens nos processos de seleção se dão tanto no momento de escolher quem deve ocupar um cargo de alto nível hierárquico, como quando a escolha a ser feita é sobre quem deve ser cortado financeiramente. Quando as organizações precisam enxugar gastos, o corte financeiro é feito com um vidro direcionado às mulheres. No relato da Entrevistada 3, o número de gerentes foi reduzido devido a uma política de cortes de gastos e entre os quatro gestores (três homens e uma mulher), a mulher foi a selecionada para ser cortada do cargo de gerência mesmo sendo “super competente” e ter muitos anos de experiência na gerência em comparação com um dos gerentes que permaneceu. A Entrevistada 4 mesmo com mais de vinte anos de experiência e ser pós-graduada, sofreu corte no salário para que o salário do colega de vinte anos de idade, ainda não graduado, sem experiência e recém-contratado pudesse ser aumentado. Essas

situações em que as trabalhadoras são preteridas mesmo tendo mais anos de experiência e competência profissional do que o colega selecionado, são exemplos de como as mulheres sofrem os efeitos da cultura masculina dominante dentro das organizações (KAEPPEL; GRENIER; BJÖRNGARD-BASAYNE, 2020). Infere-se que as organizações não são neutras, a histórica desigualdade de gênero se reflete nas tomadas de decisões organizacionais (ACKER, 2006).

4.3 Cultura Organizacional

*No primeiro ano teve **dia da mulher** e aí quando fizeram o evento do dia da mulher colocaram aquelas **coisas bem estereótipos** sabe? Massagem, dicas de beleza, “como se vestir no ambiente de trabalho?”, eu juro, quando vi essa programação falei “não, não, não... Não é possível! As pessoas aqui são minimamente instruídas para saber que isso não está bacana.” E aí o povo caiu em cima, assim, algumas mulheres falaram, mandaram feedbacks falando que isso não fazia sentido “eu não quero ver sobre isso, não é porque eu sou mulher que é isso que eu gosto. Eu quero ver assuntos interessantes, que agreguem no meu ambiente de trabalho, tragam discussões sobre o feminismo... sei lá, pensem em alguma coisa tipo um curso maneiro para trazer pra gente, de qualquer coisa, de projetos, sei lá!” [...] Nos outros anos melhorou. Nesse último ano agora eu acho que foi bem melhor o evento, foi sensacional, mas fizeram piada “**coisa de mulherzinha**” sabe? Isso é **diário assim, são pequenas coisinhas que vão se juntando** (...) Fizeram piadinha, sabe quando bota aquele cartaz ali no cafezinho e aí “ah você vai mais tarde nesse negócio hahaha” sabe? Fizeram piada disso. Isso é constante. **É porque não é uma coisa, digamos, planejada, do sistema, incorporada, né!? É só “ah vamos fazer aqui um evento” e é uma coisa pontual, esporádica, e não teve toda uma preparação anterior, uma mudança de cultura** ou algo do tipo. E aí o povo já vem, o pessoal que trabalho já é um pouco mais velho, já tem toda aquela bagagem, aquela carga, né, de anos e anos de mundo patriarcal machista e aí esperam que vai ter uma **adesão**. (Entrevistada 3; grifo do autor)*

Conforme Foucault (2000), devemos pensar as relações de poder observando como os mecanismos institucionais controlam, dominam e adestram os corpos, produzindo subjetividades e legitimando a configuração social estabelecida. O diálogo com Foucault permite que entendamos a crítica da Entrevistada 3 sobre o evento pensado para mulheres na organização e a falta de sustentabilidade de ações que são feitas de forma “pontual, esporádica”, sem “preparação anterior” e não “planejada” e “incorporada” ao “sistema”. Sem “mudança de cultura”, a organização não pode esperar que haja “adesão” da equipe de trabalho. Importante pensar em como as organizações não são meras reprodutoras da cultura a qual estão imersas, mas produzem e legitimam normas. As organizações não são neutras (ACKER, 2006), elas atuam de forma intencional na manutenção e produção da desigualdade de gênero quando não pensam de forma estratégica e sistemática em ações para mudar sua cultura. Tendo em vista o entendimento de que a literatura organizacional também não é neutra, sendo pensada a partir de uma lógica masculina hegemônica (Calás; Smircich, 2006), a visão tradicional da Administração é de que cargos de poder são mais adequados aos homens (EAGLY; KARAU, 2002), o que provavelmente explicaria a construção de culturas organizacionais sem compromisso com a equidade de gênero.

*Criaram o **comitê de equidade**, fizeram como se fosse um processo seletivo [...]. Quando eu fui olhar o grupo de **selecionados**, não tinha nenhuma representatividade, eram todos homens, héteros,*

*brancos... Tipo, ué gente!? Não era para **diversificar para trazer novas ideias!**? Não era para trazer novas discussões!? Não, é de novo o **mesmo padrão**.* (Entrevistada 3; grifo do autor)

As políticas de equidade dentro das organizações devem se atentar à importância da representatividade para a mudança da cultura organizacional. As características pessoais dos seguidores modelam como a liderança será percebida, sua eficácia e legitimidade (LORD et al., 1978; MEINDL et al., 1985), assim sendo, é importante que a liderança de um comitê de equidade seja formado por uma liderança que represente as características de seus seguidores. Um dos cinco mecanismos sociais e psicológicos importantes para o sucesso de uma liderança transformacional que inspire motivação e confiança de seus seguidores, conforme a pesquisa de Ng (2017), é o mecanismo de identificação que valida as crenças e a identidade do seguidor. Quando a Entrevistada 3 deslegitima o comitê da equidade por não haver minorias entre os selecionados para a liderança, sua fala elucida as teorias organizacionais que defendem a importância da identificação entre seguidor e liderança para que haja legitimidade (LORD et al., 1978; MEINDL et al., 1985; NG, 2017). Como as identidades não hegemônicas (mulheres, minorias étnicas, sexualidades e identidades de gênero dissidentes, etc) podem se inspirar e legitimar uma liderança formada por apenas por “homens, héteros, brancos”? O efeito de similaridade-atração na escolha da liderança (WESTPHAL; FREDRICKSON, 2001) e o poder de referência que ocorre quando seguidores sentem identificação com o líder (FRENCH, 1959; DAY; ANTONAKIS, 2012), são conceitos teóricos que ajudam a compreender o descontentamento da Entrevistada 3 sobre a falta de “representatividade” no grupo selecionado para liderar o comitê de equidade. Para que haja transformação na cultura organizacional, é necessário “diversificar para trazer novas ideias”, para que as teorias clássicas do pai-patrão (ENRIQUEZ, 1997; SCHIRATO, 2004) e do grande homem (MELO, 2004; ANTONAKIS, 2011) não permaneçam influenciando nos processos seletivos e decisões organizacionais.

4.4 Desistência

*Já comecei a apresentação nervosa porque quando eu olhava para a plateia eram **olhares julgadores** do tipo ficarem te olhando e você sente aquele **olhar que esta te julgando, te olhando de cima abaixo, que não está acreditando no que você está falando...** [...] No final das contas, eu apresentei, expliquei, mostrei, e eu falei “ah se tiverem qualquer dúvida podem tirar agora. Depois podem ficar à vontade para entrar em contato comigo e tal. Estou aqui para ajudar” na hora ninguém falou nada tipo **parece que nem tinham prestado atenção no que eu falei** aí só foi eu sentar de novo na minha mesa e recebi chuva de ligações “ai não entendi isso, ai não entendi aquilo” e não era um “desculpa, mas essa parte não ficou clara” não, era tipo meio grosseiro sabe? De não querer aceitar porque era uma mudança que estava sendo proposta. Poderiam ter falado aquilo naquela hora, sabe? Não estavam prestando atenção no que eu estava falando. Poderia ter chegado em uma discussão ali todo mundo junto... [...] **Desde então, prefiro, às vezes, não falar para não ser julgada** nessas certas situações e **eu sei que eu estou me prejudicando nisso mas eu estou cansada**. As vezes eu fico **exausta**... Eu falo “gente, para que!? Para que que eu vou esgotar aqui minha energia” [...] **Não quero me expor do jeito que eu estava me expondo porque eu não estava sendo valorizada, porque não estava sendo reconhecida, porque as pessoas não estavam prestando atenção no que eu estava falando, porque ficaram me olhando, me julgando, me olhando de cima abaixo...** E é ruim isso, né!? Porque eu não queria ser esse tipo de pessoa, eu luto para não ser esse tipo de pessoa mas tem momentos que parece que a **minha energia** vale mais, sabe!?*

Hoje eu falo “caraca! Se eu visse uma mulher aqui na gerência eu já ficaria muito satisfeita.” E eu deveria estar pensando que ela deveria estar na diretoria só que, gente, é tão difícil, e eu já estou lá há um tempo, então tipo assim, quando eu entrei, eu entrei naquele gás “caraca, bora! Nossa! Vai ser ótimo! Tem pouca mulher aqui mas eu vou fazer a diferença. [...] Mas aí depois parece que o sistema vai te consumindo e aí você passa por isso diariamente e você fala “caraca, sério!? Não vai mudar nem que seja um grão de areia aqui!? Não é possível!” E é difícil porque muitas vezes a gente luta sozinha, né. (Entrevistada 3; grifo do autor)

Os “olhares julgadores” que parecem não estarem “acreditando no que você está falando” ilustram a maior vigilância que as mulheres sofrem em seus comportamentos dentro das organizações (BRESCOLL et. al, 2008; RUDMAN et. al, 2008). Os olhares são engendrados pelos valores de gênero, tende-se a julgar e avaliar a partir de padrões ideias construídos culturalmente (ZANELLO; SILVA, 2012). Os efeitos psicológicos danosos gerados na saúde psicológica das mulheres em decorrência dessa constante vigilância, aparece na sensação de exaustão emocional (“vai te consumindo”) da entrevistada que encara o ambiente laboral como uma guerra (“luta sozinha”). Essa sensação de luta descrita pela entrevistada é explicada por Foucault (2010):

*[...] as relações de poder existem entre um homem e uma mulher, entre aquele que sabe e aquele que não sabe, entre os pais e as crianças, na família. Na sociedade, há milhares e milhares de relações de poder e, por conseguinte, **relações de forças de pequenos enfrentamentos, micro lutas** de algum modo. (FOUCAULT, 2010; grifo do autor)*

A pesquisa de Hoyt et al. (2010) demonstrou como mulheres sofrem estado de ansiedade e encaram o ambiente laboral como uma situação de ameaça, devido aos efeitos negativos da vulnerabilidade dos estereótipos. Os estereótipos de gênero fazem com que as mulheres sejam percebidas de forma tendenciosa pelos colegas de trabalho, construindo uma ladeira escorregadia (“*slippery slope*”) para a carreira feminina (HOYT et al., 2010).

Pensar saúde mental pelo viés das relações de gênero, traz reflexões sobre como o adoecimento psíquico pode ser socialmente engendrado (ZANELLO; SILVA, 2012). Distinguindo-se da perspectiva biologizante, a perspectiva sócio-histórica analisa como se formam as condições estruturais e quais as consequências na saúde mental; os acometimentos psíquicos são interpretados a partir dos fatores de riscos aos quais estão sujeitos os indivíduos. A maior incidência de depressão nas mulheres, por exemplo, é interpretada considerando quais as vulnerabilidades sociais em que se encontram essas mulheres (ZANELLO; SILVA, 2012), visto que no mundo inteiro ocorre a feminização da pobreza e violências físicas, morais, psicológicas e econômicas (ILO, 2019; BANCO MUNDIAL, 2019).

*Quando ele se reelegeu governador, falou que queria que eu fosse a **diretora de comunicação dele e eu rejeitei um salário três vezes maior que o meu**, a possibilidade de morar na capital do Estado e **ter essa ascensão porque eu fiquei com medo do julgamento**. Eu sempre fiz a coisa muito ética, muito correta, eu era apaixonada pelo jornal, o jornal era meu filho! Eu não tinha vida pessoal nesse período, não conseguia namorar, nada, porque eram 24hrs trabalhando para o jornal diário, como editora chefe [...] Eu tive que dizer não para um governador reeleito e falei “eu fico lisonjeada mas eu **tenho que lhe dizer não porque eu vou perder credibilidade**, o meu jornal e o senhor. **Todos vão me julgar dizendo que eu fiz***

campanha em troca do cargo. E eu não quero isso para mim.” [...] Em novembro de 2009 eu comprei um apartamento financiado pela Caixa que só vai ser meu daqui a 20 anos... fiz o maior financiamento possível porque eu não tinha dinheiro para dar entrada. Uma amiga minha de infância me ligou em janeiro de 2010 falando “Eu tenho uma bomba para te contar, a minha mãe passou o reveillon na casa dos socialites da cidade e **todo mundo comentou que você ganhou esse apartamento do governador porque você é amante dele há dez anos**”. (Entrevistada 4; grifo do autor)

A Entrevistada 4 rejeitou a oferta de trabalho que triplicaria seu salário, a possibilidade de morar na capital do Estado em que morava, ter ascensão profissional e assumir o cargo de diretora porque teve medo do “juízo”, “perder a credibilidade” e ser acusada de ser “amante” do chefe, como aconteceu mesmo com a recusa da proposta para ocupar o cargo de diretora. Esse caso é muito sintomático, mostra os estereótipos de gênero e seus processos de categorização prejudicam a ascensão profissional de mulheres e faz com que elas despendam maior esforço de autogerenciamento no ambiente de trabalho, por receio do juízo (BRESCOLL et. al, 2008; RUDMAN et. al, 2008). Ela teve sua ascensão profissional ameaçada por estereótipos de gênero (OC, 2018). O “excelente trabalho” que a Entrevistada 4 fazia para receber reconhecimento do chefe não era validado socialmente, sua competência profissional era desmerecida (CARLI; EAGLY, 1999) e atribuíam seus resultados profissionais à condição de “amante”, como se à mulher fosse possível somente ser um objeto sexual masculino, não uma profissional competente. Mulheres competentes são vistas como se estivessem violando as normas prescritivas de gênero, sofrendo, como resultado, rejeição social (CARLI; EAGLY, 1999). O ocorrido no encontro social do *reveillon*, “todo mundo” ter desmerecido sua competência profissional e chamado-a de “amante”, é bastante emblemático da rejeição social sofrida por mulheres que possuem sucesso profissional (CARLI; EAGLY, 1999).

4.5 Desvalidação Intelectual

“Olha está errado isso aqui que você fez, você colocou a altura errada” aí o cara olhava com uma **cara de deboche, eu não era levada a sério, sabe!? Não era respeitada. Eu sempre fui questionada**, até pelo mestre de obras, pelo pedreiro, falando assim “ah isso aqui não vai dar certo não dona” [...] O cliente fala alguma coisa, dúvida da gente, dúvida ou porque a gente é **jovem demais** ou porque somos **mulheres**, enfim, aí dúvida **a gente explica A+B=C** e ele ainda fica tipo “ah tá uhum, ok” **parece que não confia 100% sabe?** “ai garotas, ai meninas, mas vem cá, vocês sabem disso, né!? Não sei se sabem disso...” E a gente “sabemos, pode confiar” **o tempo inteiro a gente tem que ficar se autoafirmando** para todos não só para fornecedores e parceiros, mas também para clientes, tipo “tranquilo, pode acreditar, confia, vai dar certo, a gente estudou mais de seis anos para isso, confia! se der errado eu vou consertar, pode ficar tranquilo!”. A gente tem que ficar o tempo inteiro falando isso, o tempo inteiro afirmando isso, é muito chato, eu e minhas duas sócias ficamos nos sentindo muito mal. **Como mulher é muito mais difícil conseguir se impor**, tanto na sociedade como também no trabalho. Como mulher realmente é muito difícil. [...] Eu tenho amigos homens que formaram em arquitetura comigo, a gente já conversou sobre isso, eles nunca relataram problema desse tipo, do mestre de obras não acreditar no que eles estavam falando. Com a gente eles **não confiam, duvidam de tudo**, é muito chato. (Entrevistada 2; grifo do autor)

As relações de trabalho são afetadas pela desigualdade de gênero (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008). Não ser levada a sério, sofrer “deboche”, ser “questionada”, desrespeitada e a necessidade de “ficar se autoafirmando”, demonstra como a pressão psicológica sofrida pelas mulheres no local de trabalho, gera um constante estado de

automonitoramento (BRESCOLL; ULLMAN, 2008; RUDMAN; PHELAN, 2008). Quando a Entrevistada 2 afirma “como mulher é muito mais difícil conseguir se impor”, dialoga com o que é dito na pesquisa de Ridgeway (2001), devido às crenças de *status* embutidas no gênero, mulheres têm dificuldade em ocupar uma posição de autoridade e liderança nas relações de trabalho (RIDGEWAY, 2001). Devido à desigualdade entre as partes nas relações de trabalho, mulheres possuem menor poder de legitimidade e influência (CARLI; EAGLY, 1999).

Estou fazendo home office e aí eu estava em uma reunião online e o gerente estava falando alguma coisa e aí eu falei meu ponto de vista explicando que $1+1=2$ aí ele “não, não.” Já me interrompeu “não, não. $1+1$ não é igual a 2, $1+1=2$.” Assim, explicando a mesma coisa que eu tinha acabado de falar só que usando outras palavras, isso acontece direto! E aí me sinto super diminuída, super incapaz. [...] Aí eu respondi “tenho, tenho certeza que eu não apertei nada errado. Vocês não fizeram o serviço certo e eu preciso que seja corrigido” e ele não queria dar o braço a torcer, ele ficava, sabe, com aquela fala me diminuindo, tentando explicar pausadamente, parecendo que estava falando com uma criança. E aí eu falei “não! Eu tenho certeza, eu preciso que vocês corrijam, o erro é de vocês e dá um jeito!” E ele não queria, assim, ele começou já a me tratar mal, já começou a tipo ser grosso comigo, lembro até no dia que eu fiquei super indisposta tive uma super dor de cabeça. (Entrevistada 3; grifo do autor)

O termo *mansplaining* é utilizado para se referir à forma paternalista como homens tratam as mulheres na comunicação, supondo terem maior conhecimento e habilidade de comunicação, interrompem a fala de mulheres e explicam novamente o que foi dito por uma mulher, silenciando e prejudicando a voz política das mulheres (KOC-MICHALSKA et al., 2019). A teoria do *status* corrobora com essa proposta quando explica de que maneira as crenças culturais atribuídas ao gênero hierarquizam homens e mulheres, atribuindo aos homens maior *status* de conhecimento, habilidade, influência e legitimidade. (CARLI; EAGLY, 1999; RIDGEWAY, 2001; ROTH et al., 2012).

Tem um cara lá um gerente que ele é difícil [...] Eu estava explicando para ele em uma reunião com o que ia funcionar, os critérios, como que a gente ia priorizar as coisas e tudo mais e ele me interrompia toda hora, falava a mesma coisa que eu falava o tempo inteiro e no final das contas o crédito acabou não sendo meu. Eu nunca recebia os louros por alguma coisa, sabe? E isso, assim, diariamente eu vivo. Eu já sofri várias coisas pequenas do tipo assim eu ter feito um trabalho, o trabalho está ali e aí alguém me ligar para tirar alguma dúvida sobre o trabalho e o cara tentando explicar o trabalho que eu mesma fiz. Deu para entender? É muito ruim isso, é muito ruim essa sensação. E aí tipo eu não me sinto valorizada. Eu não me sinto inteligente. E isso é bizarro porque quando você vai pensar no serviço público as pessoas entraram ali pela mesma prova então assim questão de nível de inteligência está todo mundo igual, todo mundo foi aprovado [...] Todo dia eu estou lá e eu falo “meu Deus, quando que eu vou poder sair? Eu não aguento mais isso!” É muito ruim assim o convívio. (Entrevistada 3; grifo do autor)

Eu estava apresentando e direto fala cortada. Direto ele explicando o que eu tinha acabado de falar. Mansplaining toda hora, falava o que eu tinha acabado de falar só que em outras palavras. Aí eu comecei a ficar exausta. Aí no início eu estava até tentando tipo “não vou deixar a peteca cair” e sendo aquela coisa tipo “ah vou ser educada por ser uma reunião de trabalho mas também não vou baixar a cabeça, ne” só que no final das contas sabe quando parece que sugaram sua energia e você está tipo “Caraca! Não aguento mais, não adianta!” (Entrevistada 3; grifo do autor)

Homens tendem a assumir uma posição de superioridade do conhecimento sobre as mulheres durante as conversas (KOC-MICHALSKA et al., 2019). A desigualdade de poder na conversação faz com que as mulheres sejam vistas como menos competentes e muitas vezes suas ideias são atribuídas aos homens (TANNEN, 1995), causando o apagamento epistemológico de mulheres. Quando a Entrevistada 3 diz que o seu gerente “interrompia

toda hora, falava a mesma coisa que eu falava o tempo inteiro e no final das contas o crédito acabou não sendo meu”, é um trecho que exemplifica o que a literatura diz sobre o *mansplaining* (KOC-MICHALSKA et al., 2019; TANNEN, 1995). A pesquisa de Tannen (1995), explica que as diferentes formas de se portar na conversa advêm das diferentes formas como as crianças são socializadas. Meninas são socializadas para serem mais sensíveis às emoções e desejos das pessoas com quem se comunicam, enquanto os meninos são socializados para serem mais sensíveis à dinâmica de poder existente na comunicação, o poder é ganho ou perdido a partir da fala (TANNEN, 1995). O maior enfoque das mulheres para as emoções e desejos na dinâmica relacional, pode explicar a frustração da Entrevistada 3 ao não ter sua fala respeitada e sentir esgotamento. O *stress* psíquico e exaustão emocional sofridos pelas mulheres nas relações de trabalho, faz com que elas se tornem mais retraídas, menos confiantes e dispostas a expressarem suas ideias em debates em grupo (MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016).

Se as mulheres tendem a ter maior aversão ao conflito (MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016) e o ambiente se mostra conflituoso, pensar no abandono do trabalho aparece na fala da Entrevistada 3 “Meu Deus, quando que eu vou poder sair? Eu não aguento mais isso!”. Considerando que as interações sociais e circunstâncias afetam a saúde mental e o bem-estar do trabalhador (MIROWSKY; ROSS, 2003; SCHOFIELD, 2010) e que a demissão é uma forma de ignorar o fato estressor para aquele que se sente incapaz de alterar a situação (KOESKE et al., 1993), o *stress* da desigualdade de gênero nas relações de trabalho torna as mulheres mais suscetíveis à exaustão emocional. A sensação de impotência diante da impossibilidade de alterar a desigualdade de gênero, gera sentimentos de raiva, exaustão, angústia e falta de energia nas mulheres (HARRYSON; ALÉX; HAMMARSTRÖM, 2016): “parece que sugaram sua energia e você está tipo “Caraca! Não aguento mais, não adianta!”” (Entrevistada 3).

*No dia-a-dia o meu trabalho não tem uma situação que a mulher é colocada como inferior ao homem, sabe, menos capaz. Eu acho que pelo fato de estar no **serviço público**, todo mundo ter feito a mesma prova, todo mundo ganhar o mesmo salário, já tem uma **isonomia** que não deixa o homem se sobrepor à mulher, entendeu? Ele não tem como se fosse uma margem para querer se pôr acima da mulher. Se é que você me entende, né!? Então **todo mundo fica muito na igualdade**. Então quando acontece casos que a mulher se sente inferiorizada dentro do serviço público, pelo menos no meu trabalho, são **questões muito veladas**, né? Ou seja, é dentro de uma reunião, **o homem te cortar para falar uma coisa que você está falando a mesma coisa**. Ou pra tentar **consertar o que você tá falando**, só que você não quer consertar nada, você quer só finalizar o seu diálogo, mas **ele quer finalizar pra você**, entendeu? Ou então situações mesmo que a gente vê mais de **machismos** também, sabe? De começar a botar **assuntos antiprofissionais** à mesa, porque foi algum **comentário pejorativo à mulher**, mesmo que seja um elogio, mas soa de uma forma pejorativa. Então são essas **situações menores**. **Quando a mulher chega no topo da carreira lá no meu trabalho, ela não é desvalorizada, ela não é pomenorizada, mas às vezes se ela fosse um homem talvez a banda tocaria mais rápido**, entendeu? Seria mais objetivo. Mas essa **situação é muito velada**. É, ainda mais **quando é uma situação muito crítica, uma situação de decisão, a gente consegue ver mais**. Situações rotineiras, eu não vejo, nunca vi uma situação que a mulher foi inferiorizada. Então no dia-a-dia é muito igual pra igual. Agora **quando é uma situação de decisão, eu vejo que o homem quer se sobrepor ao comentário da mulher** quando ele não concorda. Quando ele concorda, está tudo igual, está tudo ótimo, mas **quando discorda, aí a gente vê que o homem quer se sobrepor à mulher**. (Entrevistada 8; grifo do autor)*

A Entrevistada 8 afirma que as mulheres não são consideradas menos capazes no seu local de trabalho por se tratar de um órgão público, em que todos fizeram a mesma prova seletiva para assumir o cargo; por isso, há isonomia. As situações de *mansplaining* são percebidas por ela como uma situação “muito velada”. Entre as entrevistadas, foi a que menos demonstrou incômodo com o machismo no local de trabalho, dizendo inclusive que “Quando a mulher chega no topo da carreira lá no meu trabalho, ela não é desvalorizada”. É difícil falar sobre o sexismo diário nas relações de trabalho, as situações são encaradas como sutis e aceitar o *status quo*, não desafiar a discriminação, diminuindo-a ou ignorando-a, funciona para algumas mulheres como uma forma de proteger a si mesmas (WORTH, 2016).

“Se ela fosse um homem talvez a banda tocaria mais rápido”, a barreira invisível, “velada”, que faz com que mulheres enfrentem maiores dificuldades no caminho até o topo é o *glass ceiling* (MORRISON et al., 1987). O trecho “quando é uma situação de decisão, eu vejo que o homem quer se sobrepor ao comentário da mulher”, confirma o que diz a pesquisa de Koc-Michalska et al. (2019) sobre homens tenderem a assumir uma posição de superioridade do conhecimento nas conversas, interrompendo a fala de mulheres. Homens encaram a comunicação como uma dinâmica de poder, a partir da fala eles buscam ganhar o poder nas interações sociais (TANNEN, 1995).

4.6 Idade

O preconceito da mulher com 50 anos, entendeu? Não conta que você tem essa carreira, que você tem essa graduação, que você tem essa experiência, lá mesmo conta assim “ah, pô, mas 50 anos já é casada” eles preferem desfilhar com uma novinha do lado. E não estou tirando o mérito, pode ter uma menina nova maravilhosa, mas vários outros fatores e o preconceito da idade com a mulher também existe. Agora, um homem com 49 anos, já foi isso, já foi aquilo, graduado, pós-graduado, já morou fora... Ele tem um super currículo, ele está no auge do auge, ele pode ir para qualquer lugar, ele pode ser um CEO, ele pode ser tudo! [...] Então a vida profissional do homem é infinita, ele vai para depois dos 70 anos. A mulher, se até os 50 anos, até a idade que eu estou, se ela não fez uma carreira, é muito difícil ela dar continuidade ou recomeçar uma carreira nessa idade... por ser mulher. (Entrevistada 4; grifo do autor)

A carreira feminina não tem uma ascensão linear, mas com períodos descendentes e de estagnação devido à desigual divisão de tarefas domésticas que recaem sobre o gênero feminino, muitas mulheres pausam suas carreiras ou buscam horários flexíveis para conseguirem conciliar a maternidade e atribuições familiares com o trabalho (GERSICK; KRAM, 2002). A subrepresentação feminina no trabalho aumenta à medida que a mulher envelhece, a crescente disparidade de gênero nos cargos de maior hierarquia ocorre no período que muitos profissionais tem filhos, sugerindo uma lacuna familiar enfrentada pelas mulheres ao terem dificuldade em conciliar carreira de sucesso e família, reduzindo a probabilidade de promoção por causa da queda precoce e prolongada de produtividade (ANTECOL; BEDARD; STEARNS, 2018). Como a janela de oportunidade para acumulação de capital humano e progresso profissional costuma ocorrer na primeira década de carreira,

idade em que muitos trabalhadores têm filhos (O'FLAHERTY et al., 1995), as mulheres acabam perdendo essa janela e não mais conseguindo recuperar a carreira (KAEPPEL et al., 2020).

“**A vida profissional do homem é infinita**”, porque ele não sofre o labirinto de cristal cheio de obstáculos que tornam a jornada profissional das mulheres um caminho repleto de barreiras discriminatórias (EAGLY; CARLI, 2007). Além disso, ocorre a associação da figura de liderança a um homem mais velho, como explicou a pesquisa de Scheuer e Loughlin (2018) que reformulou o conceito *think manager-think male* (SCHEIN, 1973) para *think manager-think older male* (pense gerente-pense em homem mais velho). O protótipo gerente não é apenas homem, mas um homem mais velho (BUENGELER et al., 2016). A teoria do *status* demonstrou como idade e gênero atribuem diferentes status entre as partes, gerando resultados desiguais no trabalho (BERGER et al., 1972; MEEKER et al., 1977; CARLI; EAGLY, 1999; RIDGEWAY, 2001; ROTH et al., 2012). Homens mais velhos gozam de um duplo *status* associado à liderança: idade e gênero masculino. Quando jovens, não sofrem a perda da janela de oportunidade causada pela maternidade. Quando pais, são bem avaliados nas organizações enquanto pessoas responsáveis, chefe de família. Quando envelhecem, recebem o bônus da idade e “ele pode ser um CEO, ele pode ser tudo!”. Mulheres mais velhas, por terem perdido a janela de oportunidade quando jovens, não conseguem recuperar sua carreira (O'FLAHERTY et al., 1995; ANTECOL et al., 2018; KAEPPEL et al., 2020). Por todas as dificuldades enfrentadas ao longo da carreira, mulheres são mais propensas a aceitar uma proposta para assumir um cargo de liderança precária, empresas tendem a promover mulheres quando enfrentam situações de crise, *think crisis-think female* (pense crise-pense em mulher), elas são promovidas ao topo do penhasco de cristal (RYAN; HASLAM, 2007; RYAN; HASLAM; HERSEY; BONGIORNO, 2011).

4.7 Insegurança

Na hora de fazer a proposta de trabalho com edital para avaliar um projeto, a menina falou “Ai gente, eu sou ruim para fazer a proposta do orçamento” E aí a nossa chefe falou assim: “Isso é um problema das mulheres, a gente tem muita dificuldade com isso, sempre dá uma diminuída, os homens eles são muito melhores nessa negociação”. Então assim, foi uma das coisas que eu percebi, as mulheres são mais inseguras na negociação. (Entrevistada 5; grifo do autor)

As características femininas são sensibilidade, gentileza e afetuosidade, enquanto as características masculinas são dominância, assertividade e supervisão (EAGLY; CARLI, 2007). Essa falta de assertividade feminina pode explicar a dificuldade de negociar, estabelecer orçamentos, mencionada pela Entrevistada 5. Mulheres são menos confiantes, mais retraídas e menos dispostas a impor suas ideias em uma interação social porque são mais avessas ao conflito (MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016), “as mulheres são mais inseguras na negociação”. A crença na capacidade de desenvolver o trabalho, definida como

uma das dimensões do empoderamento psicológico (SPREITZER, 1995), mostra sofrer os efeitos da estrutural disparidade de gênero.

Conforme a teoria do papel social (EAGLY; WOOD, 2012), homens e mulheres negociam de formas diferentes porque a figura do negociador não está alinhada com o papel de gênero feminino. Quando as mulheres negociam, elas são vistas enquanto violadoras dos papéis de gênero, podendo sofrer represálias sociais. Por causa disso, mulheres evitam iniciar uma negociação, tendo menores expectativas em comparação com os homens (REIF; KUGLER; BRODBECK, 2020): “sou ruim para fazer a proposta do orçamento”; “a gente tem muita dificuldade com isso, sempre dá uma diminuída”.

4.8 Liderança

Já tive problema com engenheiro homem por não fazerem o que eu pedi e a obra sair toda errada. Agora eu estou tendo uma experiência com uma engenheira mulher e está sendo maravilhoso, melhor obra que já tive na minha vida! Ela é super atenciosa, atenta a tudo, ela lê o meu projeto inteiro, ela estudou meu projeto leu de cabo a rabo entendeu cada detalhe que deveria ser executado e pergunta sempre, questiona “meninas, ficou essa dúvida aqui... É isso mesmo?” [...] Ela nunca vai executando antes de me perguntar e com outros engenheiros homens que eu já tive relação de trabalho de executar um projeto nosso eles faziam com a cabeça deles não perguntavam se estava certo ou não. [...] Ela é muito mais atenciosa, muito mais caprichosa, muito mais tudo, sabe, muito mais perfeita. [...] “Vamos trabalhar em equipe, somos uma equipe, vai sair bonita a obra” é mais nesse discurso que essa engenheira fala com a gente. Nenhum engenheiro nunca falou assim comigo “vamos ser uma equipe para a obra ficar linda, para o cliente sair satisfeito” nunca aconteceu isso com os outros engenheiros homens que trabalhei. (Entrevistada 2; grifo do autor)

Devido à socialização, mulheres tendem a ser mais atentas às emoções e desejos dos parceiros de comunicação (TANNEN, 1995). Isso faz com que a liderança feminina seja mais “atenciosa, atenta a tudo”, “mais caprichosa” e mais comprometida em estabelecer uma interação afetuosa “somos uma equipe”. As mulheres são mais sensíveis, gentis e afetuosas nas relações de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007).

Eu sou muito insatisfeita porque eles não têm os mesmos valores que eu tenho do tipo eu ter que ficar escutando... os valores são muito diferentes dos meus, sabe? [...] E eu tipo “gente, não estou acreditando que estou escutando isso!” E aí você está em um ambiente de trabalho, parece que está tipo assim subindo os nervos e você não pode falar nada e aí você tem que explicar educadamente para não explodir [...] São pequenas coisinhas que vão se juntando, cara, não é possível que exista pessoa assim. (Entrevistada 3; grifo do autor)

Esse meu senador ele é muito doido, muito machista, muito diferente dos outros que eu trabalhei [...] As coisas que ele fala de mulher, uma brincadeira, assim, sabe, que eu penso “Meu Deus! Eu queria não estar aqui, não queria ter ouvido isso, não quero ouvir isso” e que não seria a mesma coisa se eu fosse um homem, eu tenho certeza disso. (Entrevistada 4; grifo do autor)

A literatura sobre liderança transformacional descreve quão importante é que o líder consiga inspirar motivação, confiança, lealdade e estimular seus seguidores a inovar os padrões vigentes (NG, 2017). A percepção do líder depende das características pessoais dos seguidores (LORD et al., 1986), não sendo possível, como visto nos trechos acima, para as entrevistadas mulheres perceberem de forma positiva as atitudes machistas no local de trabalho de seus líderes. Um dos mecanismos sociais e psicológicos que modelam a

percepção do seguidor para com seu líder, é a identificação, quando as crenças e a identidade do seguidor são validados pelo líder (NG, 2017). No trecho “Eu sou muito insatisfeita porque eles não têm os mesmos valores que eu tenho” (Entrevistada 3), fica explícito como um estilo de liderança com valores que ferem as crenças e a identidade do seguidor gera efeitos negativos no bem-estar, motivação, senso de identificação, qualidade das relações e percepção de justiça e respeito no ambiente laboral (NG, 2017). Quando a Entrevistada 4 diz que ela não queria mais trabalhar no local onde estava porque seu chefe era “muito machista” e que “não seria a mesma coisa se eu fosse um homem, eu tenho certeza disso”, percebemos a importância dos mecanismos de identificação, troca social e justiça (NG, 2017) para que o trabalhador tenha bem-estar e se sinta motivado no trabalho.

4.9 Maternidade

*Não possuo filhos. Já senti sim que a **maternidade é vista de maneira negativa**. Com certeza, sem sombra de dúvidas, na verdade **não vejo como ter filho e ter uma ambição profissional a curto e médio prazo. Não consigo ver essas duas coisas coexistindo**. (Entrevistada 1; grifo do autor)*

A pesquisa de Madalozzo e Blofield (2017) mostra que a maternidade é vista como indesejável no mercado de trabalho, enquanto a paternidade é vista pelos recrutadores como uma característica de responsabilidade. Mulheres mães são penalizadas nos processos seletivos, enquanto a paternidade nos homens funciona como um bônus que atribui maior confiança no candidato, visto como mais apto à contratação (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Quando a Entrevistada 1 fala “não vejo como ter filho e ter uma ambição profissional a curto e médio prazo” remete ao que diz a pesquisa de Machado et al., 2019 sobre a sobrecarga de trabalho que as mulheres enfrentam nos primeiros anos de idade dos filhos, prejudicando sua produtividade no trabalho. Corroborando também com as conclusões da pesquisa de Gersick e Kram (2002), que discorre sobre a dificuldade das mulheres em conciliar a maternidade com o trabalho, buscando horários flexíveis ou pausando suas carreiras para conseguir cumprir com as demandas da desigual divisão de tarefas domésticas que recaem sobre o gênero feminino. A maternidade é um dilema para as mulheres inseridas no mercado de trabalho porque na idade em que elas vivenciam os anos finais do período fértil ocorre uma janela de oportunidade no mundo do trabalho, com ofertas de desenvolvimento e promoção, e a maternidade impede que elas se dediquem da mesma maneira. O dilema consiste em decidir se corre o risco de perder o período fértil, investindo em sua carreira, ou se torna mãe e corre o risco de perder a janela de oportunidade que acontece nessa fase da vida. As mulheres que se tornam mães, têm dificuldade em conciliar sucesso profissional e família, reduzindo a probabilidade de promoção por causa da quebra precoce e prolongada de produtividade na carreira (ANTECOL et al., 2018). Com a perda da

janela de oportunidade para acumulação de capital humano e progresso profissional na primeira década de carreira, idade em que muitas mulheres decidem ter filhos, (O'FLAHERTY et al., 1995), dificilmente as mulheres conseguem recuperar a carreira após se tornarem mães (KAEPPEL et al., 2020).

Eu vejo minha cunhada fazendo muito mais que meu irmão, pegando o tempo inteiro no colégio, levando no colégio, levando para o inglês... e ela é advogada, sócia em um escritório, trabalha muito também, mas toda essa carga de filhos fica sempre para ela. (Entrevistada 2; grifo do autor)

Várias pessoas ali têm filhos e quando o filho fica doente a mulher que fica em casa ou ela que se despenca para buscar o filho na escola. Uma vez eu até questionei minha colega [...] "E o seu marido? Não pode ficar com o filho?" Aí ela me respondeu "É porque mulher sabe cuidar melhor, homem não sabe fazer essas coisas" [...] Se a mulher deixar de ir buscar o filho na escola porque ele está passando mal, ela fica "Meu Deus, sou uma péssima mãe!". As outras pessoas ficam julgando. [...] Qualquer coisinha que os homens fazem, "Nossa, ele é ótimo! Que paizão, merece um prêmio!". E não, ele não merece um prêmio nem estrela dourada, ele não está fazendo nada mais que o papel dele. (Entrevistada 3; grifo do autor)

A desigual divisão de tarefas domésticas e a sobrecarga de trabalho que recaem sobre as mulheres, faz com que elas sofram mais com a conciliação entre carreira e atribuições familiares (GERSICK; KRAM, 2002): "mas toda essa carga de filhos fica sempre para ela" (Entrevistada 2). A reprodução social, os cuidados com a casa e a família, foi historicamente feminizada e sentimentalizada, definida como cuidado e amor, em oposição a trabalho e dinheiro (ARRUZZA et al., 2019). A identidade da mulher foi atrelada à maternidade, ao cuidado, fazendo com que as expectativas e exigências em relação ao gênero feminino e masculino sejam diferentes (SOUZA & FERREIRA, 2005; CARVALHO; COELHO, 2005; FALQUET, 2012; SWAIN, 2007): "mulher sabe cuidar melhor, homem não sabe fazer essas coisas" (Entrevistada 3). Sobre a mulher que trabalha, recaem as cobranças do ideal de maternidade, enquanto o homem é eximido de tal cobrança podendo permanecer com a mesma dedicação profissional após ter filhos.

O filho e a mulher, o preconceito sempre vai existir, ela tendo ou ela não tendo. Se ela não tem, é preconceito. Se ela não tem [...] "Vai contratar alguém que acabou de casar, tem vinte e cinco anos... mas vai ter filho, vou ter que dar licença!?" entendeu? Se ela tem "Vou contratar... mas ela tem filho de um ano, meu Deus! Filho de um ano vai no médico" é melhor contratar uma que não tem, entendeu? Isso eu sei porque eu já estive do outro lado e hoje estou nesse lado. (Entrevistada 4; grifo do autor)

Mulheres que são mães sofrem rejeição no mercado de trabalho (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Mulheres que não são mães sofrem com julgamentos negativos por não atenderem à expectativa de gênero (SOUZA & FERREIRA, 2005; CARVALHO; COELHO, 2005; FALQUET, 2012; SWAIN, 2007). As cobranças sociais de gênero faz com que as mulheres sejam sempre julgadas, ou são "muito sensíveis" ou são "muito agressivas" (BRESCOLL et al., 2008; RUDMAN et al., 2008).

a mulher ela dobra suas funções, entendeu? Ela vira mãe, ela cuida da casa, por mais que ela tenha empregada, ela cuida da casa, ela olha ali a lista do que tem que comprar, ela olha ali o que é que, por exemplo, se tiver uma empregada doméstica, o que a empregada doméstica vai fazer, a babá, o que é que, que horas que a babá chega, que horas que a babá sai. É, a escola, demanda da escola, por exemplo, meu filho estava na escola, a agenda vinha mamãe, querida mamãe, sabe, tudo era mamãe, nenhuma do papai, nenhum momento país, prezados país, não, mamãe. Então assim, a mãe acaba sendo cobrada por essas coisas e aí quando chega na hora de equilibrar, ela não consegue. Então a dedicação dela ao trabalho é às vezes menor porque ela não consegue equilibrar todos esses pratinhos [...]. É por escolha, entendeu? Quer dizer, escolha até certo ponto [...] sobra muito mais para a mulher, ela nunca vai prestar o mesmo trabalho do homem, não vai. E o chefe vai ter essa compreensão? Também

*não vai, a não ser que seja uma chefe gente boa. Mulher, porque os homens em geral não têm essa sensibilidade.[...] Então acaba que eu fico **sobrecarregada mentalmente** [...] **Não sei até onde é uma escolha, até onde é também uma cobrança e de que tem que estar tudo bem com seu filho e a mãe tem muito mais isso do que o pai, sabe? Enfim, uma cobrança social, né, porque a mãe que é cobrada, “esse menino não tem mãe!? cadê a mãe desse menino!?” nunca é o pai, né? E aí são essas coisas. O pai que está ali, nossa, um ótimo pai, paizão! O pai só precisa estar ali, né!?** (Entrevistada 5; grifo do autor)*

*Quando você pega, compara um homem e uma mulher, eles começam a carreira juntos. Aí **chega aos 30 anos, eles casam, tem filho, e o homem segue subindo, a mulher ela vai dando uma parada, porque ela teve sua maternidade**, ela precisa ficar com o filho, e aí o homem vai subindo. E aí quando você compara uma mulher que não teve filhos, ela ainda fica um pouco mais baixa que o homem, mas ela ainda consegue subir mais do que a mulher que tem filho. [...] E aí é isso assim, eu acho que existe essa questão, **escolha própria**, né? (Entrevistada 5; grifo do autor)*

A sobrecarga de trabalho doméstico vivida pelas profissionais femininas é uma pressão social construída historicamente, da qual a trabalhadora não consegue ficar ileso (ARRUZZA, et al., 2019; HIRATA; KERGOAT, 2007). As imposições de gênero construídas historicamente fazem com que mulheres tendam a agir de forma diferente dos homens e sofrer represálias socioeconômicas quando não cumprem as expectativas de gênero (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017; BRESROLL, 2012), por isso a Entrevistada 5 se mostra em dúvida sobre as imposições de gênero serem meramente uma questão de escolha livre, sem coações sociais: “não sei até onde é uma escolha”. Foucault (2000) alerta para pensarmos as relações de poder observando como funciona o poder disciplinar, que utiliza de mecanismos institucionais para controlar, dominar e adestrar pensamentos, produzindo subjetividades que legitimem a estrutura social estabelecida. Seria a sobrecarga de trabalho e mental sofrida pelas mulheres uma opção vivê-la ou não? Dialogando com Foucault (2000), a subjetividade feminina foi engendrada para funcionar conforme o interesse social dessa desigual relação de poder entre os gêneros. Os sujeitos estão submetidos a condições de designação e exercício definidas, são constituídos a partir delas, as possibilidades de escolhas estão sujeitas a esses condicionamentos (SCOTT, 1999), por isso, não dá para isolar o processo decisório dos fatores contingenciais. Quando a mulher se torna mãe e opta por se dedicar menos ao trabalho, esse fenômeno não pode ser compreendido como uma escolha simplesmente, é preciso olhar quais condições essa mulher está sujeita, se há rede de apoio, poder econômico para terceirizar tarefas, quais possibilidades de ascensão profissional ela acredita ter (ou não) para decidir abdicar da área profissional: “a dedicação dela ao trabalho é às vezes menor porque ela não consegue equilibrar todos esses pratinhos [...]. É por escolha, entendeu? Quer dizer, escolha até certo ponto”.

“Chega aos 30 anos, eles casam, tem filho, e o homem segue subindo, a mulher ela vai dando uma parada, porque ela teve sua maternidade” (Entrevistada 5), a carreira feminina não tem uma ascensão linear, mas possui períodos descendentes e de estagnação por causa da maternidade (GERSICK; KRAM, 2002; O’FLAHERTY et al., 1995).

Que eles sempre perguntavam se as mulheres eram casadas, se tinham filhos, então acho que isso era analisado em relação a escolher uma pessoa para pegar um cargo de liderança ou não, né. Já no meu atual trabalho, interfere no sentido de você, por exemplo, se você for convidado para um cargo de gerência, quem tem filho vai pensar mil vezes antes de aceitar, porque infelizmente a gente sabe que

*quando a gente é mãe, principalmente de **criança pequena**, a criança ela é muito dependente, então isso aí é uma **barreira**, querendo ou não, para a mulher. Então eu acho muito complicado, a gente se sente assim, naquele desafio, né? Claro que tem mulher assim que aceita, né, vai, encara e tudo, mas que é difícil para gente, é. Então eu acho que acaba que a maternidade ela tem essa pressão aí, mesmo, de a gente aceitar mesmo esses cargos. E também nesses outros trabalhos onde tenham muito homem, é onde que eles, que **eles sempre perguntam, se a mulher tem filho**, se não tem, porque eles acham que quem tem filho, já pensam logo: a criança vai ficar doente, a mãe vai pegar atestado, né, então a gente, quando a gente vê, né, tanto a mulher que, por exemplo, engravida, aí **tira a licença-maternidade, quando volta é demitida**. Então assim, a gente tira por esse lado, né? Que quando acaba aquela estabilidade, né, eles pegam e demitem, né? Então eu acho que a maternidade é assim bem complicada nesse aspecto, né, de trabalho. [...] **não é só uma questão da própria mulher escolher, acho que a pressão social, né?** Então todo mundo fala: “nossa, mas você vai aceitar ser, ter esse cargo?” Por exemplo, uma pessoa que, vou citar a direção de uma escola, né? Você verifica que **a maioria das diretoras de escola não têm filho pequeno**, ou tem filho adulto ou não têm filho. Porque quando você é convidado a um cargo desse, a disputar uma eleição, porque é por disputa de votação, né? Quando você aceita montar uma chapa, por exemplo, você, todo mundo já olha: “nossa, mas você tem filho pequeno, como é que você vai fazer?”. Então, assim, a mulher vai recebendo toda essa pressão. (Entrevistada 6; grifo do autor)*

*Geralmente os pais acabam conseguindo ter mais tempo para o trabalho, porque as mães estão fazendo a sobrecarga em relação aos filhos. Nós mães sempre ficamos com o mais complicado, essa questão de **conciliar o trabalho com a maternidade**. [...] Tem relatos de amigas que **depois que voltaram da licença-maternidade foram despedidas**, sem explicação. Já aquela crença de que a mulher vai faltar, **a mulher não vai se dedicar tanto porque agora ela tem filho. Então é melhor despedir logo, porque aí eu contrato uma pessoa que não tem filho**. (Entrevistada 7; grifo do autor)*

Mulheres sofrem resistência na promoção para cargos de liderança, a maternidade é encarada como um empecilho à carreira profissional (MADALOZZO, 2011; EAGLY; KARAU, 2002; CARLI; EAGLY, 1999), “sempre perguntavam se as mulheres eram casadas, se tinham filhos, então acho que isso era analisado em relação a escolher uma pessoa para pegar um cargo de liderança ou não” (Entrevistada 6). Mulheres grávidas e mães são um grupo vulnerável no mercado de trabalho, apesar das proteções legais como a licença-maternidade que buscam salvaguardar as mulheres nesse período (CIAVOLINO et al., 2016). Após retornarem ao trabalho, as mulheres podem sofrer represálias em sua carreira pelo tempo de afastamento, sendo consideradas menos valiosas para os empregadores (GUPTA; SMITH; VERNER, 2008): “a mulher não vai se dedicar tanto porque agora ela tem filho. Então é melhor despedir logo, porque aí eu contrato uma pessoa que não tem filho” (Entrevistada 7). A pesquisa de Machado et al. (2019), discute como os primeiros anos da criança, período em que ela demanda maior cuidado, interfere negativamente na carreira feminina. Especialmente as mulheres mães de filhos pequenos são prejudicadas profissionalmente (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010): “A maioria das diretoras de escola não têm filho pequeno” (Entrevistada 6).

4.10 Raça

*Eu sofro coisas em determinado sentido, em determinado momento, mas não deve ser nem 10% do que **mulheres negras** passam, eu imagino. (Entrevistada 1; grifo do autor)*

A História racista de formação do mercado de trabalho brasileiro possui consequências até os dias atuais, quando vimos que apenas 1,6% do nível gerencial e 0,4% do nível executivo das cadeiras das maiores empresas brasileiras são ocupadas por mulheres negras (GONÇALVES, 2016). A pesquisa “*Perfil Social, Racial e de Gênero das*

500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” (GONÇALVES, 2016) nos mostra as características do retrato atual do nível de comando das empresas: homens brancos. Sem conhecimento histórico não há como compreender as estatísticas, nem partir para a discussão contemporânea nos estudos de Administração sobre diversidade nas organizações. A força de trabalho vendida é indissociável do corpo, sexuado e racializado, que a porta; assim, as relações se constroem simultaneamente sobre as condições de classe, raça e sexo do sujeito (ÁVILA, 2011). Para compreender as razões pelas quais à medida que sobe o nível hierárquico nas empresas, diminuiu a inclusão de mulheres nas posições de comando e, quando somadas as opressões de sexo e raça, as mulheres negras sofrem duplamente com o sexismo e o racismo que as atravessam, é necessário estudarmos a construção histórica que nos encaminhou até aqui.

Após terem tido seu trabalho explorado por três séculos, como escravos, quando houve a possibilidade do trabalho assalariado, a população negra foi excluída. A República subsidiou a entrada de brancos europeus no país porque a ideologia vigente era de que os negros eram prejudiciais à nação em desenvolvimento (SCHWARCZ, 1993), houve uma política do branqueamento no país, quiseram “limpar” as marcas do período escravocrata, alguns estudiosos defendiam a tese de que em cem anos o Brasil embranqueceria (DOMINGUES, 2004). O discurso que utilizavam para justificar o racismo na época era o de que faltava ao negro a escolarização e qualificação profissional necessária aos postos de trabalho que se abriam e de que o imigrante branco europeu era necessário pois ele possuía excelente qualificação. Entretanto, a maioria dos imigrantes que foram subsidiados a virem trabalhar no Brasil, eram de regiões rurais, com condições sociais miseráveis (DOMINGUES, 2004). Logo, os negros possuíam as mesmas condições de assumir os trabalhos assalariados dados aos brancos europeus, mas isso não foi feito devido à ideologia eugenista.

Historicamente, as escolas de Administração não constroem práticas gerenciais preocupadas com a justiça social, econômica e epistêmica, para além do paradigma tradicional economicista, lógico e racional (LAWRENCE et al., 2009; ROUSSEAU, 2012; ITUASSU et. al, 2014; CONTU, 2019), é necessário utilizar a interseccionalidade enquanto método analítico para compreender a escassez de mulheres negras em cargos de poder e, a partir disso, decisões organizacionais possam ser pensadas e aplicadas de maneira estratégica pelas pessoas que se propõem a trabalhar com gestão (ZANONI ET AL., 2010; COLLINS; BILGE, 2016).

4.11 Rivalidade Feminina

*Em ambiente que tem muita mulher, o que eu percebo é que os atritos são maiores, né, do que ambiente que tem mais mesclado em quantidade de homem e de mulher. Então o ambiente feminino também ele tem essas questões, né, que tem muito atrito. Porque a gente tem essa questão da variação de humor, né, aí você imagina um monte de mulher junto. Então eu falo, eu sempre converso com meu esposo, que eu falo que **o lugar mais difícil de trabalhar é lugar que tem muita mulher, porque tem muito atrito. Os homens sofrem menos pressão porque acaba que eles fazem o trabalho deles, o que eles querem, sem ninguém falar nada.** [...] Acho que a questão do machismo interfere nos atritos porque as mulheres chegam no trabalho cansadas, sobrecarregadas, ainda mais quem é mãe, às vezes o menino não dormiu direito, aí você chega sem dormir, né? Aí você chega lá, um monte de coisa pra resolver, aí fica **louca!** (Entrevistada 6; grifo do autor)*

*Não gosto de colocar a vítima numa posição de agressor, mas isso acontece muito também **de mulheres para mulheres.** E é horrível porque ao invés de você fortalecer o movimento, você está se juntando com o que você não deveria se juntar que é a **opressão de outra mulher.** (Entrevistada 1; grifo do autor)*

*Infelizmente é mais pelas mulheres, as próprias mulheres. Então não vou nem pôr como se fosse o homem sendo o culpado dessa situação ter acontecido, né, o causador do problema. Mas sim, eu vejo que **as mulheres não se apoiam dentro do ambiente de trabalho,** quando gera essa pressão em cima da mulher, porque hoje os homens são muito mais participativos, eu acho que eles entendem mais a situação da mulher. Só que a própria mulher não apoia a outra mulher. Aí eu vejo que ainda fica uma situação tensa no ar provocada pela falta de **sororidade.** [...] Existe ainda um embate entre a mulher da antiga geração, a mulher dos 40 aos 50, que ela está já no topo da hierarquia, e a mulher de 20 e 30, que ela está galgando ainda o seu espaço lá. **As mulheres da antiga geração brigam muito entre si,** elas não conseguem ver isso como machismo. [...] E o homem consegue ser mais flexível nesse ponto, entendeu? [...]. Existe muita mulher machista, e assim, eu falo isso porque eu trabalho na área de Tecnologia da Informação, então, no meu trabalho, 85% dos servidores são homens. **Na área de TI, como um todo, 80% dos profissionais são homens, então eu só trabalho com homem [...]. Eu fui muito mais julgada pelas mulheres do que pelos próprios homens.** (Entrevistada 8; grifo do autor)*

As mulheres sofrem níveis mais elevados de *stress* no ambiente de trabalho (LAGROSEN, Y.; LAGROSEN, S., 2020), tornando-as mais suscetíveis a situações desgastantes no ambiente de trabalho, “a questão do machismo interfere nos atritos porque as mulheres chegam no trabalho cansadas, sobrecarregadas” (Entrevistada 6). As mulheres estão estressadas pela sobrecarga mental que é viver em uma sociedade com desigualdade de gênero. O *stress* derivado dessa sobrecarga pode e um ambiente de trabalho predominantemente masculino coloca essas profissionais em uma situação mais vulnerável, podendo provocar conflitos entre as mesmas. Estão todas sobrecarregadas e em um ambiente masculino. Os homens estão confortáveis, em uma posição social de privilégio não somente na sociedade como no próprio local de trabalho, sendo a área de Tecnologia da Informação dentro do órgão em que a Entrevistada 8 trabalha, por exemplo, formada 85% por homens. O conforto identitário gera menor sobrecarga mental, talvez por isso a Entrevistada 8 acredite que os homens conseguem ser mais flexíveis e não brigam tanto entre si quanto as mulheres. Quando uma mulher reproduz comportamentos machistas ela não goza de nenhum privilégio ao ter esse comportamento, sendo apenas uma reprodução, ela não passa a ocupar o local de poder nas relações de gênero por não ter consciência sobre a condição da mulher na sociedade. Mulheres sentem maior ansiedade em grupos formados somente por homens, encarando isso como uma situação de ameaça (HOYT et al., 2010). A Entrevistada 1 trouxe a reflexão sobre ser delicado colocar a vítima na posição do agressor. Mesmo existindo mulheres que oprimem outras mulheres, diante do sistema de gênero, elas continuarão a sofrer o machismo nas relações de trabalho e a terem dificuldade em acessar as posições de comando dentro das organizações. Eles sabem disso e gozam

do privilégio de não sofrer com o *stress* psíquico que mulheres passam por terem de lidar com toda a sobrecarga de tarefas domésticas, cobranças sociais, maternidade, etc. Mulheres sabem que são preteridas em processos seletivos, isso certamente afeta a saúde mental das trabalhadoras nos ambientes organizacionais. É necessário que pensemos em bem-estar no trabalho com esse recorte, como alguém que sofre maior vigilância e automonitoramento (BRESCOLL; ULLMAN, 2008; RUDMAN; PHELAN, 2008), constantes agressões de gênero no local de trabalho, piadas pejorativas e ataques à sua identidade pode manter-se realizado no local de trabalho? Aspectos do capital psicológico como autoconfiança, otimismo, criatividade e flexibilidade (PENGER et al., 2014; LUTHANS et al., 2007) são afetados conforme o estilo de liderança. Se a liderança e o ambiente organizacional é majoritariamente masculino, a menor flexibilidade das mulheres dita pela Entrevistada 8 pode estar associada ao dano no capital psicológico que seguidoras femininas sofrem pela falta de heterogeneidade sexual nas organizações (OC, 2018).

4.12 Segmentação Vertical e Horizontal

Muitas vezes eu estou em uma reunião e quando eu olho ao meu redor, eu sou a única mulher que está na reunião. A única. E os outros dez são homens. Aí você fala "Gente!? Será que isso faz sentido?" E eu até falei "Como é concurso público deve ter passado na prova mais homens do que mulheres" Mas, não! No concurso que eu entrei, os primeiros lugares dos cargos, os aprovados, todos praticamente foram mulheres, entrou muito mais mulher do que homem. Então, por que não vejo mulheres? Lá onde eu trabalho, o corpo de pessoal, 80%-90% é composto por homem e o resto são mulheres. Quando olho nos cargos de diretoria e superintendência, nenhuma mulher é superintendente, nenhuma mulher é diretora. Gerentes também não tem muitas mulheres. Tem muito mais assessoras. Aí vem aquele padrão, né, a mulher está na comunicação, a mulher está na gestão de pessoas, aí quando você vai olhar algumas áreas como Tecnologia da Informação, não tem mulher em cargo de direção na minha área, são só homens, são todos homens. E isso me incomoda muito! (Entrevistada 3; grifo do autor)

Não haver muitas mulheres em determinadas áreas é reflexo da segmentação horizontal; não haver mulheres nos cargos de diretoria e superintendência é a segmentação vertical (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008). A segmentação horizontal (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008) dialoga com o princípio de separação de Kergoat (2003), que postula que, na divisão sexual do trabalho, há cargos que são mais adequados aos homens e cargos que são mais adequados às mulheres. São dois os princípios da divisão sexual do trabalho, princípio de separação e princípio de hierarquização (KERGOAT, 2003). Esse último conversa com a ideia de segmentação vertical (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008), que hierarquiza os gêneros no trabalho, atribuindo maior valor ao trabalho masculino.

Este ano mesmo a [nome] era candidata à presidência do Senado, ela maravilhosa, super capacitada, e boicotaram, sabe, o Senado nunca teve uma mulher como presidente. [...] Das 81 cadeiras do Senado, só 12 são ocupadas por mulheres, não chega nem perto da metade, né!? (Entrevistada 4; grifo do autor)

A política é um ambiente masculino. Segundo o *ranking* do *Inter-Parliamentary Union Parline*, uma referência para dados oficiais sobre os parlamentos de todo o mundo, mostra que o Brasil está na 143ª posição do *ranking* de igualdade de gênero; menos de 15% dos assentos são ocupados por mulheres nas eleições feitas em 2018. Essa desigualdade é herança de como se deu a criação do Congresso Nacional, após o regime militar, construído apenas com banheiros masculinos; não estava nos planos de Brasília e da política hegemônica a participação da mulher no espaço político (VESENTINI, 1986). Sobre a Assembleia Nacional Constituinte de 1987/1988, a Senadora Lídice da Mata depôs em uma entrevista para o projeto História Oral, comemorativo dos 30 anos da Constituição Brasileira:

a presença da mulher era exótica naquele momento constituinte. Nós não tínhamos banheiro no plenário, não tínhamos gabinetes com banheiros... Então, a nossa luta, a primeira luta da nossa presença feminina na Constituinte foi por coisas muito preliminares ao debate político. (DA MATA, 2018)

Se pensarmos em Foucault (2000), é bastante simbólico que um espaço político tenha sido construído somente com banheiros masculinos, haja visto que as instituições produzem subjetividades e estabelecem a configuração social que desejam também a partir da arquitetura. Considerando que a construção arquitetônica funciona como uma máquina que cria e sustenta uma relação de poder (FOUCAULT, 2000), como podemos pensar em um espaço político com igualdade de gênero se sua construção foi feita sem considerar a presença feminina? Apenas em 2016, o plenário do Senado Federal passou a ter um banheiro feminino, mais de 55 anos depois da inauguração do Congresso Nacional em Brasília (1960), antes disso as senadoras precisavam se ausentar do plenário para utilizar o banheiro do restaurante. As organizações não são palcos neutros, elas atuam de forma intencional na produção e manutenção das relações de poder que nelas se estabelecem (CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014; ACKER, 2006; FOUCAULT, 2000).

Na Secretaria de Educação, a maioria são mulheres. É diferente nas escolas. Nos anos iniciais de formação de crianças, que é onde eu trabalho, a maioria é mulher. Então assim, a gente não tem muito essa questão de ser priorizado ou não, né? A maioria dos cargos de chefia é composto por mulheres. Mas, nas regionais de ensino e nas sedes, é totalmente diferente. Quando vou resolver alguma coisa lá, vejo que tem muito homem nesses cargos de gerências, essas coisas. Mas dentro da escola que é a minha chefia imediata, ela é mulher. [...] A gente vê uma realidade um pouquinho diferente nas gerências. Por exemplo, na sede e nas regionais de ensino, tem bastante homem. [...] Acho que isso varia muito da área, né? Tem áreas que tem mais homens e outras áreas tem mais mulheres, acho que na área de educação é mais tranquilo em relação a isso, né? [...] Só que eu não sei, né, porque igual eu te falei, quando você chega lá na sede para resolver alguma coisa, tem muito homem. [...] É isso que tem que investigar, porque eu não sei dizer, porque eu não trabalho no topo, né. (Entrevistada 6; grifo do autor)

A segmentação horizontal (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008) acontece na área de educação básica, onde a maioria dos professores que atuam na formação de crianças são mulheres. Mas, interessante observar como a segmentação vertical (WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008) ocorre mesmo em uma área feminizada, na Secretaria de Educação, os

profissionais que lidam com crianças são mulheres, os profissionais que atuam nas regionais e nas sedes, em cargos de decisão, são homens. A socialização feminina fez com que tanto na esfera doméstica como na esfera pública a responsabilidade pela educação e cuidado de crianças seja atribuída às mulheres, sendo a educação infantil uma profissão feminizada (VENTURINI; THOMASI, 2013). Os cargos de decisão nas regionais e sede, ficam reservados aos poucos homens da área de educação. Mesmo a educação sendo uma profissão feminizada, os homens possuem vantagem na disputa pelos cargos hierarquicamente superiores (CORRÊA, 2010).

4.13 Silenciamento

*Nesse meu antigo trabalho, porque a gente tinha as reuniões, né, das equipes, e aí a gente via que realmente quando reunia os líderes, **as mulheres sempre eram cortadas quando iam falar**. Não deixavam elas falarem muito não. Então eu nunca tive, porque eu não cheguei nesses cargos de liderança, essas coisas. **Então eu não, a gente não falava muito, mas quem falava mais, com certeza sofreu esses cortes sim**. Isso aí eu observei muito lá, nesse meu antigo trabalho. **Eles querem saber mais, acham que sabem mais**, né, toda essa questão. (Entrevistada 6; grifo do autor)*

Homens supõem ter maior conhecimento e habilidade de comunicação, assumindo uma posição de superioridade sobre as mulheres, interrompendo e prejudicando a fala feminina (KOC-MICHALSKA et al., 2019): “Eles querem saber mais, acham que sabem mais” (Entrevistada 6). As mulheres tendem a ser mais retraídas, menos confiantes e dispostas a exporem suas ideias em reuniões porque preferem evitar o conflito (MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016): “a gente não falava muito, mas quem falava mais, com certeza sofreu esses cortes sim” (Entrevistada 6).

*Já aconteceu em reunião, **eu explico uma coisa que eu realizei, um trabalho que eu fiz, e um colega quer traduzir o que eu falei para o chefe, como se eu não tivesse conseguindo me expressar. Acho que é essa crença enraizada de que o que a mulher está falando, ela não está conseguindo dizer. Acho que eles nem escutam o que a gente tá falando**. Eles já partem do pressuposto de que alguém vai ter que explicar o que a gente está falando. [...] **Como se a gente precisasse da ajuda deles o tempo todo**. Assim, eu senti que esse meu colega não estava querendo, não sei, acho que ele não tinha consciência de estar me prejudicando. **Ele fez naturalmente, como se estivesse me ajudando**. Como se ele quisesse me ajudar, mas isso a gente já sabe que eles partem do pressuposto que a gente não está conseguindo fazer o que a gente deveria fazer, né? **Como se a gente fosse menos capaz**. (Entrevistada 7; grifo do autor)*

Os homens tratam as mulheres de forma paternalista na comunicação, como se elas fossem menos capazes e precisassem da ajuda masculina a todo momento (KOC-MICHALSKA et al., 2019): “eu explico uma coisa que eu realizei, um trabalho que eu fiz, e um colega quer traduzir o que eu falei para o chefe, como se eu não tivesse conseguindo me expressar” (Entrevistada 7).

4.14 Socialização

A impressão que eu tenho é que homem durante toda a vida não teve contato com absolutamente nada de tarefa doméstica, assim, ele não aprendeu a fechar o pote de manteiga... É uma coisa assim, sério, nunca tocou. Ao ponto da pessoa não ter discernimento de como funciona nada. E isso vai de tudo, vai da criação, do machismo estrutural, da divisão de tarefas estrutural, que a pessoa não faz a menor ideia de como funcionam as coisas. E que so contribui para estar nesse ciclo eterno. [...] Meu namorado especificamente, eu acho uma pessoa muito solícita, então ele estaria disposto a fazer coisas. Mas a partir do momento que eu tivesse que ensinar para ele coisas que do meu ponto de vista são coisas básicas, que ele já deveria saber, isso me irritaria entendeu!? Então, assim, mesmo o cara que quer ser “o gente boa” ele ia ser tipo uma criança te ajudando. Você ia ter que ensinar para ele como faz qualquer coisa, sabe? (Entrevistada 1; grifo do autor)

Aí meu irmão “Eu já lavei a louça, já fiz minha ajuda do dia”, pensei “Não, acorda! Você não fez sua ajuda, você fez sua função, vai fazer mais coisas, não é uma ajuda.” É engraçado, por que isso acontece? Não sei se é criação, não sei o que aconteceu. Não sei se é de época também... Antigamente era tranquilo um homem fazer esse tipo de coisa, mas agora já está mudando, né, tem que mudar logo a criação. Quando eu tiver um filho, quero educar diferente. Eu falo isso para o meu irmão, para ele parar de tratar diferente o meu sobrinho da minha sobrinha. (Entrevistada 2; grifo do autor)

As tarefas domésticas são socialmente atribuídas às mulheres desde a infância (ARRUZZA, et. al, 2019; HIRATA; KERGOAT, 2007), as crianças crescem engendradas, criadas para reproduzirem a desigualdade de gênero estrutural, meninas e meninos são socializados de formas diferentes (EAGLY, 2007): “vai da criação, do machismo estrutural, da divisão de tarefas estrutural” (Entrevistada 1); “tratar diferente o meu sobrinho da minha sobrinha” (Entrevistada 2).

“Caraca! Eu deveria ter respondido.” Vários momentos a gente já passou por isso, da gente ter recebido alguma coisa ou alguém ter falado alguma coisa pra gente e na hora você fica tão impactada que você não tem reação, você não consegue nem responder. As várias posições que colocam a mulher, historicamente posições inferiores, posições que você não pode responder. E você é educada e sistematicamente você aprende aquilo. Então, às vezes, também pode ser isso da gente não ter reação. [...] Homens são educados desde a infância, desde bem pequenininhos, quando eles vão fazer as atividades de lazer, eles brincam de coisas legais, de coisas bacanas, bola, carrinho, super-herói, são coisas lúdicas para brincadeira mesmo. A menina quando é colocada para brincar ela vai brincar de casinha, de dar comidinha para boneca, ela é ensinada a ter que cuidar dos outros desde pequena. Então quando você vai ver responsabilidades no ambiente de trabalho, responsabilidades no ambiente da casa, a mulher é colocada como a responsável por cuidar da casa e do trabalho. Porque desde de a nossa infância a gente é ensinada a mesmo nos nossos momentos de brincadeira a só ter contato com coisas que são de cuidado, de atenção, a gente não brinca livremente. [...] Esse tipo de responsabilidade que a mulher assume no trabalho e em casa isso é implantado desde neném na gente. [...] Somos programadas para cuidar. (Entrevistada 3; grifo do autor)

A dificuldade de reagir em situações desconfortáveis pode ser explicada pela socialização feminina, que educa meninas a se tornarem mulheres com baixa confiança e que evitam expor seu posicionamento para evitar conflitos (MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016). Desde crianças, meninas são ensinadas a assumirem as tarefas de cuidado e atenção, são “programadas para cuidar”. As brincadeiras infantis funcionam como instrumento disciplinar que domestica precocemente os corpos e pensamentos, a micropolítica das relações entre homens e mulheres é engendrada desde a infância (FOUCAULT, 2000; GUATTARI, 1985). Meninas são treinadas para se tornarem mulheres sobrecarregadas (ARRUZZA, et. al., 2019; HIRATA; KERGOAT, 2007).

para cuidar. Sim. Então assim, a menina é criada pra cuidar, para prestar atenção no outro, o menino é criado para fazer acontecer, entendeu? (Entrevistada 5; grifo do autor)

Características de liderança, como dominância, assertividade e supervisão (EAGLY; CARLI, 2007) são estimuladas em homens desde a infância: “o menino é criado para fazer acontecer” (Entrevistada 5).

*Hoje a gente vê uma geração de homens muito mais participativos. Porém são homens perdidos ainda, porque eles não tiveram uma criação de participar dos afazeres domésticos, de trazer responsabilidade para si. Eu vejo que são homens que estão muito dispostos a perceber que há uma igualdade de afazeres dentro da casa, só que eles são muito perdidos ainda. Eu acho que a mulher muitas vezes assume esse trabalho para ela por falta de paciência de ensinar um homem, por ela achar que não é função dela ensinar o básico para o homem. Então a casa ainda sobrecarrega mais a mulher, é a mulher quem orienta a doméstica, a diarista, a babá... o homem não sabe orientar, a mulher consegue ter uma logística melhor. O homem hoje em dia é mais participativo, mas ainda **recai mais sobre a mulher sim, a mulher ainda é muito mais pressionada que o homem.*** (Entrevistada 8; grifo do autor)

4.15 Stress

*Trabalho em um órgão especificamente na área de Tecnologia da Informação, então é uma área majoritariamente é composta por homens. É bizzaro, eu já sofri muitas coisas! [...] Primeiro dia que eu cheguei lá, sentei, estava esperando para saber o que que eu ia fazer, aí viram que eu **sou mais nova, sou mulher...** [...] Veio um cara falar comigo meio que **naquela abordagem que você se sente super desconfortável, que toda mulher sabe porque já passou por isso.** Me chamando para almoçar e falando várias coisas, perguntando, me deixando um pouco encabulada.* (Entrevistada 3; grifo do autor)

Abordagem que deixa a mulher desconfortável é assédio. O assédio desmoraliza a mulher no local de trabalho, retira a autoridade e a desumaniza. Os danos do assédio sexual não são somente psicológicos, mas econômicos, porque leva as mulheres a abandonarem seus trabalhos quando se sentem assediadas; as consequências do abandono podem prejudicar a carreira feminina a longo prazo (MCLAUGHLIN; UGGEN; BLACKSTONE, 2017).

*Eu tive um chefe que em uma das avaliações que ele fez, uma seis meses depois da outra, **ele avaliou todos os homens com a nota maior e as mulheres com uma nota bem inferior.** E ele também usa critérios assim, ele demonstra que ele valoriza mais o jeito dos homens do que o jeito das mulheres. Isso ele deixa bem claro. Ele também trata de forma diferente, porque **com os homens, ele tem mais cuidado quando vai criticar algum trabalho. Com as mulheres ele já expõe muito a gente, ele expõe na frente de todo mundo, ele deixa a gente numa situação mais desconfortável.** [...] O problema é que **eram cinco mulheres na sala, agora só são três, duas não aguentaram mais e saíram.** [...] **A gente percebe muito ele julgando o comportamento das mulheres muito mais do que dos homens.*** (Entrevistada 7; grifo do autor)

O tratamento diferente dado para homens e mulheres por parte da chefia, pode ser explicado pelos *status* diferentes de poder, influência e autoridade que o gênero feminino e masculino possuem nas relações sociais (CARLI; EAGLY, 1999; RIDGEWAY, 2001; MADALOZZO; BLOFIELD, 2017), “com os homens, ele tem mais cuidado quando vai criticar algum trabalho” (Entrevistada 7). O maior cuidado do chefe homem para com subordinados homens pode ser explicado pela pesquisa de Emirza e Katrinli (2019), que demonstrou em seus resultados como a qualidade da troca líder-membro (*leader-member exchange*) aumenta, conforme o papel moderador das características demográficas semelhantes entre

subordinado e supervisor que aumenta o nível de interpretação do líder. Conforme a perspectiva relacional, as características pessoais como gênero, idade e raça, impactam os resultados no trabalho; há uma tendência maior do líder para se identificar e promover a carreira de subordinados semelhantes (NG; SEARS; ARNOLD, 2020): “ele avaliou todos os homens com a nota maior e as mulheres com uma nota bem inferior”.

Algumas mulheres abandonam o trabalho para evitar assediadores, culturas tóxicas sufocam o avanço da carreira feminina (MCLAUGHLIN; UGGEN; BLACKSTONE, 2017), “eram cinco mulheres na sala, agora só são três, duas não aguentaram mais e saíram” (Entrevistada 7). Além dos efeitos imediatos do abandono do trabalho, existem efeitos a longo prazo para a carreira da mulher quando ela se recusa a permanecer em um ambiente de trabalho misógino e hostil, sua trajetória profissional sofre uma ruptura involuntária gerando *stress* econômico e emocional a longo prazo (MCLAUGHLIN; UGGEN; BLACKSTONE, 2017).

4.16 Tarefas Domésticas

*Com certeza mulheres privilegiadas, com uma condição financeira melhor, **terceirizam as tarefas domésticas para outras mulheres e sentem menos a divisão de tarefas domésticas.*** (Entrevistada 1; grifo do autor)

Se eu tivesse que trabalhar fora, sair todo dia cedo, lidar com obra, com pessoas o tempo inteiro - é muito cansativo, eu chego em casa muito estressada, muito cansada! - e fazer todas as tarefas domésticas quando chegasse em casa, cozinhar, limpar... nossa, eu ia ficar muito brava, muito estressada, não sei se aguentaria. Realmente o fato dela ajudar a gente fazendo esses serviços **ajuda e alivia muito!** (Entrevistada 2; grifo do autor)

Aqui em casa tem diarista, tem passadeira, com certeza elas só existem hoje para não gerar conflitos internos dentro de casa. Principalmente entre o homem e a mulher, com certeza elas só estão aqui pra diminuir esses problemas. Porque todo mundo sabe lavar, todo mundo sabe passar, todo mundo sabe cozinhar, e se arranjar um tempinho ali, dá para fazer tudo. Mas é um fator de muito estresse e não há uma conciliação, não há uma conciliação no final assim, uma ajuda aqui ou uma ajuda acolá, mas elas estão aqui para diminuir o estresse. (Entrevistada 8; grifo do autor)

Mulheres com maior poder econômico externalizam o trabalho doméstico delegando as tarefas domésticas, atribuídas ao gênero feminino, para outras mulheres em situação financeira precária. O fenômeno de delegação diminui a tensão das mulheres privilegiadas economicamente, deixando-as com maior tempo disponível para dedicar à carreira e ao descanso (HIRATA; KERGOAT, 2007). As mulheres pobres exercem os cuidados domésticos para as mulheres de classe privilegiada, atenuando o conflito casa-trabalho para essas mulheres (ROSA et al., 2012): “Se eu tivesse que trabalhar fora [...] e fazer todas as tarefas domésticas quando chegasse em casa, cozinhar, limpar... nossa, eu ia ficar muito brava, muito estressada, não sei se aguentaria” (Entrevistada 2).

A pesquisa de RAZ-YUROVICH e MARX (2019) mostrou como a política de terceirização do trabalho doméstico subsidiada pelo estado belga em 2004 aumentou as

taxas de emprego das mulheres altamente qualificadas, a partir de um esquema que reduziu drasticamente os custos de contratação de serviços domésticos na Bélgica. Os resultados concluíram que a possibilidade de terceirizar o trabalho doméstico é o principal mecanismo que impulsiona a carreira das mulheres altamente qualificadas, devido às consequências negativas que os cuidados domésticos têm para as carreiras femininas (RAZ-YUROVICH; MARX, 2019).

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As mulheres enfrentam dificuldades em sua ascensão profissional devido às barreiras invisíveis construídas historicamente pelo sistema de gênero (MORRISON et al., 1987; CARLI; EAGLY, 1999; OC, 2018; WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008; KAEPPPEL; GRENIER; BJÖRNGARD-BASAYNE, 2020). A socialização feminina atribui características psicológicas distintas às mulheres, que tendem a ter maior dificuldade de impor suas ideias, sentirem-se confiantes e seguras em discussões (EAGLY & CARLI, 2007; MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016; MENDELBERG; KARPOWITZ, 2016; TANNEN, 1995). A presente monografia cumpriu seu objetivo de analisar os fatores que explicam a escassez de mulheres em cargos de liderança pela perspectiva das próprias mulheres; não somente o aspecto psicológico foi discutido neste trabalho, mas também como se deu a formação histórica e social da construção da hierarquia de gênero e quais consequências econômicas sofridas pelas mulheres (ACKER, 2006; KAEPPPEL et al., 2020; MADALOZZO; BLOFIELD, 2017; KERGOAT, 2003; ILO, 2019). As teorias organizacionais foram utilizadas para entender o poder epistemológico do gênero masculino na construção do saber na Administração (CALÁS; SMIRCICH, 2006; O'NEIL et al., 2008; EAGLY; KARAU, 2002; MELO, 2004; ANTONAKIS, 2011; SCHIRATO, 2004; ENRIQUEZ, 1997; 2007). Teorias mais modernas como a teoria do *status* demonstram como gênero, idade e etnia carregam crenças culturais que categorizam os indivíduos de forma hierárquica atribuindo-lhes diferente poder de influência, gerando uma desigual legitimidade entre as partes (BERGER et al., 1972; MEEKER et al., 1977; CARLI; EAGLY, 1999; RIDGEWAY, 2001; ROTH et al., 2012). Apesar dos avanços na discussão de gênero no trabalho, as posições de liderança permanecem com rara presença feminina (CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014; MADALOZZO, 2011; COUTINHO, 2006; OC, 2018).

Aspectos de idade foram discutidos na análise das entrevistas e concluiu-se que as mulheres sofrem no início de suas carreiras com os preconceitos relacionados à estética, assédio sexual, desrespeito, na primeira década de carreira enfrentam o dilema da maternidade e a perda da janela de oportunidade profissional desses anos caso optem por se tornarem mães – caso optem por não ter filhos, sofrem julgamentos por não atenderem as expectativas de gênero - (MADALOZZO et al., 2017; SOUZA et al., 2005; CARVALHO et al., 2005; FALQUET, 2012; SWAIN, 2007; GERSICK; KRAM, 2002; MCLAUGHLIN et al., 2017). A subrepresentação feminina no trabalho aumenta à medida que a mulher envelhece, existe uma lacuna familiar na primeira década da vida profissional, idade em que os trabalhadores têm filhos, que faz com que a mulher perca a janela de oportunidade para acumulação de capital humano que ocorre nessa idade devido à dificuldade de conciliar

sucesso profissional com maternidade, prejudicando-as economicamente de forma prolongada (ANTECOL et al., 2018; O'FLAHERTY et al., 1995; KAEPEL et al., 2020). Os danos gerados pela desigualdade de gênero são a longo prazo e se estendem de forma econômica e psíquica, com a exaustão emocional, até os anos da aposentadoria (ILO, 2016). As tarefas domésticas relacionadas à casa e ao cuidado (de crianças, idosos, etc) recaindo sobre o gênero feminino gera uma sobrecarga física e emocional sobre as mulheres, tanto na esfera privada como dentro do ambiente laboral (ARRUZZA, et. al, 2019; HIRATA; KERGOAT, 2007; HARRYSON et al., 2016).

Considerando que os sentimentos de autoconfiança, otimismo, criatividade e flexibilidade formam o capital psicológico do trabalho (PENGER et al., 2014; LUTHANS et al., 2007), a violência de gênero ameaça a saúde psicológica das mulheres, restringindo sua capacidade de trabalhar e funcionar socialmente de forma plena (BANCO MUNDIAL, 2019). Mulheres sofrem constante estado de vigilância no trabalho, tendo seu comportamento punido de forma econômica (BRESROLL et al., 2008; RUDMAN et al., 2008; EAGLY; CARLI, 2007). Devido à sobrecarga do trabalho doméstico e à sensação de impotência sentida pela mulher em não ser possível alterar a dinâmica hierárquica de gênero, mulheres são mais suscetíveis ao *stress* no local de trabalho, podendo ter sentimentos de raiva, exaustão, angústia e falta de energia (HARRYSON; ALÉX; HAMMARSTRÖM, 2016). Olhando pela perspectiva das relações de gênero, foi visto que o adoecimento psíquico pode ser engendrado (ZANELLO). Para a trabalhadora que se sente incapaz de alterar a situação organizacional, a demissão funciona como uma fuga do fator estressor (KOESKE et al., 1993), mulheres são mais vulneráveis à situação de abandono do trabalho. A desigualdade de gênero afeta não somente o emocional das mulheres, mas, de forma concreta, prejudica-as financeiramente à medida que as relações de trabalho estão imersas em um cultura de dominação masculina (KAEPEL et al., 2020; WIRTH, 2001; CAPELLIN, 2008; ACKER, 2006; CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014).

Aspectos da liderança transformacional como a sensação de bem-estar no trabalho, motivação, identificação com as crenças da organização, troca social e qualidade nas relações de trabalho, são percebidos de forma distinta pelas mulheres devido à segregação sexual nas organizações não possibilitar que as trabalhadoras se sintam tratadas de forma justa e respeitosa (NG, 2017). Há desigualdade de poder na comunicação entre os gêneros, por terem sido socializados para serem mais sensíveis à dinâmica de poder na fala (TANNEN, 1995) e acreditarem que possuem superioridade intelectual, homens tendem a interromper e silenciar a voz política das mulheres, deslegitimando, assim, a liderança feminina (KOC-MICHALSKA et al., 2019). Gênero é uma variável contingencial complexa que ameaça a ascensão profissional das mulheres dentro das organizações (OC, 2018).

A partir de uma perspectiva sócio-histórica, reflexiva e construcionista, concluiu-se que a organização não pode ser pensada como um espaço neutro, palco para as desigualdades de gênero da sociedade, mas deve ser questionado o papel organizacional na produção e manutenção das desigualdades (ACKER, 2006; CALÁS; SMIRCICH; HOLVINO, 2014; FOUCAULT, 1995; 2000; 2013). A gestão deve ser pensada a partir de uma perspectiva interseccional, para que um ambiente inclusivo seja possível dentro das organizações (ZANONI ET AL., 2010; COLLINS; BILGE, 2016). Mecanismos de transformação da cultura interna devem ser articulados estrategicamente pelos gestores para que as mulheres não precisem sofrer os cortes dos cacos de vidro a cada vez que romperem as barreiras estruturais que embarraram a ascensão profissional feminina. As instituições podem agir através do poder disciplinar (FOUCAULT, 2000) para modificar a cultura organizacional e construir novos comportamentos dentro do ambiente laboral, para que as mulheres não precisem lidar com os machismos, piadas, assédio sexual, desvalidação intelectual, interrupção da fala e todas as pressões de gênero que monitoram e aplicam micropenalidades às mulheres.

A limitação dessa pesquisa está em não ter discutido com maior profundidade outros fatores relacionados à identidade que geram discriminação, como, classe, etnia, sexualidade, religião, origem regional, entre outras identidades não hegemônicas (CRENSHAW, 2002). As entrevistadas possuem diferentes idades, situações conjugais e escolhas sobre maternidade, mas são todas brancas, heterossexuais, pós-graduadas, mesma classe econômica e cisgêneras¹. A escassez de estudos com temática similar em periódicos da administração também foi um limitador, uma vez que não foi possível traçar paralelos entre os achados. Contudo, tal limitação pode ser vista como oportunidade, de modo que esta monografia promoveu um diálogo entre a Administração e Sociologia. As recomendações para pesquisas futuras são para que a discussão sobre discriminação no trabalho seja ampliada para outras identidades e que o perfil das pessoas entrevistadas abarque maior diversidade. Pensar nas formas como as identidades dissidentes enfrentam barreiras no ambiente laboral pode ser um tema interessante para futuros trabalhos. Não obstante, tendo em vista a convergência nas respostas em alguns temas, pode-se propor hipóteses para serem testadas em estudos quantitativos. Ainda no campo da Administração, estudos futuros podem focar a cultura organizacional, visando um aprofundamento da discussão empreendida aqui, de que aspectos constitutivos da cultura de uma organização são permeados por valores que levam à crença de que posições de poder devem ser assumidas por homens.

¹ Mulheres cisgêneras são aquelas que foram designadas do gênero feminino ao nascerem, em razão de seu sexo biológico. Há na cisgeneridade uma linearidade entre gênero social e sexo biológico.

REFERÊNCIA

ACKER, J. 'Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations', **Gender and Society**, 20(4): 441–64, 2006.

ALVES, M. et al. Práticas de gestão, relações de poder e de gênero na organização hospitalar. In: **EnEO 2008 – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Belo Horizonte. Anais... V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008.

ANTONAKIS, John. Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits. **Sage handbook of leadership**, p. 269-285, 2011.

ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHARYA, Tithi; FRASER, Nancy. **Feminismo para os 99%: um manifesto**. Boitempo Editorial, 2019.

ÁVILA, Maria Betânia. As mulheres no mundo do trabalho e a relação corpo e sujeito. **Cadernos de Crítica Feminista**, n. 4, ano V, p. 48-71, dez. 2011.

AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. Leadership: Current theories, research and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421–449, 2009.

AVOLIO, B.J., GARDNER, W.L., WALUMBWA, F., LUTHANS, F.; MAY, D.R. "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", **The Leadership Quarterly**, Vol. 15 No. 6, pp. 801-823, 2004.

BAIN & COMPANY; LINKEDIN. **Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina**. 2019. Disponível em: https://www.bain.com/contentassets/e4fcb1f4478f49658dacdbcf326b07e/bain_linkedin_li_derancafeminina_sematalhos.pdf Acesso em: 03/11/2019.

BANCO MUNDIAL. **Mulheres, empresas e o direito 2019: uma década de reformas**. 2019. Disponível em: <http://pubdocs.worldbank.org/en/452081564753722018/WBL-DECADE-OF-REFORM-2019-Portugese-WEB.pdf> Acesso em: 03/11/2019.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4. ed., New York: Free Press, 2008.

BEATTY, Joy E. Women and invisible social identities: women as the Other in organizations. **Handbook on women in business and management**, p. 34-56, 2007.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**, vl, II. Tradução Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, p. 9, 1980.

BERGER, J., COHEN, B. P.; ZELDITCH, M. Jr. 'Status Characteristics and Social Interaction', **American Sociological Review**, 37: 241–55, 1972.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. **Revista de Administração Contemporânea**, 21(1), 41-61, 2017.

BIERNARCKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods and Research**. v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BLANCHET, Alain; GOTMAN, Anne. **A enquete e seus métodos: a entrevista**. Editions Nathan, Paris, 1992.

BOYATZIS, R.E. **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Sage, 1998.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101, 2006.

BRENNER, J.; LASLETT, B. Social Reproduction and the Family." In U. Himmelstrand (Ed.), **Sociology, from Crisis to Science** (p. 116-131). London: Sage Publications, 1986.

BRENNER, J.; LASLETT, B. Gender, social reproduction, and women's self-organization: Considering the US welfare state. **Gender & Society**, 5(3), 311-333, 1991.

BRESCOLL, V. L. 'Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations', **Administrative Science Quarterly**, 56: 622-41, 2012.

BRESCOLL, V. L.; ULLMAN, E. L. 'Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace', **Psychological Science**, 19(3): 268-75, 2008.

BUENGELER, C.; HOMAN, A. C.; VOELPEL, S. C. The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. **Journal of Organizational Behavior**, 37(8), 1224-1245, 2016.

BURR, V. **An introduction to social constructionism**. Routledge, 1995.

CABANTOUS L, GOND J-P, HARDING N, LEARMONTH M. Critical Essay: Reconsidering critical performativity. **Human Relations**. 69(2):197-213, 2016.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In.: CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Vol 1. São Paulo: Atlas, 2006.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda; HOLVINO, Evangelina. Theorizing Gender-and-Organization: Changing Times...Changing Theories? In: **The Oxford Handbook of Gender in Organizations**, 2014.

CAPPELLE, M. C.; MELO, M. C. A. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, 2010.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3, p. 502-528, 2007.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. 'Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership', in G. N. Powell (ed.). **Handbook of Gender and Work**, 203–22. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 629-636, 2001.

CARRASCO, Cristina. A sustentabilidade da vida humana: um assunto de mulheres? In: FARIA, Nalu; NOBRE, Miriam (Orgs.). **A produção do viver: ensaios de economia feminista**. São Paulo: SOF, p. 11-49, 2003.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 1, p. 0-0, 2010.

CARVALHO, Isalena Santos; COELHO, Vera Lúcia Decnop. Mulheres na maturidade: histórias de vida e queixa depressiva. **Estudos de Psicologia**, 10(2), 231-238, 2005.

CIAVOLINO, Enrico et al. Women resignation during maternal leave. **Quality & Quantity**, v. 50, n. 4, p. 1747-1763, 2016.

CISNE, Mirla. Direitos humanos e violência contra as mulheres: uma luta contra a sociedade patriarcal-racista-capitalista. **Serviço Social em Revista**, v. 18, n. 1, p. 138-154, 2015.

COLLINS, PH; BILGE, S. **Intersectionality**. Cambridge: Polity Press, 2016.

CONTU, A. Answering the crisis with intellectual activism: Making a difference as business schools scholars. **Human Relations**, 001872671982736, 2019.

CORRÊA, Vanisse Simone Alves. A visão androcêntrica do mundo: elemento facilitador para o acesso dos homens às funções da gestão escolar. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 4, n. 7, 2010.

COUTINHO, Luciano. R. S. **Diversidade nas organizações brasileiras - um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução**, 2006. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – PPG em Administração e Economia da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. In: **Revista Estudos Feministas**. v. 10, n. 01. Florianópolis: UFSC. p. 171-188, 2002.

DA MATA, Lídice. Entrevista – Lídice da Mata. Serviço de Arquivo Histórico (SEAHIS) da Coordenação de Arquivo (COARQ). Arquivo do Senado Federal. **Projeto História Oral**, Brasília, julho de 2018. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/arquivo/historiaoral/fichas-tecnicas/senadores/lidice-da-mata/entrevista> Acesso em 05/11/2020.

DAY, David; ANTONAKIS, John. Leadership: Past, present, and future. **The nature of leadership**. 3-25. 2012.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Trad. Sandra R. Netz. Porto Alegre: Artmed. P. 15-41, 2006.

DEVREUX, Anne-Marie. A teoria das relações sociais de sexo: um quadro de análise sobre a dominação masculina. **Cadernos de Crítica Feminista**, n. 4, ano V, p. 6-28, dez. 2011.

DODGE, K. A., GILROY, F. D.; FENZEL, L. M. 'Requisite Management Characteristics Revisited: Two Decades Later', **Journal of Social Behavior and Personality**, 10(6): 253–64, 1995.

DOMINGUES, Petrônio José. **Uma história não contada: negro, racismo e branqueamento em São Paulo no pós-abolição**. Editora SENAC São Paulo. São Paulo, 2004.

EAGLY, A. H. Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, 31(1), 1-12, 2007.

Eagly, A. H.; Carli, L. L. Women and de labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**. September, 2007.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, 109(3), 573-598, 2002.

EAGLY, A. H.; WOOD, W. Social role theory. In P. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), **Handbook of theories of social psychology** (Vol. 2, pp. 458–476). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012.

EMIRZA, Sevgi; KATRINLI, Alev. The relationship between leader construal level and leader-member exchange relationship. **Leadership & Organization Development Journal**, 2019.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

- ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. Tradução: Nina de Melo. São Paulo: Via Lettera, 2007.
- FALQUET, J. Les mouvements sociaux dans la mondialisation néolibérale: imbrication des rapports sociaux et classe des femmes (Amérique latine -Caraïbes-France). **Habilitation à diriger des recherches (mimeo)**. Paris: Université de Paris 8, 2012.
- FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FLAQUET, Jules. Por uma anatomia das classes de sexo: Nicole-Claude Mathieu ou a consciência das oprimidas. **Lutas Sociais**, v. 18, n. 32, p. 9-23, 2014.
- FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- FOTAKI, M. No woman is like a man (in academia): The masculine symbolic order and the unwanted female body. **Organization Studies**, 34(9), 1251–1275. 2013.
- FOUCAULT, Michel. **Estratégia, poder-saber**. MOTTA, Manoel Barros da.(org.) Tradução: Vera Lucia Avellar Ribeiro. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história do nascimento das prisões**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- FRENCH, John R.; RAVEN, Bertram; CARTWRIGHT, Dorwin. The bases of social power. **Classics of organization theory**, v. 7, p. 311-320, 1959.
- FRIEDAN, Betty. **Mística feminina**. Petrópolis: Vozes, 1971
- GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J., LUTHANS, F., MAY, D.R.; WALUMBWA, F. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development", **The Leadership Quarterly**, Vol. 16 No. 3, pp. 343-372, 2005.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 2, p. 64-89, 2002.
- GERSICK, C. J.; KRAM, K. E. High-achieving women at midlife: An exploratory study. **Journal of Management Inquiry**, 11(2), 104–127, 2002.
- GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Porto Alegre : Artmed, 2005.
- GONÇALVES, Benjamin S. (Ed.). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

GUATTARI, F. **Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo**. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

GUPTA, N. D.; SMITH, N.; VERNER, M. The impact of nordic countries' family friendly policies on employment, wages, and children. **Review of Economics of the Household**, Springer, v. 6, n. 1, p. 65–89, 2008.

HARRYSON, L.; ALÉX, L.; HAMMARSTRÖM. "I have surly passed a limit, it is simply too much": women's and men's experiences of stress and wellbeing when living within a process of housework resignation. **BMC Public Health**, 16(1), 2016.

HEILMAN, M. E.; BLOCK, C.; MARTELL, R.; SIMON, M. 'Has Anything Changed? Current Characterizations of Males, Females and Managers', **Journal of Applied Psychology**, 74(6): 935–42, 1989.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. **Mercado de trabalho e gênero-comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, p. 263-178, 2008.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HOYT, S.; JOHNSON, S.; MURPHY, K. Skinnell. The impact of blatant stereotype activation and group sex-composition on female leaders. **The Leadership Quarterly**, 21, pp. 716-732, 2010.

IBGE(a), Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Mercado de Trabalho Brasileiro 1º trimestre de 2019**. IBGE, 2019. Disponível em: < https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/8ff41004968ad36306430c82eece3173.pdf Acesso em: 05/11/2019.

IBGE(b), Coordenação de Trabalho e Rendimento. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua : Educação : 2018**. Publicação: 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101657_informativo.pdf Acesso em: 05/11/2019.

IBGE(c), Coordenação de Trabalho e Rendimento. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua : outras formas de trabalho : 2018**. Publicação:2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101650> Acesso em: 05/11/2019.

ILIES, R.; MORGESON, F.P.; NAHRGANG, J.D. "Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader–follower outcomes", **The Leadership Quarterly**, Vol. 16 No. 3, pp. 373-394, 2005.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). **A quantum leap for gender equality : for a better future of work for all**. Geneva: ILO, 2019.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). **Women at work: Trends 2016**. Geneva: ILO, 2016.

KAEPPEL, Kristi; GRENIER, Robin S.; BJÖRNGARD-BASAYNE, Emma. The F Word: The Role of Women's Friendships in Navigating the Gendered Workplace of Academia. **Human Resource Development Review**, v. 19, n. 4, p. 362-383, 2020.

KERGOAT, D. **Se battre, disent-elles**, Paris, La dispute, coll. Le genre du monde, 2012.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. **Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as Políticas Públicas**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, p. 55-63, 2003.

KINCHELOE, Joe L.; MCLAREN, Peter. **Rethinking critical theory and qualitative research**. In: Evaluating research and the question of criteriology. - London [u.a.] : SAGE. - 2006, p. 237-267

KOC-MICHALSKA, K.; SCHIFFRIN, A.; LOPEZ, A.; BOULIANNE, S.; BIMBER, B. From Online Political Posting to Mansplaining: The Gender Gap and Social Media in Political Discussion. **Social Science Computer Review**, 089443931987025, 2019.

KOENING, A. M., EAGLY, A. H., MITCHELL, A. A.; RISTIKAN, T. Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, 137, 616-642. 2011.

KOESKE GF; KIRK SA; KOESKE RD. Coping with job stress: which strategies work best? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 66:319–35, 1993.

KOTTER, J. P. What leaders really do. **Harvard Business Review**, 79(11), 85-96, 2001.

LAGROSEN, Y.; LAGROSEN, S. Gender, quality and health – a study of Swedish secondary school teachers. **International Journal of Workplace Health Management**, 13(2), 223–238, 2020.

LORD, R. G.; BINNING, J. F.; RUSH, M. C.; THOMAS J. C. The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. **Organizational Behavior and Human Performance**, 21(1), 27-39, 1978.

LORD, R. G.; DE VADER, C. L.; ALLIGER, G. M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, 71, 402–410, 1986.

- LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: vozes, 1997.
- LOURO, Guacira Lopes. Nas redes do conceito de gênero. In Lopes, Marta Julia Marques, Dagmar Meyer Estermann Meyer & Vera Regina Waldow (Orgs.), **Gênero & Saúde** (pp.7-18). Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- LOURO, Guacira Lopes et al. Gênero: questões para a educação. **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: Editora, v. 34, p. 225-42, 2002.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: a positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive Organizational Scholarship** (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B.J.; AVEY, J.B.; Norman, S.M. "Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction", **Personnel Psychology**, Vol. 60 No. 3, pp. 541-572, 2007.
- MACHADO, Leticia Santos et al. Parent in science: The impact of parenthood on the scientific career in Brazil. In: **2019 IEEE/ACM 2nd International Workshop on Gender Equality in Software Engineering (GE)**. IEEE, 2019. p. 37-40, 2019.
- MADALOZZO, R., BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 422, jan./abr., 2017.
- MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.
- MCLAUGHLIN, H.; UGGEN, C.; BLACKSTONE, A. The Economic and Career Effects of Sexual Harassment on Working Women. **Gender & Society**, 31(3), 333–358, 2017.
- MEEKER, B. F.; WEITZEL-O'NEILL, P. A. 'Sex Roles and Interpersonal Behavior in Task-Oriented Groups', **American Sociological Review**, 42(1): 91–105, 1977.
- MEINDL, J. R.; EHRLICH, S. B.; DUKERICH, J. M. The romance of leadership. **Administrative Science Quarterly**, 30(1), 78-102, 1985.
- MELO, E. A. D. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 4(2), 31-62, 2004.
- MENDELBERG, T.; KARPOWITZ, C. F. Power, gender, and group discussion: Power, gender, and group discussion. **Political Psychology**, 37, 23–60, 2016.
- MIROWSKY J.; ROSS C. **Social causes of psychological distress**. New York: Aldine de Gruyter, 2003.

MORRISON, Ann M. et al. **Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largestcorporations?**. Pearson Education, 1987.

NG, Eddy S.; SEARS, Greg J.; ARNOLD, Kara A. Exploring the influence of CEO and chief diversity officers' relational demography on organizational diversity management. **Management Decision**, 2020.

Ng, T. W. Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. **The Leadership Quarterly**, 28(3), 385-417, 2017.

O'NEIL, D., HOPKINS, M.;BILIMORIA, D. Women's Careers at the start of the 21st century: patterns and paradoxes. **Journal of Business Ethics**, vol.80, n.4, p. 727-743, 2008.

OC, B. Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, 29(1), 218-235, 2018.

PABST, Federico R.; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 10, n. 29, p. 376-390, 2008.

PENGER, S.; CERNE, M. "Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach", **Economic research-Ekonomska istraživanja**, Vol. 27 No. 1, pp. 508-526, 2014.

RAZ-YUROVICH, L.; MARX, I. Outsourcing Housework and Highly Skilled Women's Labour Force Participation—An Analysis of a Policy Intervention. **European Sociological Review**, 2019.

REIF, Julia AM; KUGLER, Katharina G.; BRODBECK, Felix C. Why are Women Less Likely to Negotiate? The Influence of Expectancy Considerations and Contextual Framing on Gender Differences in the Initiation of Negotiation. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 13, n. 4, p. 287-303, 2020.

RIDGEWAY, C. L. Gender, Status and Leadership', **Journal of Social Issues**, 57: 637–55, 2001.

RIDGEWAY, C. L.; SMITH-LOVIN, L. The gender system and interaction. **Annual Review of Sociology**, 25, 191–216, 1999.

ROSA, A. R; MEDEIROS, C. R. O; VALADÃO, V. M. Sob as sombras do discurso colonial: subalternidade e configurações de gênero em uma lavanderia do interior de Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, nº 2, p. 392-410, 2012.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 112 p., 2006.

- ROTH, P. L.; PURVIS, K. L.; BOBKO, P. 'A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance', **Journal of Management**, 38: 719–39, 2012.
- RUDMAN, L. A.; PHELAN, J. E. 'Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations', **Research in Organizational Behavior**, 28: 61–79, 2008.
- RYAN, G.W.; BERNARD, H.R. Data management and analysis methods. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., editors, **Handbook of qualitative research**, 2 ed. Sage, 769_/802, 2000.
- RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. 'The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions', **Academy of Management Review**, 32(2): 549–72, 2007.
- RYAN, M. K.; HASLAM; S. A.; HERSEBY, M. D.; BONGIORNO, R. 'Think Crisis—Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager—Think Male Stereotype', **Journal of Applied Psychology**, 96(3): 470–84, 2011.
- SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- SCHEIN, V. E. 'The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics', **Journal of Applied Psychology**, 57: 95–105, 1973.
- SCHEIN, V. E., Mueller, R., Lituchy, T.; Liu, J. 'Think Manager—Think Male: A Global Phenomenon?', **Journal of Organizational Behavior**, 17: 33–41, 1996.
- SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCHOFIELD, T. Men's health and wellbeing. In: Kuhlmann E, Annandale E, editors. **The palgrave handbook of gender and health care**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.
- SCHWARCZ, Lílian. **O Espetáculo das Raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil, 1870-1930**. 3.ed. São Paulo: Cia das Letras, 1993.
- SCOTT, Joan. Gender: a useful category of historical analyses. **Gender and the politics of history**. New York, Columbia University Press. 1989.
- SOUZA, Daniela B. L. De; FERREIRA, Matia Cristina. Auto-estima pessoal e coletiva em mães e não-mães. **Psicologia em Estudo**, 10(1), 19-25, 2005.
- SPREITZER, G.M. "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465, 1995.

SWAIN, Tania Navarro. Meu corpo é um útero? Reflexões sobre a procriação e a maternidade. **Maternidade e feminismo: diálogos interdisciplinares**, p. 201-244, 2007.

TANNEN, D. The power of talk: Who gets heard and why. **Harvard Business Review**, 1995.

VAN KNIPPENBERG, D.; SITKIN, S. B. A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? **The Academy of Management Annals**, 7, 1–60, 2013.

VENTURINI, Angela Maria; THOMASI, Katia Barroso. A feminização na educação infantil: uma questão de gênero. **Revista Científica Digital da Faetec**, v. 1, n. 1, 2013.

VESENTINI, José William. **A Capital da Geopolítica**. São Paulo: Ática, p. 136-137, 1986.

WESTPHAL, J. D.; FREDRICKSON, J. W. Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. **Strategic Management Journal**, 22(12), 1113-1137, 2001.

WIRTH, Linda. **Breaking through the glass ceiling: women in management**. Geneva: International Labour Office, 2001.

WORLD BANK. Proportion of seats held by women in national parliaments, 2018. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/sg.gen.parl.zs> Acesso em: 10/12/2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Report 2018**. Geneva, 2018.

WORTH, N. Who we are at work: millennial women, everyday inequalities and insecure work. **Gender, Place & Culture**, 23(9), 1302–1314, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 66-85, 2012.

ZACCARO, S. J. The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: **American Psychological Association**, 2001.

ZANELLO, V.; SILVA, R. M. Saúde mental, gênero e violência estrutural. **Revista Bioética**, v. 20, n. 2, p. 267-79, 2012.

ZANONI, P.; JANSSENS, M.; BENSCHOP, Y.; NKOMO, S. Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. **Organization**. 17(1): 9–29, 2010.