

Estratégias adotadas por mulheres executivas para alcançarem cargos de liderança

GABRIELA DE LUCA TANCINI
CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

ANGELA CHRISTINA LUCAS
UNICAMP - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR MULHERES EXECUTIVAS PARA ALCANÇAREM CARGOS DE LIDERANÇA

INTRODUÇÃO

Temos no imaginário social que a ocupação da mulher no mercado de trabalho é secundária, ou seja, ocorre em situações em que o homem “provedor econômico do lar” está ausente dado que ela deve ser dona de casa (ABRAMO, 2007). De acordo com Chies (2010), no Brasil existe uma construção social de que a mulher e esse papel reflete no comportamento da sociedade: 51% das mulheres de 62% dos homens acreditam que cabe ao homem sustentar a família (VENTURI et al, 2013).

Nos últimos 100 anos o Brasil e o mundo passaram por muitas transformações incorporando cada vez mais as mulheres ao mercado de trabalho. O direito do trabalho foi aos poucos incorporando as necessidades das mulheres. Por exemplo, em 1943, com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), foi estabelecida a licença-maternidade de 84 dias, paga pelo empregador, o que discriminava a mulher no momento da contratação. Na Constituição de 1988, a licença-maternidade remunerada passou a ser de quatro meses paga pelo Estado e foi incluída uma cláusula de paridade salarial entre homens e mulheres.

Apesar da precariedade dos direitos, a participação feminina no mercado de trabalho não parou de crescer: em 1970 as mulheres representavam 18,5% da população ocupada e 43,8 % no primeiro trimestre de 2020 (IBGE).

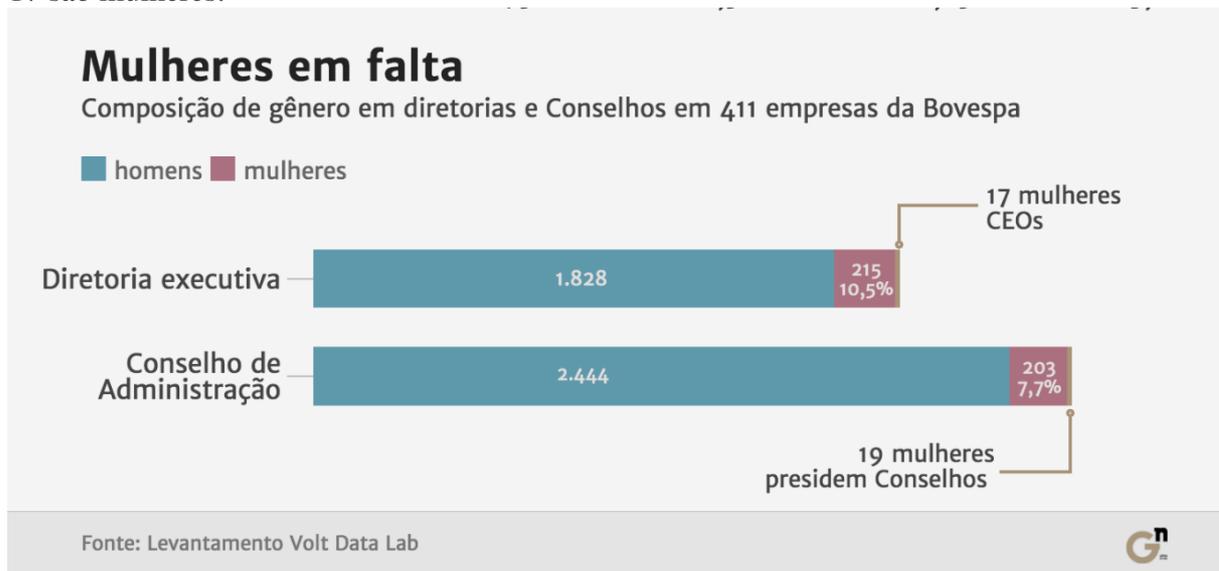
É válido ressaltar que o perfil das trabalhadoras mudou ao longo das décadas, visto que até os anos 70 eram jovens e sem filhos e a partir dos anos 80 passaram a ser mulheres mais velhas, casadas e com filhos. (BRUSCHINI, PUPPIN 2004). Contudo, a inserção de mães no mercado não garantiu uma divisão igual das tarefas doméstica: em 1996 as mulheres dedicavam 36 horas semanais à afazeres domésticos enquanto os homens dedicavam apenas 14 horas por semana. (BRUSCHINI *et al.*, 2004). Passados 20 anos, o cenário de má distribuição de tarefas entre os cônjuges permaneceu: em 2016 as mulheres dedicavam 18 horas semanais ao passo que os homens dedicavam somente 10 horas (IBGE).

Dados mais recentes mostram que a taxa de atividade feminina que é a razão entre o número de pessoas economicamente ativas (PEA) e o número de pessoas em idade ativa (PIA) passou de 50,1% no ano 2000 para 54,6% em 2010 (IBGE). Um fator que explica esse aumento significativo na força de trabalho é o maior acesso à educação. Em 1998, as mulheres representavam 61% das matrículas ao nível superior concentradas nos “guetos femininos” de conhecimento, isto é, cursos de ciências humanas, ciências biológicas e da saúde (BRUSCHINI *et al.*, 2004). Posteriormente, de acordo com o Censo da Educação Superior de 2016, as mulheres somavam 57,2% dos estudantes universitários, entretanto a concentração na área das humanidades ainda permanece e a representatividade feminina em cursos de exatas é baixa: em 2011, apenas 36% dos bolsistas do CNPq na área de exatas e de ciências da natureza eram mulheres e em computação e engenharia o índice abaixava para 34% (INEP, 2015).

Apesar do crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, sua equiparação salarial com o sexo masculino não foi atingida; os dados de estatísticas de gênero do IBGE mostram o cenário brasileiro de 2016 em que as mulheres recebiam cerca de 75% do salário recebido pelo sexo masculino (IBGE, 2016).

A representação de mulheres em cargos de liderança também é baixa, uma pesquisa realizada pelo PROGEP- FIA em parceria com a Editora Abril revelou que apenas 34,5% dos cargos executivos são ocupados por mulheres e somente 8% delas ocupam cargos de presidência.

PROGEP-FIA, 2013). O gráfico abaixo demonstra a disparidade entre cargos de liderança ocupados por homens e mulheres na Bovespa: de 2.043 pessoas da diretoria executiva apenas 17 são mulheres.



Os dados apresentados demonstram a falta de paridade entre homens e mulheres no contexto da liderança das empresas. Dessa forma, a pesquisa pretende responder à pergunta: quais são as estratégias das mulheres que conseguiram alcançar posição de liderança? Espera-se, a partir dos resultados, contribuir com o crescimento profissional de outras mulheres e criar bases para o desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas dentro das empresas com esse objetivo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As dificuldades de ascensão das mulheres aos cargos hierárquicos mais altos levaram à criação da metáfora “Teto de Vidro”, termo cunhado em 1986 pelos jornalistas do “Wall Street Journal”, para explicar a barreira invisível no crescimento profissional das mulheres. (WEYER, 2007). Depois do Teto de Vidro, outras metáforas foram criadas, como “Labirinto” para demonstrar que há desafios complexos e sutis, mas a persistência e o trabalho árduo podem resultar no crescimento profissional (RAGINS, WINKEL, 2011) ou “Firewall” (dispositivo computacional de segurança), sugerindo que os homens no topo da hierarquia controlam quem entra ou não no sistema e, no caso de haver invasão, o “estranho” é considerado hostil pelo sistema (BENDL, SCHMIDT, 2010). Ryan e Haslam (2005) utilizam o termo “penhasco de vidro”, pois há um risco iminente de “queda”, metáfora para a perda do cargo. Os autores explicam que mulheres em posição de liderança estão sujeitas ao julgamento de seus colegas de trabalho, da própria companhia, e em alguns casos, podem ser culpadas por resultados negativos obtidos pela empresa mesmo que estes sejam consequências de acontecimentos prévios a sua ocupação no cargo.

Os obstáculos encontrados pelas mulheres que deram origem a essas metáforas são estudados por diversos autores na literatura gerencial e são eles: relações de gênero (CARRIERI; DINIZ; SOUZA; MENEZES, 2013) estereótipos de gênero (BETIOL; TONELLI, 1991), questões relacionadas ao conflito trabalho-família (TANURE, NETO, ANDRADE, 2006; LIMA, *et al.*, 2009) e a demagogia por parte dos homens de perder seus cargos e privilégios (BILLING, ALVESSON, 1989).

O primeiro obstáculo enfrentado pela mulher em sua ascensão profissional explica-se pelas

relações entre os gêneros masculino e feminino, isto é, gênero é uma construção social (SCOTT, 1986) que abrange fatores sociais, culturais e históricos em que o homem é universal e posiciona-se como figura central em todas as relações, e a mulher exerce um papel em segundo plano, sendo considerada como o “outro”. Logo, o poder de níveis hierárquicos mais altos sempre foram atribuídos ao homem, e quando a mulher ocupa esse papel, para ser aceita tende a se masculinizar (ELY *et al.*, 2011; CARRIERI *et al.*, 2013).

No que tange aos estereótipos de gênero, Betiol e Tonelli (1991) mostram que os homens temem que as mulheres “puxem o seu tapete” e que esse “diferencial competitivo” advém do uso da sexualidade feminina. Desta forma, inconscientemente, as piadas de tom sexual que objetificam as mulheres funcionam como um mecanismo de defesa para os homens. Assim, a mulher enfrenta dois preconceitos: de que alcançou uma posição favorável na empresa através de sua sexualidade e/ou seu comportamento se assemelha ao masculino (LIMA, LIMA, TANURE, 2009). Além disso, a mulher executiva enfrenta um paradoxo: para ser amada deve portar feminilidade, isto é, ser empática, delicada e gentil, porém para ser respeitada deve se masculinizar, ou seja, possuir certa rigidez e agressividade em algumas circunstâncias (BETIOL, TONELLI, 1991). Todavia, esses comportamentos citados são na realidade estereótipos pautados em um fundamento misógino e binário, ou seja, ao homem é atribuído o comportamento de firmeza e à mulher a fragilidade (LIMA, *et al.*, 2009). Ademais, segundo Shapiro, Ingols e Blake-Beard (2011) há no imaginário social a ideia de que o poder está relacionado a autoridade controle e decisão, que são características normalmente atribuídas aos homens.

Analisando mais profundamente as questões de gênero nas empresas, é possível articular a obra de Martin (2006, p. 255) em que é observado que a discriminação se dá de forma discreta, através de piadas sutis carregadas de preconceito. Esse ponto é evidente dentro da sociedade, visto que as mulheres já possuem direitos formais iguais aos homens, porém, a discriminação se mantém através da informalidade e do convívio social, ou seja, de forma velada. (IRIGARAY; VERGARA, 2009). Amanatullah e Tinsley (2013) também possuem um trabalho relacionado ao tema, tratando sobre a negociação salarial entre os gêneros, ou seja, como cada um destes é visto em um momento que recorre à esta situação. Através deste estudo foi possível observar que as mulheres são observadas de formas pejorativas, como arrogantes enquanto os homens de forma positiva enquanto buscam essa igualdade salarial. Outro prejuízo sofrido pelas mulheres é que elas evitam tomar riscos e são mais precavidas em relação aos homens, e conseqüentemente o peso para as mulheres de errar é maior. No entanto, essa atitude de se resguardar não está relacionada ao gênero, visto que os riscos e erros que uma organização está sujeita são conseqüências do estilo de gerência adotado (BETIOL; TONELLI, 1991).

Esse obstáculo é visto como conseqüência direta da má distribuição das responsabilidades domésticas. Em 2016 as mulheres dedicavam 73% horas a mais ao cuidado de pessoas e afazeres domésticos em relação aos homens (IBGE, 2016). Essa condição muitas vezes provoca o abandono da carreira da mulher para dedicar tempo ao cuidado dos filhos, ou quando esta opta por continuar na carreira, carrega consigo sentimento de culpa devido ao desgaste físico e emocional causado pela dupla jornada de trabalho e a pouca disponibilidade para dar atenção aos seus filhos (TANURE *et al.*, 2006).

Ademais, é perceptível um conflito entre os anos mais promissores na carreira profissional e o relógio biológico feminino; a fase dos 20 aos 30 anos é a mais propícia para promoções de cargos, porém biologicamente também é a época em que o corpo feminino está mais preparado para ter filhos, somados à pressão social para ser mãe nessa faixa etária (TANURE *et al.*, 2006).

Como conseqüência dessa má designação de tarefas surge o conflito casa-trabalho, que ocorre quando o indivíduo enfrenta dificuldade para lidar com as demandas do trabalho

simultaneamente com a sua vida pessoal e o desempenho de um segmento afeta o outro. (GREENHAUS, PARASURAMAN, 1994; BARLING, SORENSEN, 1997). São inúmeras as consequências na vida do sujeito que sofre o conflito trabalho-família. De acordo com Noor (2002, p.646):

O conflito trabalho-família tem sido associado com diversos resultados negativos à saúde incluindo esgotamento (BACHARACH, BAMBERGER, CONLEY, 1991), humor desagradável (WILLIAMS, ALLIGER, 1994), insatisfação no trabalho e na vida (PERREWE, HOCHWARTER, KIEWITS, 1999), diminuição do bem estar familiar e ocupacional (KINNUNEM, MAUNO, 1998), bem como aumento dos prejuízos psicológicos e queixas físicas (FRONE, RUSSEL, COOPER 1992). Em excesso, o conflito trabalho-família também pode produzir comportamentos sociais disfuncionais como parentalidade destrutiva (STEWART, BARLING, 1996) e consumo de álcool. (FRONE, RUSSEL, COOPER, 1993). (tradução nossa)

Ademais, é importante pontuar estratégias de crescimento profissional. Hirsh e Jackson (1996) indicam os seguintes artifícios: parceria do gestor com o empregado para traçar metas; desenvolver processos nos quais todos saibam exatamente sua função e a quem pedir auxílio caso necessário; suporte fornecido pelo administrador durante os processos de desenvolvimento da carreira; esperar o tempo necessário para que os processos causem mudança, visto que é uma ação de médio prazo; realizar feedbacks para garantir a evolução do desenvolvimento profissional e realizar mudanças caso necessário. No Brasil, Carneiro (2018) em sua pesquisa com gestoras classificou as estratégias e ações das mulheres que buscam contribuir para a quebra do teto de vidro:

- Educação e instrução na base familiar
- Mudança cultural e social
- Acordos com a família - Sobre as responsabilidades domésticas e familiares
- Qualificação profissional
- Competência e resultados para legitimidade
- Estilo de liderança adequado ao grupo
- Autoconfiança feminina sobre suas capacidades
- Empoderamento feminino e busca por desafios

A partir dos fatos expostos, é evidente que no ambiente corporativo as mulheres encontram-se em desvantagem em relação aos homens. Sendo assim, algumas empresas vêm desenvolvendo programas empresariais para a ascensão profissional feminina. Internacionalmente, há programas norte americanos de liderança exclusivos para mulheres. (ELY *et al.*, 2011). Os Woman's Leadership Programs ensinam técnicas para facilitar a ascensão profissional feminina. Primeiramente, o programa faz com que as mulheres reconheçam e analisem os preconceitos no mercado de trabalho, posteriormente auxiliam na criação de uma identidade profissional e por fim, focam na proposta de sua liderança. Ely (2011) pontua alguns problemas para a falta de representatividade feminina em cargos de liderança; como há poucas mulheres nesses cargos, são raros os exemplos para que as mulheres em fase de promoção possam se espelhar. Além disso, é provado que em indicações de profissionais, os indivíduos tendem a recomendar alguém do mesmo sexo, e assim, os homens, que são maioria no alto escalão, costumam indicar outros homens. Também é ressaltada a dificuldade para criar vínculos profissionais com pessoas relevantes, o chamado "networking". A soma desses elementos desfoca a mulher de seu objetivo profissional, pois há uma preocupação maior com a sua imagem do que com seus propósitos de liderança. Portanto, ao se conscientizarem de todas as dificuldades que possivelmente enfrentarão e por meio das habilidades ensinadas no programa, as mulheres obtêm resultados positivos em sua carreira e conseguem atingir ou se manter nos cargos de liderança.

METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa foi utilizado o método de entrevista, visto que a trajetória profissional é particular e, desta forma, o modelo de entrevista é mais adequado a essa situação. O método utilizado foi o de Lakatos (2003), a partir da observação direta extensiva. Ainda, é possível captar de maneira mais assertiva o relato e a experiência de cada entrevistada. A entrevista foi conduzida, por sua vez, de maneira semiestruturada, pois é flexível e permite que o entrevistador faça perguntas para direcionar o entrevistado ao tema (BONI, QUARESMA, 2005), logo, se adequa melhor aos objetivos da pesquisa. Ademais, nesse modelo de entrevista também é possível variar o percurso da entrevista de acordo com a singularidade das respostas. A análise dos resultados foi feita a partir da metodologia de análise de conteúdo de Laurence Bardin (1997), em que as perguntas foram divididas em temas centrais, em seguidas tabelados com as respostas das entrevistadas em tópicos. Em seguida foi feita uma análise de conteúdo remetendo ao embasamento científico exposto no referencial teórico.

O roteiro de entrevista foi criado de forma a responder satisfatoriamente algumas questões que firmam o objeto desta pesquisa:

- Conte sua trajetória de carreira até aqui?
- Quais características suas te levaram ao sucesso de carreira?
- Quais foram suas ações que te levaram ao sucesso de carreira?
- Quais foram os principais obstáculos que precisou enfrentar? Quais suas estratégias para vencê-los?
- Em algum momento você se encontrou em conflito com o desejo de engravidar e o futuro de sua carreira? Como você lidou com isso?
- Como é feita na sua casa a divisão de tarefas do lar?
- Você realiza todas as tarefas do lar ou possui outra pessoa para auxiliá-la?
- Em algum momento de sua carreira, você sabe se recebeu um salário inferior ao de um homem que exercia a mesma função que a sua? O que você fez?
- Quais características pessoais seus colaboradores costumam te atribuir?
- Ao longo de sua carreira, você teve algum mentor ou alguma mentora? Se sim, quais foram os principais conhecimentos que ela te agregou?
- Em geral, durante sua experiência profissional, você conhecia outras mulheres em posição de liderança que pudessem te ajudar/inspirar?
- Você acredita que sofreu algum tipo de discriminação no trabalho por ser mulher? Se sim, como fez para superá-la?
- Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens de ser mulher no mercado de trabalho?

As entrevistas foram realizadas por meio de gravação com aparelho celular, de forma presencial ou por telefone, dependendo da disponibilidade de cada entrevistada. A gravação respeitou todos os critérios estabelecidos. Após transcritas, as respostas das entrevistadas foram examinadas e tabuladas para facilitar a interpretação dos resultados. A duração de cada entrevista, por sua vez, foi em média 45 minutos.

Foram entrevistadas seis mulheres em cargos de gestão a partir do critério de acessibilidade. Abaixo segue tabela com perfil das entrevistadas:

Tabela 1: Descrição das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Estado Civil	Filhos	Cargo na empresa	Segmento da empresa
E1	53	Casada	2	Head de indústria da América do Sul	T.I
E2	37	Solteira	Não Tem	Diretora de Contas Globais	Mídias Digitais

E3	40	Casada	2	Head de inteligência comercial	Banco
E4	40	Solteira	1	General manager	Motores e Automação
E5	40	Casada	2	Gerente de políticas públicas	Rede Social
E6	28	Solteira	Não tem	Diretora de contas de médio porte	Mídias Digitais

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi dividida em dois grandes temas: obstáculos e quais foram as estratégias para superá-los, e as estratégias gerais que as entrevistadas utilizaram para atingir o sucesso de carreira. O tema obstáculos está subdividido em: ambiente de trabalho machista, gravidez e carreira, divisão das tarefas do lar, diferença salarial e discriminação no trabalho. O tema estratégias foi subdividido em: características pessoais e ações. Além desses dois temas centrais, surgiram temas complementares: vantagens e desvantagens de ser mulher no mercado de trabalho e outras mulheres em posição de liderança para se inspirarem.

Para compilar os resultados das estratégias, as respostas em comum das entrevistadas foram resumidas e alguns tópicos serão detalhados a seguir.

A respeito dos obstáculos gerais enfrentados ao longo da carreira, como esse tema ainda está muito ligado a trajetória pessoal e profissional de cada entrevistada, algumas respostas se assemelham e outras foram mais particulares. A entrevistada 2, se coloca como seu principal obstáculo, pois teve diversos problemas de autoconfiança e a chamada síndrome do impostor:

E2: “[...] hoje está muito na moda falar sobre a ‘síndrome do impostor’, que é você se achar um impostor, você achar que na verdade você nunca faz nada bom o suficiente, nunca está preparado o suficiente para aquela cadeira, sempre tem alguém que está fazendo melhor. [...] Eu acho que na verdade, eu em alguns momentos fui me sabotando.”

É possível que essa insegurança seja causada devido ao fato que a entrevistada trabalhou durante muitos anos em áreas tipicamente masculinas, como mercado financeiro, bolsa de valores e jornalismo econômico. Além disso, o peso para as mulheres de errar é maior, pois há um estereótipo de que as mulheres são mais precavidas e evitam se arriscar (BETIOL; et al., 1991).

Outro obstáculo geral mencionado por duas entrevistadas foi o ambiente de trabalho machista, que também está relacionado com a resposta da entrevistada 2 (E2) citada acima:

E3: “Eu acho que no mercado financeiro tem todo um tema de ser um ambiente mais machista, então pelo fato de ser mulher acho que a gente sempre tem que se provar, colocar voz nesse ambiente mais masculino.”

E4: “[...] para as mulheres se destacarem em um ambiente que normalmente é muito mais masculino, é mais complexo. [...] Uma mulher normalmente não vai ser a primeira a ser solicitada e ser ouvida, isso é normal e acho que isso é uma questão social e cultural. Então a gente precisa mudar isso, mas é uma realidade.”

Kanter (1997) descreveu que no mercado de trabalho as mulheres sofrem com a demagogia masculina; como esse grupo social sempre esteve no poder, sente-se ameaçado com a ocupação de mulheres em altos cargos.

Entretanto, as estratégias que cada entrevistada mencionou para vencer essa barreira foi diferente. Betiol e Tonelli (1991) realizaram uma entrevista em que concluiu-se que as mulheres não usam sua sexualidade a seu favor para se promover. Entretanto, uma das entrevistadas explicita que usou o poder de sua sedução para extrair informações, visto que trabalhava como jornalista. Ela diz que apesar das críticas que recebeu, optou por essa estratégia de usar sua sexualidade para se beneficiar:

E2: “[...] minha estratégia foi muito de pensar ‘cara eu to aqui, não tem jeito, então eu vou fazer eles me darem informação e me atenderem, fazerem entrevista comigo, seja pelo lado de ‘ah eu sou bonitinha e novinha’ ou porque eles me acham

inteligente, mas eu vou usar isso ao meu favor.”

E4: “[...] Mas, quando ela tiver a chance de for ouvida, ela realmente precisa saber o que ela está falando porque se você se fragilizar em um primeiro ou segundo discurso, essa dificuldade aumenta mais. Então essa história de você colocar a mão na massa e viver a situação realmente te dá mais argumentos e todas as vezes que eu precisei me colocar “Olha, minha posição é essa e acabou”. [...] Então é um processo de construção de credibilidade, coisas que homens normalmente não precisam.”

Tabela 2. Resumo das estratégias para superar os obstáculos

Obstáculo	Estratégia para vencê-lo
Ambiente de trabalho machista	Demonstrar conhecimento técnico e assertividade em seus discursos.
Gravidez	A maioria não foi planejada, então não houve um conflito com a progressão carreira
Divisão das tarefas do lar	Marido que divide tarefas e/ou possuem empregada doméstica
Diferença salarial	Uma das entrevistadas deixou o emprego, a outra pediu um aumento e a terceira afirma que a diferença salarial não advém do seu gênero
Discriminação no trabalho	As estratégias variaram, pois cada entrevistada sofreu um tipo de discriminação diferente

Fonte: dados da pesquisa

A respeito do tema Estratégias para o Sucesso, as entrevistadas desta pesquisa acreditam que ser multitarefas é um atributo feminino e que é considerado até uma vantagem em relação aos homens. Espino e Salvador, realizaram um estudo em 2016 entrevistando mulheres da América Latina, no total de 8 países diferentes e como resposta muitas entrevistadas citaram o fato das mulheres serem multitask. Contudo, ao fazer uma análise mais profunda, Espino e Salvador concluem que o fato da mulher se considerar multitask é devido a pressão social de conseguir conciliar o trabalho remunerado com o não remunerado (tarefas domésticas e cuidados com os filhos).

E3: “A mulher tem essa capacidade de multitaks, tem um jeito de lidar com as coisas diferente do homem, que de fato em alguns momentos faz mais diferença, então acho que é um pouco isso, acho que o ideal é sempre buscar o equilíbrio, ter um pouco de cada perfil dependendo do desafio que se tem.”

E6: “Uma vantagem que é muito clara é que a gente é multi tasks é impressionante como a gente consegue fazer 15 coisas ao mesmo tempo e os homens não conseguem, é impressionante a gente consegue falar de três assuntos, a gente vive isso no nosso dia-dia.”

De acordo com os teóricos Lodi (1999) e Robbins (2000) há uma diferença de gestão de empresas baseada no gênero do líder. Enquanto os homens preferem um estilo diretivo e centralizado, as mulheres adotam um modelo mais democrático:

“As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência.” (Robbins, 2000, p. 413).

Isso pode explicar o fato de muitas entrevistadas relatarem que possuem bom relacionamento interpessoal, capacidade de motivar seu time e mobilizar as pessoas. Pode-se concluir, portanto, a partir da citação de Robbins (2000), que para os homens líderes, seu cargo já é suficiente para impor uma autoridade. Contudo, para as mulheres, é necessário se esforçar para ser carismática. De acordo com Betiol (et al., 1991), para ser amada a executiva deve portar feminilidade, ou seja, ser gentil, delicada e empática.

E5: Eu acho que é a habilidade da gente desenvolver bons relacionamentos, relacionamentos com clientes, com pares, com os times que a gente trabalha, com

parceiros de negócios. Eu costumo dizer que são relacionamentos produtivos, e o que é isso? Não é só a relação simpática, o “tapa nas costas”, mas são as relações que a gente desenvolve respeitosamente, em que você contribui de alguma maneira para aquela relação e a outra ou outras partes contribuem também de alguma maneira. [...] Sou uma pessoa que traz energia pro grupo. E que vou e resolvo as coisas.” “Ah tem isso? Então vamos ver qual é o problema e resolver.” E também de relacionamento, bom relacionamento com as pessoas e de ajudá-las a progredir.

E6: Eu acho que também de jogo de cintura, porque lido com cliente há muito tempo e é um desafio lidar com pessoas, você tem pessoas de diversos tipos, de diversos jeitos e eu acho que eu tenho bastante jogo de cintura pra sair de situações não tão boas, pra trazer o cliente pro meu lado de “Vamos junto?” Não é eu e você, somos nós por um único objetivo, então eu acho que isso também é uma característica forte.

Sobre as ações que levaram as executivas ao seu sucesso de carreira, a estratégia mencionada por todas foi unânime: trabalhar muito, ou seja, durante longos períodos, e trabalhar muito no sentido de fazer tarefas não relacionadas necessariamente a sua função. É possível concluir, portanto, que para se destacarem no mercado de trabalho, essas executivas tiveram que trabalhar em excesso, possivelmente mais do que seus colegas homens, e além de exercerem suas funções principais, também tiveram que agregar outras responsabilidades.

E1: “Eu desde pequena, gosto muito de trabalhar, muito, meu primeiro registro em carteira eu tinha 16 anos, [...] então eu sempre trabalhei muito. Eu sempre corri atrás das coisas que eu queria, mesmo quando minha família passou por um período super difícil de grana, assim, então eu já com 12 anos me virava para correr atrás. Então eu acho que talvez essa personalidade de correr atrás, eu não fico parada esperando as coisas acontecerem, eu vou atrás mesmo. E eu trabalho muito, eu gosto de trabalhar muito[...] Então isso nunca me assustou, volume de trabalho nunca me assustou, eu não tenho medo de trabalhar muito e acho que isso é uma das principais características que me fez suportar.”

E6: “Acho de pegar muito as coisas pra mim, isso é uma característica que pode ser boa e pode ser ruim, eu tenho que trabalhar muito isso e também faz parte de eu aceitar muita mudança. Eu vou agregando coisas que não necessariamente é a minha função, mas é porque eu olho o todo, eu visto a camisa da empresa, parece clichê isso de vestir a camisa da empresa, mas faz toda a diferença você se importar. [...] Mesmo que um problema não seja da minha área, se eu achar que esse problema eu consigo solucionar, por que não?”

Tabela 3. Estratégias para o sucesso

Características pessoais	<i>Multitask</i> , bom relacionamento interpessoal, resiliência, capacidade de se adaptar a mudanças.
Ações	Trabalhar em excesso por longas jornadas e agregar funções que não são da posição que ocupa.

Fonte: dados da pesquisa

CONCLUSÃO

A respeito dos objetivos gerais e específicos, que eram analisar quais estratégias as mulheres executivas em posição de liderança adotaram para atingir seus cargos, encontrou-se certa dificuldade para respondê-los de forma objetiva. Isso se deve ao fato de que as respostas das entrevistadas foram mais focadas em seus obstáculos do que nas estratégias utilizadas para superá-los. Pois as estratégias podem ter sido um processo inconsciente utilizado pelas entrevistadas e assim houve dificuldade para externalizá-los. Logo, para manter-se no objetivo proposto deste trabalho, foi necessária uma análise mais subjetiva das respostas das entrevistadas, embasadas pelo referencial teórico.

Após a análise das entrevistas, é nítido que as mulheres executivas ainda enfrentam empecilhos no mercado de trabalho. Nota-se que, para todo os obstáculos mencionados no referencial teórico e nas perguntas (maternidade e progressão de carreira, divisão de tarefas

domésticas, discriminação no trabalho) cada executiva teve uma estratégia particular para enfrentá-los. Um ponto em comum, entretanto, é que todas as entrevistadas possuíam uma rede de apoio, seja empregada doméstica, membros da família e/ou marido. Assim, fica evidente que com o auxílio de terceiros é possível que as mulheres conciliem o conflito trabalho-família. Ainda a respeito das estratégias, as entrevistadas mencionaram que suas ações que as levaram ao sucesso de carreira foi trabalhar por longas horas e realizar funções além da sua posição que ocupa. Isso reforça mais uma vez o esforço que as mulheres precisam fazer para serem competitivas no mercado de trabalho e alcançarem cargos de liderança.

Nesse projeto, portanto, foram identificadas as estratégias adotadas pelas executivas para conquistarem altos cargos a partir das análises qualitativas de suas entrevistas, atendendo o objetivo geral deste estudo.

Essa pesquisa busca inspirar mulheres que almejam cargos de liderança, assim como auxiliar as que já estão em processo de crescimento de carreira. Além disso, contribuiu para enriquecer o campo científico da literatura gerencial com os resultados obtidos.

BIBLIOGRAFIA:

ABRAMO, Laís Wendel. A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária? Tese (Sociologia) 327 p. Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

AMANATULLAH, E. T.; TINSLEY, C. H. Punishing female negotiators for asserting too much... or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. v. 120, n. 1, 2013, pp. 110-122.

BENDL, R.; SCHMIDT, A. From "Glass Ceilings" to "Firewalls": Different Metaphors for describing discriminations. In: *Gender, Work and Organization*. v. 17, n. 5, sep, 2010.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *RAE - revista de administração de empresas*, v. 31, Ed. 1991. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000400003> Acesso em 5 jul. 2018

BILLING, Y. D.; ALVESSON M. Four ways of looking at women and leadership. Ed. 1989. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0956522189900067>> Acesso em 6 jul. 2018

BRUSCHINI, C; PUPPIN A. B.; Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. Ed. 2004. Disponível em < http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/genero-e-mercado-de-trabalho-pr/trabalho_de_mulheres_execut.pdf> Acesso em 8 jul. 2018

Campos, A. C. Agência Brasil. IBGE: Mulheres brasileiras têm filhos mais tarde. 2016 Disponível em: < <http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2016-11/ibge-mulheres-brasileiras-tem-filhos-mais-tarde> > Acesso em 20 ago. 2018

CARRIERI A. de P.; DINIZ A.P.R; SOUZA E. M. de; MENEZES R.S. S. Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. Ed. 2013. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922013005000002&script=sci_abstract> Acesso em 20. jul. 2018

Hirsh, W.; Jackson, C.: *Strategies For Career Development: Promise, Practice and Pretence*. The Institute For Employment Studies, 1996. 61 P.

IBGE. Instituto Brasileiro de Gênero e Estatística. Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Ed.2018. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf> Acesso em 2 jul. 2018

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Mulheres são maioria na Educação Superior brasileira. Ed. 2018 Disponível em < http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mulheres-sao-maioria-na-educacao-superior-brasileira/21206> Acesso em 12 jul. 2018

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD. XXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba – PR. Ed. 2009. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR387.pdf>> Acesso em 3 jul. 2018

MARTIN, P. Y. Practising gender at work: further thoughts on reflexivity. In: Gender, Work & Organization. v. 13, n. 3, 2006, pp. 254-276.

RAGINS, B. R.; WINKEL, D. E. Gender, emotion and power in work relationships. In: Human Resource Management Review. v. 21, n. 4, dez 2011, pp. 377-393

TANURE, B; NETO, A. C.; ANDRADE, J. O. A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. Ed. 2006. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-1069.pdf>> Acesso em 10 jul. 2018

WEYER, B. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. In: Women In Management Review. Vol. 22, 2007, pp. 482-496.