

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Ana Claudia Galhardo Palma

REPRESENTAÇÃO SOCIAL SOBRE LIDERANÇA
PARA AS GERENTES DE UMA INSTITUIÇÃO
EDUCACIONAL

Taubaté – SP
2012

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Ana Claudia Galhardo Palma

**REPRESENTAÇÃO SOCIAL SOBRE LIDERANÇA
PARA AS GERENTES DE UMA INSTITUIÇÃO
EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Humano na Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação, Políticas e Práticas Sociais.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila dos Santos Sá

Co-orientadora: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Taubaté – SP
2012

ANA CLÁUDIA GALHARDO PALMA

**REPRESENTAÇÃO SOCIAL SOBRE LIDERANÇA PARA AS
GERENTES DE UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre em Desenvolvimento
Humano na Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação, Políticas
e Práticas Sociais.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora
Ávila dos Santos Sá.

Co-orientadora: Profa. Dra. Edna Maria
Querido de Oliveira Chamon.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila dos Santos Sá.

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dra. Angela Maria Boccara de Paula

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Universidade de São Paulo

Assinatura _____

No pé do vento

*Mais uma página do mesmo livro
Mais uma parte da mesma história
Mais uma telha do mesmo abrigo
Mais uma bênção da mesma glória
Mais uma ruga do mesmo piso
Mais uma estrela do mesmo breu
Mais uma cena do mesmo circo
Mais uma face do mesmo eu
A gente vive a história, vive a gente
vive a história, vive a gente
Sou pássaro no pé do vento
Que vai voando a esmo em plena primavera
Cantando eu vivo em movimento
E sem ser mais do mesmo
Ainda sou quem era*

(Maria Gadú e Edu Krieger)

Para as minhas meninas, Mariana e Carolina, mulheres do futuro.

AGRADECIMENTOS

Às doutoras Edna e Maria Auxiliadora, que me ensinaram a expandir o olhar sobre o conhecimento, a realidade e a pesquisa.

Ao Dr. Joel Souza Dutra e à Dra. Ângela Maria Boccara de Paula, que constituíram a banca examinadora desta pesquisa.

À minha equipe.

À Instituição, pelo apoio material e financeiro à pesquisa.

Às gestoras que participaram desta pesquisa e que disponibilizaram parte de seu tempo para oferecer sua contribuição, fundamental ao trabalho.

Ao meu marido, Evandro, pelo incentivo, amor e respeito.

E, em especial, a Maria de Nazaré.

RESUMO

Neste trabalho, buscou-se identificar a representação social de liderança de gerentes de uma Instituição Educacional cuja rede de 53 unidades está distribuída no Estado de São Paulo. A fundamentação teórica deste estudo está na Teoria das Representações Sociais e nos estudos sobre gênero e liderança. Inicialmente foi realizada uma pesquisa em dados Institucionais, referentes ao número total de funcionários e à divisão de cargos de chefia, ambos segundo gênero, com o objetivo de verificar a participação feminina no período de 2001 a 2011. A população estudada é composta por 83 gerentes que ocupam posição de liderança na Instituição Educacional e que se dividem em dois grupos: 40 homens e 43 mulheres. Foram realizadas 15 entrevistas com as gerentes das unidades operacionais, gerentes de operações, gerentes de desenvolvimento e superintendência, que compõem o Departamento Regional do Estado de São Paulo. Foi utilizado o critério de saturação para se determinar o número ideal de entrevistas. Os dados da entrevista foram tratados por meio da Análise de Conteúdo Informatizada, utilizando-se o *software* Alceste. Os resultados obtidos demonstraram a formação de representação social entre as gerentes, que se constituem em torno do que é liderança, gestão e papel do líder. Observou-se que, apesar da existência do conceito científico para liderança, as gerentes desenvolvem conceitos próprios que norteiam sua prática. Os resultados também demonstraram que as representações sociais das gerentes não apresentam uma tendência à reprodução de um estilo masculino, mas sim à emergência de um estilo próprio de gerenciamento. Há, portanto, um contexto teórico importante no discurso das gerentes, sobre liderança, gestão e gênero, e a continuidade dos estudos poderá contribuir para a compreensão das representações sociais sobre o trabalho feminino.

Palavras-chave: Representações Sociais. Liderança. Gênero. Mulheres.

ABSTRACT

Social Representation of Women Executive Leadership of an Educational Institution.

In this work, we attempted to identify the social representation of managers of a leading educational institution whose network of 53 units are distributed in the State of São Paulo in Brazil. The theoretical foundation of this study is the theory of social representations, studies on gender and leadership. It was initially held a search in Institutional data, referring to the total number of employees and the Division of management positions, both according to genre, with the aim of verifying the female participation in the period of 2001 to 2011. The study population is composed of 83 managers who occupy a leading position in the educational institution and divided into two groups: 40 men and 43 women. 15 interviews were held with the managers of operational units, operations managers, development managers and oversight, that make up the Regional Department of the State of São Paulo in Brazil. Saturation criterion was used to determine the optimal number of interviews. The interview data were handled through Computerized Content analysis, using the software Alceste. The obtained results demonstrated the formation of social representation among the managers, who constitute around what is leadership, management and what is the role of the leader. It was observed that, despite the existence of scientific concept for leadership, the managers develop their own concepts and that these concepts guide its practice. The results also showed that the social representations of managers do not have a tendency to play a male style, but the emergence of a unique style of management. There is, therefore, an important theoretical context in discourse of managers about leadership, management and gender, and the continuity of the analyses could contribute to the understanding of social representations about the women's work.

Keywords: Social Representations. Leadership. Gender. Women.

RÉSUMÉ

Représentation sociale du leadership des femmes exécutives d'un établissement d'enseignement.

Dans ce travail, nous avons tenté d'identifier la représentation sociale de gestionnaires d'une grande institution d'enseignement dont le réseau de 53 unités sont réparties dans l'État de São Paulo au Brésil. Le fondement théorique de cette étude est la théorie des représentations sociales, des études sur le genre et le leadership. Il a d'abord été tenue une recherche dans les données institutionnelles, en se référant au nombre total d'employés et de la Division des postes de direction, à la fois en fonction du genre, dans le but de vérifier la participation des femmes dans la période de 2001 à 2011. La population étudiée est composée de 83 gestionnaires qui occupent une position de leader dans l'établissement d'enseignement et divisés en deux groupes: 40 hommes et 43 femmes. 15 entretiens ont eu lieu avec les gestionnaires des unités opérationnelles, les gestionnaires des opérations, les gestionnaires du développement et de surveillance, qui composent la Direction Régionale de l'État de São Paulo au Brésil. Saturation critère a été utilisé pour déterminer le nombre optimal d'interviews. Les données des entrevues ont été traitées par analyse de contenu informatisé, en utilisant le logiciel Alceste. Les résultats obtenus ont démontré la formation de la représentation sociale parmi les gestionnaires, qui constituent autour de ce qui est du leadership, de gestion et quel est le rôle du leader. Il a été observé que, malgré l'existence du concept scientifique de leadership, les gestionnaires à développer leurs propres concepts et que ces concepts guider sa pratique. Les résultats ont également montré que les représentations sociales des gestionnaires n'ont pas tendance à jouer un style masculin, mais l'émergence d'un style unique de la gestion. Il est, par conséquent, un contexte théorique important dans le discours des gestionnaires sur le leadership, la gestion et le sexe, et la continuité des analyses pourraient contribuer à la compréhension des représentations sociales sur le travail des femmes.

Mots-clés: Représentations sociales. Leadership. Entre les sexes. Femmes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional.....	50
Figura 2 - Mapa de distribuição das unidades operacionais do estado de SP, por Gerência de Operações	51
Figura 3 - Demonstrativo da evolução do total de funcionários segundo gênero.....	62
Figura 4 - Distribuição de cargos de chefia segundo gênero.....	63
Figura 5 - Formação do grupo gerencial.	64
Figura 6 - Tempo de casa x tempo no cargo: homens	65
Figura 7 - Tempo de casa x tempo no cargo: mulheres	65
Figura 8 - Idade dos homens e mulheres ao assumirem a cargo de gerentes.....	66
Figura 9 - Perfil das gerentes	69
Figura 10 – Classes emitidas pelo programa ALCESTE	70
Figura 11 - Visão das gerentes sobre gestão de pessoas.....	84
Figura 12 - Modelo de gestão da Instituição na visão das gerentes	85
Figura 13 - Conclusão da classe 5 – gestão e liderança	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Funções de liderança e gerenciais	27
Tabela 2 - Gerentes segundo a faixa etária.....	68
Tabela 3 - Classes do ALCESTE.....	69

LISTA DE SIGLAS

ALCESTE	Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Textos
CIS	Centro de Investigações Sociológicas
EUA	Estados Unidos da América
GD	Gerência de Desenvolvimento
GD1	Gerência de Desenvolvimento 1
GD2	Gerência de Desenvolvimento 2
GD3	Gerência de Desenvolvimento 3
GD4	Gerência de Desenvolvimento 4
GPG	Gerências de Planejamento e Gestão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MG	Minas Gerais
RJ	Rio de Janeiro
SA	Superintendência Administrativa
SO	Superintendência de Operações
SO1	Superintendência de Operações 1
SO2	Superintendência de Operações 2
SO3	Superintendência de Operações 3
SP	São Paulo
SU	Superintendência Universitária
UCEs	Unidades de Contexto Elementares

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problema	15
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	Relevância do estudo	16
1.4	Organização do trabalho.....	16
2	REPRESENTAÇÕES SOCIAIS: PROCESSOS E DEFINIÇÕES	17
2.1	Definições de liderança.....	23
2.2	Competências Gerenciais e Competências de Liderança	26
3	MULHERES: INSERÇÃO PROFISSIONAL NA DOCÊNCIA	32
3.1	Mulheres: O processo de inserção profissional no Brasil	32
4	RELAÇÕES DE GÊNERO.....	36
4.1	Gênero e Divisão Sexual do Trabalho	36
4.2	Trabalho feminino, mulheres executivas.....	40
5	A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL E O MODELO DE GESTÃO	49
5.1	A Estrutura da Instituição – Administração Regional São Paulo.....	49
5.2	Proposta Estratégica e Gestão	52
6	MÉTODO	55
6.1	Lócus da pesquisa e procedimentos de coleta de dados	56
6.2	População e Amostra.....	56
6.3	Procedimento Metodológico	57
6.4	Tratamento dos Dados	57
7	RESULTADOS E ANÁLISES.....	60
7.1	Evolução da participação das gerentes na Instituição	60
7.2	Entrevistas	68
7.2.1	Classe 1 - Relações interpessoais: trabalho e família	70
7.2.1.1	Conclusão da Classe 1	73
7.2.2	Classe 2: Gestão de Pessoas	74
7.2.2.1	Conclusão da Classe 2:	82
7.2.3	Classes 3 e 4: histórico familiar e trajetória profissional.....	85

7.2.3.1 Conclusão das classes 3 e 4.....	89
7.2.4 Classe 5: Estilo de liderança	90
7.2.4.1 Conclusão da Classe 5	93
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	110
ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO.....	111
ANEXO 2 – DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	112
ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	113

1 INTRODUÇÃO

Os avanços alcançados na jornada percorrida pelos movimentos de entrada das mulheres na vida pública estão presentes em quase todos os segmentos da sociedade. Em razão disso, os paradigmas que fundamentam e sustentam a igualdade entre os sexos passam por profunda transformação, sendo de grande importância o papel da mulher na conquista de uma nova identidade feminina, mais participativa e socialmente engajada (PRIORE, 2006).

De acordo com Bruschini (2004), a mulher vem ocupando espaços sociais, culturais, profissionais e políticos que tradicionalmente eram reservados aos homens. A conquista de direitos legais, a inserção no espaço público e corporativo, as modificações na esfera privada e o enfraquecimento da hierarquia de gênero nas relações conjugais são exemplos desse novo cenário.

A partir da inserção da mulher no mercado de trabalho, as relações e disputas de homens e mulheres por espaço, oportunidades, cargos e postos na hierarquia ganham complexidade e novos contornos. No processo de construção de sua identidade profissional, as mulheres buscam transpor barreiras culturais e estereótipos construídos pela sociedade. Portanto, quaisquer que sejam as causas, historicamente as mulheres agem diferentemente dos homens, no ambiente de trabalho. A inserção da mão de obra feminina no mercado desperta muitas discussões sobre as questões que envolvem as interações sociais nesse ambiente, bem como a trajetória da mulher em cargos de gerência (BRUSCHINI, 2004; PRIORE, 2006).

A Instituição lócus deste estudo se faz presente em todos os estados brasileiros, por meio de seus Departamentos Regionais, atendendo a um total de 2.913 municípios. Possui 34.662 funcionários em seu quadro de pessoal, distribuídos nas 573 unidades presentes em todo o Brasil, alcançando, no ano de 2011, um total de 2.018.53 atendimentos.

O foco do presente estudo é o Departamento Regional do Estado de São Paulo, e a escolha justifica-se pela sua representatividade no conjunto dos Departamentos Regionais: possui maior número de funcionários, de unidades, de atendimentos, e apresenta diversidade de programação.

O interesse em investigar a representação social de liderança das executivas surgiu a partir de um levantamento realizado em dados públicos da Instituição, no período de 2001 a 2011, sobre a participação de mulheres. Os dados levantados e organizados mostram que, ao longo dos últimos 10 anos, as mulheres alcançaram cada vez mais posições no quadro gerencial da Instituição em estudo. A consideração desses dados determinou a busca de identificação da representação social sobre liderança para as gerentes da Instituição Educacional.

1.1 Problema

Há representação social de liderança entre as gerentes da Instituição Educacional em estudo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo foi identificar a representação social de liderança das gerentes de uma Instituição Educacional de âmbito nacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar liderança como objeto de representação das gerentes;
- Identificar os conceitos de liderança adotados pela Instituição;
- Conhecer a evolução profissional e participação das gerentes na Instituição.

1.3 Relevância do estudo

Atualmente há um redesenho do papel da mulher em função de suas ocupações, dos movimentos sociais e de sua inserção no mercado de trabalho. Nota-se que, apesar dos avanços, do desenvolvimento dos meios de comunicação e dos altos níveis de escolaridade das mulheres, ainda é pequeno, no Brasil e em boa parte do mundo, o número de mulheres que ocupam cargos privilegiados nas organizações, sejam elas públicas ou privadas (LOURO, 2004).

Para definir o lugar das mulheres em uma cultura que ainda apresenta muitos traços patriarcais, devem ser consideradas suas formas de atuação no contexto do trabalho, nos espaços públicos, assim como seu recente desempenho na função gerencial; Essas formas de atuação constituem fenômeno socialmente relevante, na medida em que se transformam em objetos de análise e conversação, de produção acadêmica e de comportamento.

1.4 Organização do trabalho

A seção 1 trata da introdução, que é composta pela apresentação do problema e dos objetivos. Trata ainda da relevância do estudo e da organização do trabalho.

À seção 2 reservou-se a revisão da literatura.

Na seção 3 são apresentados o método, o lócus da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados. São definidas população e amostra, e descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, bem como o tratamento dos dados. O item 4 trata dos resultados e das análises das entrevistas. O trabalho encerra-se com as considerações finais e as referências.

2 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS: PROCESSOS E DEFINIÇÕES

Atualmente é possível identificar, nas corporações, mudanças que apontam para novos valores e conceitos e para a redução de barreiras que impedem o acesso das mulheres a cargos gerenciais. Segundo Carli e Eagly (2001), quase todas as mulheres que alcançaram posições de destaque na hierarquia das organizações o fizeram na década de 1990, sendo, portanto, uma conquista bastante recente.

No Brasil, apesar da crescente participação feminina no mercado de trabalho, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2009) as mulheres ocupam 21,4% dos cargos de chefia, em relação aos homens, que ocupam 78,6% dos cargos. Os dados também mostram que elas são a maioria em cargos de encarregadas e coordenadoras, e os percentuais decaem à medida que aumenta o nível do cargo. Os números, porém, revelam que, nos últimos 10 anos, as mulheres têm alcançado posições em todos os postos hierárquicos.

Explicações para essas disparidades podem relacionar-se, tanto ao nível individual quanto à situação ou ao contexto das próprias organizações, o que incluiria as suas características, o clima, o ambiente organizacional, a composição dos grupos, a estrutura de poder, ou seja, os elementos socioambientais que influenciam os comportamentos gerenciais (KRUSE; WINTERMANTEL, 1986).

Representações sociais constituem um sistema de interpretações de um grupo sobre alguma coisa ou alguém. São construídas socialmente, numa coletividade comum, de modo a organizar e a orientar as condutas e as relações sociais (JODELET, 2001). É um conceito teórico em que se busca compreender a leitura que um grupo faz de conceitos científicos por meio do senso comum.

Para Moscovici (1978), a representação social é uma forma de conhecimento que o sujeito constrói a respeito de um objeto, procurando adaptar o conhecimento científico aos recursos de que dispõe para interpretação de sua realidade. Para esse autor, a representação tem como objetivo reconstruir um determinado objeto, contextualizando-o, num sistema de valores, crenças e regras que são próprias do grupo ao qual o sujeito pertence. Por meio da linguagem, essa reconstrução torna-se comum ao grupo e pode influenciar seu comportamento.

Jodelet (2001) apresenta as principais funções das representações sociais:

- a) Função cognitiva da integração da novidade;
- b) Função de interpretação da realidade;
- c) Função de orientação das condutas e das relações sociais.

Para Jodelet (2001), as representações sociais constituem uma forma de compreender e dominar o mundo. À medida que ocorrem reinterpretação e elaboração de conceitos, as pessoas passam a se apropriar de saberes, sejam eles científicos ou não. As representações sociais de determinado grupo são sempre compartilhadas e socializadas, fornecendo uma certa identidade e conduzindo suas práticas e comportamentos em um universo consensual, uma vez que “[...] o mundo é compreendido a partir das experiências pessoais de companheiros, predecessores, contemporâneos, consorciados e sucessores” (MINAYO, 2009, p. 96).

A experiência cotidiana dos indivíduos é entendida como um tecido de significados instituídos pelas ações humanas passíveis de serem interpretadas mediante elaboração interior, subjetiva e intersubjetiva, da experiência vivida (DESLANDES; CRUZ NETO; GOMES; MINAYO, 2010).

As representações são histórias simbólicas e possuem elementos perceptuais e cognitivos que passam por dois processos interdependentes: a ancoragem e a objetivação. A primeira transforma um fenômeno não familiar em familiar, por meio de um sistema de classificações pré-existentes.

Ancorar, pois é classificar e dar nome a alguma coisa. Coisas que não são classificadas e que não possuem nomes são estranhas [...] e ao mesmo tempo, ameaçadoras. Nós experimentamos uma resistência [...] quando não somos capazes de avaliar algo, de descrevê-lo a nós mesmos e a outras pessoas (MOSCOVICI, 2003, p. 61-62).

Para Moscovici (2003), só é possível tornar familiar algo que não conhecemos se o aproximarmos do sistema de categorias pré-existente em nossa mente. Inevitavelmente, a ancoragem faz do fenômeno representado um objeto de

avaliação e julgamento, sustentado pelas experiências e valores que o sujeito ou o grupo carregam em sua história.

Esse processo interpretativo, ao classificar uma representação, dando-lhe nome e sentido, culmina em uma reprodução mental, em uma imagem criada a partir do fenômeno. Essa habilidade cognitiva de imaginá-lo, conferindo-lhe forma e aproximando-o do concreto, transformando-o em algo que pode ser apreendido, é denominada objetivação.

A objetivação busca transformar o subjetivo em algo concreto. Para Chamon (2007, p. 133), “[...] a objetivação é o processo que torna concreto o que é abstrato, que materializa a palavra, que transforma o conceito em coisa e os torna intercambiáveis”. Segundo a autora, a objetivação substitui o conceito pela percepção, a imagem pelo objeto, transformando-se no objeto, e não em sua representação. Ainda segundo Rouquette (1994, p.172), citado por Chamon (2003), “[...] a maior parte do tempo, cada um está persuadido de que fala da realidade das coisas, enquanto ele apenas exprime sua própria compreensão daquilo que apreende”.

Dessa forma, a objetivação tem como uma de suas funções facilitar o processo de comunicação, ainda que esse processo se faça por meio de um conceito proveniente do quadro científico ou ideológico que lhe dá sentido (CHAMON, 2007).

A função da objetivação é a reprodução de um conceito em imagem. As imagens, quando constituem um conjunto reprodutor de um conjunto de ideias, são chamadas núcleos figurativos. Na verdade, as representações sociais são categorias de pensamento, ou percepções retidas na lembrança, utilizadas para explicar, justificar ou questionar a realidade em que surgiram, e sua funcionalidade é ditada pelas interações sociais do cotidiano (MINAYO, 1995).

Segundo Moscovici (1978), à medida que a representação social se fortalece por meio da linguagem comum ao grupo, torna-se mais profunda e com maior capacidade de propagação. A representação social mantém-se ao longo do tempo e é transmitida socialmente, porém pode sofrer alterações em decorrência da influência da velocidade da transformação da informação.

Percebe-se, portanto, o papel determinante das representações, principalmente em situações em que o indivíduo possui certa capacidade de interferir nas relações de poder e nas restrições impostas pela situação. Isso é possível porque as representações sociais se manifestam em palavras, sentimentos e condutas, posteriormente institucionalizados. Por esse motivo, podem e devem ser analisadas mediante o estudo das estruturas e dos comportamentos sociais, cuja compreensão ocorre por meio dos conteúdos da linguagem socialmente construídos (MOSCOVICI, 1978).

As representações sociais são interpretações coletivas da realidade, num determinado grupo e contexto histórico-cultural. São construídas a partir de informações advindas da ciência e transmitidas por meio da linguagem. Na sociedade atual há um crescente e avançado processo de transmissão de informações, seja pelo desenvolvimento frenético da ciência, seja pelo acesso cada vez mais eficiente aos meios de comunicação.

Portanto, para revelar os elementos intrínsecos às subjetividades individuais construídos em meio a um contexto social, mostra-se adequada a utilização da teoria das representações sociais, visto que o seu conceito permite colocar em evidência, tomando como referência o contexto histórico-cultural, as características pessoais, os significados atribuídos à realidade, crenças e atitudes sobre determinado fenômeno (CHAMON, 2000).

Segundo Pereira de Sá (1998), existem algumas condições para a emergência das representações sociais:

Dispersão da informação: existe algum conhecimento sobre o objeto, mas não o suficiente para a compreensão do coletivo;

Focalização: refere-se ao interesse específico sobre determinados aspectos do objeto, algo que ameace ou que coloque o indivíduo em estado de alerta;

Pressão à inferência: ocorre quando os indivíduos ou o grupo precisam tomar posição sobre o objeto, mas não dispõem de informações suficientes para isso. Assim, tendem a buscar referências em algo semelhante, já vivenciado.

Pereira de Sá (1998) enfatiza a importância da definição de critérios objetivos para a escolha do objeto de estudo. Assim sendo, a escolha da liderança como objeto de estudo reside na importância sobre o assunto como uma possível

construção social, podendo gerar influências no meio, bem como a construção de conceitos de liderança que podem interferir na atuação dos grupos estudados. Como já foi citado, ainda é muito reduzido o número de mulheres em cargos de comando.

De acordo com Chamon (2007), podem existir opiniões acerca de um determinado objeto sem que existam necessariamente representações sociais sobre ele. Portanto, para identificação do objeto de estudo é importante observar estes critérios:

Quais são os objetos de representação?

A escolha da liderança como objeto de representação deve-se ao fato de que o conceito de liderança na literatura é vasto, o que leva alguns grupos a buscarem suas próprias definições sobre esse objeto ou sobre o significado de ser líder. A liderança pode ser vista tanto como um dom quanto como um comportamento a ser desenvolvido.

Para quais grupos?

Um grupo compartilha valores e crenças sobre um determinado objeto, o que lhe confere identidade. Segundo Chamon (2007), é possível estabelecer dois tipos de configurações para os grupos: estrutural e conjuntural. O primeiro aplica-se a grupos cuja existência faz sentido por meio da existência do objeto de representação. A segunda configuração diz respeito a grupos já formados e que são confrontados com um novo objeto. No presente estudo, justifica-se utilizar como referência a configuração estrutural, uma vez que os grupos a serem estudados estão ligados à existência da liderança. São mulheres que ocupam funções gerenciais, algumas há vários anos, e outras, jovens na função e na faixa etária.

Com quais compromissos em jogo?

De acordo com Chamon (2007), pode-se falar de dois tipos de compromisso: a identidade e a coesão social. É por meio desses dois aspectos que o grupo é levado a fazer pressão à inferência. Uma vez que o grupo existe em função do objeto, sua identidade está no fato de que ele se reconhece em função desse objeto. Trata-se do caso das gerentes em estudo. São gerentes e se reconhecem a partir desse papel. Pode-se também supor que a coesão social é importante para esse grupo, a fim de se fazer reconhecer em uma organização cuja existência se fez pelo masculino.

Segundo Chamon (2003), o conceito de identidade é uma construção social que envolve aspectos biográficos e que tem na socialização seu mecanismo de formação e evolução, que se estende para além do indivíduo e assume um caráter coletivo.

Em relação à liderança, é importante entender o que se espera dessa posição, quais os objetivos dessa atuação e o que faz com que o grupo de gerentes elabore conhecimento, a fim de compreender a liderança.

Com relação a quem?

Referem-se à necessidade de se construir conceitos sobre liderança que ofereçam sentido de pertença aos indivíduos que compõem o grupo.

Representação ou ideologia?

Segundo Chamon (2007), para diferenciar uma representação de uma ideologia é necessário avaliar o nível de controle e a regulação social que há no grupo. A partir do momento em que esse controle não consegue atuar plenamente, abre-se a possibilidade de dispersão da informação e surge a representação: os grupos vão buscar um significado para a liderança e um referencial teórico para justificá-la.

É importante ressaltar que a literatura que trata do tema liderança pode ser científica e não científica. É comum, no meio empresarial, haver um conceito da literatura de fácil entendimento, sobretudo pela não formação adequada às funções assumidas. Não é incomum que engenheiros, psicólogos, economistas e pedagogos sejam gerentes. Assim, a construção do conceito de liderança e de gestão se dá por meio de cursos de pós-graduação e de outros cursos fornecidos pelas empresas. Ser líder passa a ser, muitas vezes, a aplicação de ferramentas de gerenciamento. Entretanto, no presente estudo, define-se liderança e gestão no planejamento estratégico, e já se apresenta o conceito de líder adotado pela empresa nesse documento.

Nesse sentido, existem pressões do grupo para se definir cada conceito, de modo a confirmar e manter as identidades coletivas, uma vez que o indivíduo representa o grupo do qual faz parte.

A Teoria da Representação Social possibilita a compreensão sobre o interior das organizações, permitindo formar um quadro para a leitura dos conceitos de liderança e das relações entre os gêneros, na Instituição estudada e na atualidade, comparando-os com a realidade histórica, ou seja, transformação e evolução ao longo do tempo.

Após a apresentação da Teoria das Representações Sociais, é necessário abordar a liderança, pois se mostra importante compreender a trajetória dos estudos realizados a respeito do tema e, a partir daí, observar quais espaços a produção literária oferece para que seja um objeto de representação.

2.1 Definições de liderança

No que tange a conceituação de liderança, verifica-se que não há uma definição universal, mas abordagens que podem ou não ser aplicadas, de acordo com o contexto.

Jesuíno (2004) afirma que, apesar de haver inúmeras definições de liderança, há características mínimas presentes no conceito, e que, para se estudar liderança, trabalha-se em duas vertentes: o papel do líder e o que é a liderança. Também ressalta a importância de relacionar os conceitos de liderança com conceitos de poder e de autoridade. De acordo com Max Weber (*apud* JESUÍNO, 2004), a liderança estaria mais associada à autoridade do que ao poder diretamente. Ressalta que nem toda liderança está ligada à legitimidade, e o que diferenciaria a liderança de poder seria o fato de que o processo de liderança tem como objetivo alcançar metas para o grupo, e que o detentor do poder procura satisfazer suas próprias necessidades.

Moscovici (1981) afirma que determinados comportamentos do indivíduo lhe possibilitam influenciar outras pessoas e que devem ser considerados como determinantes da eficácia de sua influência. Portanto, para o autor, sempre que um indivíduo ou subgrupo exerce influência sobre terceiros, conseguindo modificar ou transformar comportamentos e opiniões já existentes, o principal fator de êxito é o seu estilo de comportamento.

A liderança é um processo interativo que envolve influência. “A influência é condição sine qua non para a liderança” (NORTHOUSE, 2010, p. 161). A liderança ocorre em grupos e envolve propósitos comuns, e os líderes e seguidores são influenciados mutuamente. Portanto, é um fenômeno que reside nas interações entre líderes e seus seguidores, e, como processo, pode ser observado no comportamento de líderes e seguidores para atingir metas e objetivos comuns (NORTHOUSE, 2010).

Este será o referencial para a reflexão sobre a representação social de liderança das gerentes estudadas. Neste trabalho a liderança é vista como um processo de influência entre líderes e seguidores para atingimento de metas ou propósitos comuns.

De acordo com Robbins (2006), liderança é um processo de influência e, neste sentido, os líderes são indivíduos que, por suas ações, encorajam um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada.

[...] Uma análise sobre todas as definições de liderança constata que é comum a todas as noções de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Esta definição sugere que a liderança é um processo de influência (ROBBINS, 2003, p. 216).

A liderança é um processo que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações, um processo de influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida para a consecução de um ou mais objetivos (NORTHOUSE, 2010).

Apresenta-se a seguir um resumo das principais abordagens de liderança, elaboradas por autores tais como Fieldler, House, Lewin, Hersey & Blanchard, apresentados por Northouse (2010):

- a) Teoria dos Traços: a liderança é atribuída a características pessoais que podem ser apontadas como responsáveis pela atuação do líder. Os líderes diferenciam-se por traços de personalidade.
- b) Teorias Comportamentais: os líderes apresentam comportamentos específicos que os diferenciam dos liderados e que podem ser aprendidos por meio de treino.

- c) Teorias Contingenciais: diferem do modelo comportamental, uma vez que atribuem à situação a possibilidade de influenciar o alcance de resultados. “Destacam-se a Teoria situacional de Hersey e Blanchard, o modelo de Fieldler, a teoria de troca entre líderes e liderados e os modelos de meta e caminho, e de participação e liderança” (ROBBINS, 2002, p. 309).
- d) Teoria Neocarismática: enfatiza a importância do carisma pessoal da liderança como ponto de influência em relação ao grupo, sendo as principais características desse líder: visão e articulação; risco pessoal; sensibilidade ao ambiente; comportamento inovador.
- e) Liderança Transacional: parte do princípio do direcionamento do grupo para metas e objetivos específicos.
- f) Liderança transformacional: liderança que considera as diferenças individuais, oferece suporte e lida de forma carismática com os funcionários.
- g) Liderança Visionária: o líder identifica a visão de futuro real e atrativa, com caráter instigante e envolve emocionalmente os liderados.

Após esta breve revisão sobre os conceitos de liderança, percebe-se uma evolução e, por fim, um retorno a cada uma das vertentes anteriores, quando se considera que foi possível observar que a diversidade de referenciais teóricos permite diferentes interpretações sobre o tema e possibilita, assim, a construção de representações sociais por diferentes grupos. Desse modo, cada grupo fará uma leitura de acordo com o seu contexto social. E, levando-se em conta que as mulheres estão alcançando cada vez mais postos na Instituição em estudo, há tão pouco tempo, em cargos gerenciais, é importante conhecer qual a representação social que esse grupo tem sobre a liderança.

A seguir, é importante conceituar e diferenciar as competências gerenciais e as competências de liderança, uma vez que o termo gestor é utilizado pela Instituição e pelas gerentes para identificar todos os níveis gerenciais: desenvolvimento, operações e operacional.

Como será possível observar, na seção sobre resultados e análises, todas as entrevistadas usaram o termo gestor e gestão, quando se referiam à sua atuação e à de seus superiores imediatos.

2.2 Competências Gerenciais e Competências de Liderança

De acordo com Northouse (2010), a liderança não deve ser confundida com direção nem com gerência. Para o autor, um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um líder é um administrador. Os líderes podem estar presentes no nível institucional, intermediário e operacional das organizações. Todas as organizações precisam de líderes em todos os níveis e em todas as suas áreas de atuação. No entanto, liderança não é sinônimo de administração.

O administrador é responsável pelos recursos organizacionais e por funções como planejar e controlar a ação organizacional para o alcance de objetivos. O líder, por sua vez, pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre é um administrador. O administrador apoia-se totalmente na autoridade de seu cargo ou pode adotar um estilo de comportamento mais participativo, que envolva decisão conjunta com seus subordinados. Em resumo, o administrador pode adotar um estilo autocrático e impositivo ou democrático e participativo, para fazer com que as tarefas sejam realizadas pelas pessoas. A liderança pode ter autoridade e função em uma organização, mas é reconhecida pelos seguidores pelo seu carisma, influência e competência.

Liderança é um processo semelhante ao gerenciamento, em muitos aspectos: envolve influência, assim como o gerenciamento, implica trabalhar com pessoas e fazer uma boa administração. Liderança está voltada para a realização de um objetivo eficaz, e assim é com o gerenciamento. Em geral, muitas das funções da gerência são semelhantes às da liderança. No entanto, liderar é diferente de gerenciar (NORTHOUSE, 2010).

Na Tabela 1, destacam-se as funções de liderança e as funções gerenciais:

Tabela 1 - Funções de liderança e gerenciais

Gerenciamento Organização e Consistência	Liderança Produz Mudança e Movimentação
<i>Planejamento e Orçamento</i> - Estabelecer agendas - Fazer Cronogramas - Alocar recursos	<i>Estabelece Direcionamento</i> - Criar Visão - Estabelecer Visão - Descrever as estratégias
<i>Organização e Pessoas</i> - Prover estrutura - Preparar local de trabalho - Estabelecer regras e procedimentos	<i>Alinhando as Pessoas</i> - Comunicar Metas - Buscar o compromisso - Criação de times e coalisões
<i>Controle e Resolução de Problemas</i> - Criar incentivos - Gerar soluções criativas - Tomar ações corretivas	<i>Motivação e Inspiração</i> - Inspirar e energizar - Delegar aos subordinados - Satisfazer as necessidades

Fonte: Adaptado de Northouse, 2010

Motta (1996) sugere a utilização da palavra gestor para sinalizar a coexistência, tanto dos aspectos de liderança, quanto dos aspectos gerenciais.

Na literatura sobre o tema liderança, observa-se que a discussão sobre essas duas dimensões da gestão é pouco privilegiada e, com efeito, percebe-se que muitas vezes a expressão “líder” aborda competências que não contemplam práticas mais objetivas, próprias do gerente e presentes no cotidiano de quem atua em gestão.

Goleman (2002) destaca que tais competências de liderança fomentam relacionamentos, pois trazem à tona, no ambiente de trabalho, condições para criar sinergia nos grupos, permitindo que os valores sejam compartilhados e agregados no desempenho organizacional. Na dimensão individual, ao expressar tais competências, os líderes tendem a se tornar mais flexíveis e informais, mais abertos e mais atentos às relações entre pessoas e às redes.

As competências de liderança aportam fatores fortemente relacionados com a atitude, e pouco se alteram, independentemente do segmento organizacional em questão. Assim, em uma organização hospitalar, metalúrgica ou educacional, empatia, iniciativa e capacidade para gerenciar conflitos são competências inquestionavelmente desejáveis para um gestor.

No que tange às mudanças nas formas de gestão organizacional, Dutra (2007) ressalta as transformações das práticas e políticas de gestão de Recursos

Humanos, motivadas, segundo o autor, por um conjunto de pressões que se consolidaram nos anos 1980, provenientes de duas fontes: a primeira, o ambiente externo à organização, e a segunda, o ambiente interno.

O ambiente externo à organização caracteriza-se pela globalização, turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, maior exigência de valor agregado dos produtos e serviços, maior exigência de flexibilidade, maior velocidade de resposta, dificuldade de estruturação das ocorrências internas e enfrentamento de situações inusitadas e de crescente complexidade.

As organizações, nesse contexto, passaram a necessitar de pessoas menos obedientes e submissas, mais autônomas e com mais iniciativa.

A segunda fonte de pressão, o ambiente interno, constitui-se como mais dependente de pessoas, já que as organizações necessitam de mais flexibilidade e velocidade decisória. Assim, as pessoas passam a demandar das organizações mais espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, e para a manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, entre outros.

Dessa forma, como mostra Dutra (2007), o contexto de mudanças que envolvem as organizações, a partir da década de 1980, fez emergir a necessidade de transformações nas políticas e práticas de gestão, especialmente no que tange à gestão de pessoas, pois seus modelos tradicionais passaram a não atender às necessidades e expectativas das empresas e das pessoas.

Inaugurou-se, então, o debate sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na tentativa de alinhar as atividades da área aos objetivos organizacionais, associado à definição e implementação de políticas, práticas e diretrizes orientadas à potencialização das competências dos funcionários e ao alcance dos resultados organizacionais.

Vale ressaltar que o modelo estratégico de gestão de recursos humanos se uniu ao conceito de competitividade, de modo que as pessoas são consideradas estratégicas somente nas situações em que constituem fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998). Dessa forma, o gerenciamento de pessoas assume um patamar diferenciado de vantagem competitiva, associado a uma necessidade permanente da área de comprovar sua efetividade.

Dutra (2002) esclarece que o processo evolutivo da Gestão de Pessoas passa por três fases: operacional, em que o foco está na operacionalização das atividades; gerencial, em que a gestão de pessoas passa a atuar como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional; e, estratégica, em que passa a influenciar a formulação de estratégias, a apoiar sua implementação e a ser influenciada pelas estratégias organizacionais.

A nova concepção da Gestão de Recursos Humanos, ou a gestão estratégica, aponta para a maior valorização das pessoas e de suas competências, que passam a ser o recurso determinante do sucesso organizacional (DUTRA, 2002). Assim, o termo competência passa a ser aplicado no contexto organizacional, competitivo e estratégico como forma de gestão, representando uma das alternativas para o gerenciamento do capital humano.

No campo da Gestão de Pessoas, em especial, a Gestão de Competências surge para garantir o desenvolvimento de competências nas organizações, aproximando os objetivos organizacionais e os pessoais, de forma a agregar valor e gerar vantagem competitiva às organizações (DUTRA, 2002). Assim, a competência passou a ser aplicada como ferramenta de gestão, com o intuito de flexibilizar a gestão e valorizar as pessoas como decisivas para um desempenho eficiente e para o sucesso das organizações.

O construto competência tem sido um dos mais abordados no campo da Administração, segundo Ruas *et al.* (2005), transitando entre o ambiente acadêmico e empresarial. No entanto, como afirma Bitencourt (2001), o termo competência não é novo, sendo usado desde o fim da Idade Média. Sua aplicação no campo organizacional, porém, ganhou ênfase a partir do século XX, e vem perpassando diversas abordagens – americana, latino-americana, francesa e australiana – e crescendo em complexidade.

Ruas (2002) ressalta que os mais recentes trabalhos sobre competências, elaborados por Le Boterf, Zarifian, Levy-Leboyer, Tremblay e Sire, Fleury e Fleury, consideram competência como o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades. Para tais autores, a competência só se concretiza na situação real de trabalho. Essa forma de considerar competências, indo além da designação básica de conhecimento, habilidade e atitude, reflete a importância da multifuncionalidade no entendimento do tema.

A aplicação do conceito de competência no campo organizacional como ferramenta de gestão surge associada ao discurso de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização, alinhando as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva (BITENCOURT, 2005).

Ainda que a distinção entre competências de liderança e competências gerenciais não seja consenso, ou apenas uma forma didática de sinalizar os diferentes focos de atenção dos gestores, parece significativa a utilização das duas expressões no *lócus* organizacional. A expressão gestor sinaliza, não a soma desses dois lugares – líder e gerente –, mas a co-existência dessas representações, bem como das formas de poder e influência que possuem.

Portanto, podem variar na intensidade da ação e na tomada de decisão, de acordo com a complexidade da situação que se apresenta na relação de liderança, considerando todos os atores envolvidos.

O exercício da liderança e da gestão faz-se notar em instituições nas quais se estabelece uma relação de interdependência entre os que dela fazem parte. Quer dizer, a liderança não é apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderado, liderados-liderados, líderes-líder (pares e superiores hierárquicos). É nesse movimento de interações entre os atores que tecem a rede organizacional que a liderança se produz e é produzida (MORIN, 1996, 2005; LATOUR, 2004).

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais de diversos setores de atividades. É considerada tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como fator desencadeador de conflitos laborais.

Durante muitos anos a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito, como já descrito anteriormente.

As organizações, para alcançar os objetivos aos quais se propõem, organizam-se de maneira própria, e a ação de organizar pressupõe trabalho conjunto. Daqui emerge a necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, criar linguagens comuns e encontrar soluções aceitáveis para problemas e alcance de metas.

A definição e o alcance de objetivos são atividades 'políticas' ou 'estratégicas', no sentido de que implicam escolhas ou preferências, definição de prioridades, formação de alianças e coligações. O fato é que, devido à diversidade de referenciais teóricos, a liderança dá margem para diferentes interpretações e possibilita, assim, a construção de representações sociais por diferentes grupos.

3 MULHERES: INSERÇÃO PROFISSIONAL NA DOCÊNCIA

O objetivo desta seção é abordar historicamente a participação das mulheres na sociedade, sua inserção no mercado de trabalho e as relações de gênero. Ao se tratar de gerentes de unidades educacionais e suas representações sociais sobre a liderança, não se pode ignorar o percurso histórico das mulheres e suas “entradas” no âmbito educacional, pois foi por essa via que, no Brasil, as mulheres se inseriram na vida pública e profissional. Descrever historicamente como se deu a entrada das mulheres nas salas de aula é importante para se compreender como essa inserção se deu em um contexto patriarcal. Na Instituição em estudo, as gerentes galgaram espaços que anteriormente, em sua origem, eram estritamente masculinos.

3.1 Mulheres: O processo de inserção profissional no Brasil

No Brasil, a alfabetização das mulheres teve início no século XIX, afetando significativamente suas vidas. Elas começaram a participar mais da vida cultural, ampliando seus horizontes. Foi longa a luta das mulheres por educação, pois muitas foram as resistências e as barreiras que tiveram que enfrentar para chegar a um curso superior, por exemplo, e conseguir, enfim, um emprego qualificado (PINSKY; PINSKY, 2003).

Foi principalmente por meio do acesso à educação e à escola, como aluna e, posteriormente, como professora, e pelo acesso ao trabalho e à participação nos movimentos sociais, que a mulher deixou de pertencer somente à esfera privada e, pouco a pouco, iniciou sua trajetória rumo à esfera pública (TELLES, 2006). É o que será tratado a seguir.

Segundo Louro (2006), com a proclamação da independência do Brasil surge a necessidade de se abandonar a imagem de um país colonial, atrasado, primitivo, cujos habitantes seriam analfabetos e incultos. Ganha força o discurso que destaca a importância da educação para a modernização do país. Acentuam-se as críticas ao estado de abandono da educação. Foram fundadas algumas raras escolas, chamadas escolas das primeiras letras.

As escolas eram fundadas por congregações e ordens religiosas femininas e masculinas, com professores para a classe de meninos e professoras para a classe de meninas. Os professores e professoras deveriam ser exemplos de moral e conduta irrepreensível, uma vez que a eles as famílias confiavam seus filhos e filhas (TELLES, 2006).

Os ensinamentos para meninos e meninas eram semelhantes no aprendizado da leitura, das quatro operações e da doutrina cristã. A partir da aquisição desses saberes, os currículos diferenciavam-se. Para os meninos, a inclusão da geometria, e para as meninas, dos bordados e da costura. De acordo com a Lei de Instrução Pública de 1827, destacada por Lopes (1991), seriam nomeadas mestras as senhoras honestas que, por sua conduta moral irretocável, comprovassem ser dignas de assumir tal função.

Ao final do século XIX, a criação das escolas normais tinha o objetivo de formar professores e professoras, porém o que se observou foi um significativo e constante aumento do número de mulheres formadas, que era maior que o de homens. Esse movimento deu origem ao que se denominou de feminização do magistério, fenômeno possivelmente vinculado ao processo de urbanização e industrialização, que implicava novas oportunidades de trabalho para os homens, o que parecia justificar a saída deles das salas de aula, uma vez que agora estariam dedicados a outras ocupações, muitas vezes mais rentáveis (LOURO, 2006).

Ganhava força ainda a ideia de que as mulheres tinham, por natureza, melhor acesso às crianças, uma vez que são as primeiras educadoras; seria, portanto, adequado e natural confiar-lhes a educação dos pequenos. Esse discurso era conveniente para a construção de uma imagem das professoras como trabalhadoras dóceis e dedicadas à causa da educação, uma causa nobre. O magistério também deveria ser exercido sem se comprometer o bom andamento da vida doméstica. Assim, os salários eram baixos, trabalhava-se meio período, e as moças, ao casar, deveriam abandonar o trabalho, para que as obrigações do lar não fossem comprometidas por ele. Ser provedor era uma função masculina. Portanto, o salário das mulheres não era importante para a subsistência da família (LOURO, 2006).

O Século XX foi importante para o movimento feminista, já que teve muitas de suas reivindicações atendidas. No Brasil, as primeiras lutas pela emancipação e

liberação das mulheres permitiram a participação política e a oposição aos governos autoritários do país.

A participação feminina no ensino superior ganha impulso a partir da década de 1970, e o ativismo feminista surge marcado pela conjuntura política da época e com uma estreita ligação com o contexto internacional, em razão do exílio voluntário de muitas ativistas políticas brasileiras. Germinava no país um novo feminismo, incorporando questões ligadas à sexualidade, à saúde da mulher, à violência, além de temas relativos à atividade doméstica e à participação na política partidária (CIOMMO, 1999).

A reconstrução do papel social da mulher se deu no momento em que ela passou a buscar reconhecimento de sua cidadania e participação na definição de políticas públicas. Com isso surgiram os movimentos sociais e, dentre eles, o movimento das mulheres.

Estando inseridas no mercado de trabalho, havia necessidade de se ter um aparato social para a guarda dos filhos. Assim, têm início as reivindicações por creches e escolas, que inicialmente eram ofertadas em poucos bairros e, principalmente, nas igrejas (PRIORE, 2006).

Os avanços alcançados na jornada percorrida pelas mulheres estão presentes em quase todos os segmentos da sociedade. A partir desses marcos iniciais houve uma mudança na sociedade e, atualmente, profissões ditas masculinas são também ocupadas por mulheres. Infelizmente as reivindicações por creches ainda fazem parte da agenda feminina, neste século. Há salários menores para mulheres que ocupam as mesmas funções masculinas. Mesmo assim, pode-se afirmar que o século XXI desponta com muitas mulheres sendo chefes de família.

Em razão disso, os paradigmas que fundamentam e sustentam a igualdade entre os sexos passam por uma profunda transformação, sendo de grande importância o papel da mulher na conquista de uma nova identidade feminina, mais participativa e socialmente engajada. A mulher ocupa, atualmente, espaços sociais, culturais, profissionais e políticos que tradicionalmente eram reservados aos homens. A conquista de direitos legais, a inserção no espaço público e corporativo, as modificações na esfera privada e o enfraquecimento da hierarquia nas relações conjugais são exemplos desse novo cenário.

No Brasil, indicadores mostram que a condição feminina também foi alterada. Por exemplo, o maior número de mulheres com escolaridade superior é uma evidência importante da superação dos limites. Apesar da crescente participação feminina no mercado de trabalho, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010), as mulheres ocupam 21,4% dos cargos de chefia, em relação aos homens, que ocupam 78,6%. Os dados também mostram que elas são a maioria em cargos de encarregadas e coordenadoras, e os percentuais decaem à medida que aumenta o nível do cargo. Os números, porém, revelam que, nos últimos 10 anos, as mulheres têm alcançado posições em todos os postos hierárquicos.

Em suas trajetórias profissionais, as mulheres buscam transpor barreiras culturais e estereótipos construídos pela sociedade e, historicamente, agem de formas diferentes das adotadas pelos homens. Neste sentido, a inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho desperta muitas discussões sobre as questões que envolvem as interações sociais nesse ambiente, bem como a trajetória da mulher em cargos de gerência (BRUSCHINI, 2004; PRIORE, 2007).

4 RELAÇÕES DE GÊNERO

O retorno aos primórdios da inserção da mulher no mercado de trabalho, e sobretudo na educação, justifica-se pelo período de mais de um século para se chegar onde se encontram hoje as gerentes desta pesquisa. Isso não se fez somente pelos dados históricos, mas se construiu em um processo de interação entre homens e mulheres. Não seria possível tratar de representações sociais sem levar em consideração as relações de gênero e seus diferentes papéis na sociedade brasileira.

Representações de gênero remetem a um contexto social bastante amplo, além de incluir outras representações, como classes sociais, etnias, relações de subordinação, de hierarquia, dentre outras. Segundo Costa (2001), as questões de gênero revelam processos sociopolíticos que levam a distinguir as formas de organização do trabalho.

[...] incorporar a noção de gênero nas análises das práticas profissionais coloca em cena as representações que legitimam muitas formas de opressão com que nos defrontamos no interior das relações de trabalho e pessoais. Somos parte dos processos sociais com que lidamos [...] (COSTA, 2001, p.120).

Dessa forma, busca-se, não só desvendar os processos de construção das representações que norteiam as interações entre homens e mulheres, como também redimensionar o papel que a mulher desempenha nesse processo. Com ênfase no âmbito profissional, procura-se explicitar as interfaces com outros fatores, como relações de poder, subordinação, identificação com a categoria gênero. Assim, na seção seguinte, trata-se de dissertar sobre os diferentes papéis desempenhados por homens e mulheres na sociedade.

4.1 Gênero e Divisão Sexual do Trabalho

O conceito norte-americano de gênero (*gender*) foi trabalhado inicialmente pela Antropologia, no final da década de 1960, e pela Psicanálise, situando a

construção das relações de gênero na definição das identidades masculina e feminina como base para a existência de papéis sociais distintos e hierárquicos. Esse conceito coloca claramente o ser mulher e o ser homem como uma construção social, e a partir desse conceito estabelecem-se o masculino e o feminino e os papéis destinados a cada um dos sujeitos na sociedade (GROSSI, 2004).

Para Perrot (2009), o conceito de gênero define as relações dos sexos construídas pela cultura e pela História. De acordo com essa autora, é preciso entender a historicidade das relações sociais entre os sexos em todos os níveis de discursos, em todas as atividades, nos espaços públicos e privados, políticos e econômicos. Ela afirma: “[...] *como estudar espaços femininos, descrever práticas femininas, sem recolocá-las em uma sociedade governada pela diferença dos sexos?*” (PERROT, 2009, p. 114).

Segundo Silveira (2010), grande parte dos estudos sobre gênero está relacionada ao papel da mulher, e esse conceito originou-se a partir dos movimentos feministas. Dessa maneira, pode-se entender gênero como uma possibilidade concreta para entendimento das relações entre homens e mulheres. Esse conceito atravessa questões como raça, classe, credo, dentre outras, pressupondo mudanças, imagens, comportamentos, valores e representações que podem e devem ser observadas por várias áreas do saber. As relações de gênero refletem concepções internalizadas por homens e mulheres (OLINTO, 1998).

O termo gênero, como define Scott (1990), é empregado para designar as relações sociais entre os sexos, significando assim uma maneira de indicar construções sociais. É modo de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas dos homens e das mulheres.

Isso remete a algumas questões: O que é definido como sendo masculino ou feminino em diversas situações? Como os discursos e as relações de gênero influenciam as organizações e como as organizações constroem o gênero?

Talvez o aspecto mais importante seja que respostas definitivas e finais não sejam possíveis. A diversidade deve ser enfatizada. Classe social, raça, orientação sexual, idade, situação familiar, condições nacionais e regionais, estilo de vida e interesses pessoais podem ser vistos como fontes vitais de diferenciação (CHAFETZ, 1989).

Segundo Kergoat (2009), a divisão sexual do trabalho é a forma da divisão do trabalho social que, por sua vez, é consequência das relações sociais do sexo e adaptada pela sociedade. Caracterizou-se, ao longo do tempo, pela destinação dos homens à esfera pública e produtiva, e, das mulheres, à esfera privada e reprodutiva, doméstica. Assim sendo, existem trabalhos “de homens e trabalho de mulheres”, sendo que o trabalho do homem “vale mais” que o das mulheres, devido ao valor social agregado às funções que desempenha, de caráter político, religioso, militar, científico, dentre outros. Há, portanto, uma hierarquização na divisão social do trabalho que é observada em todas as sociedades, porém suas modalidades variam conforme o tempo e o espaço. Uma mesma tarefa tida como especificamente feminina, em uma sociedade ou ramo industrial, pode ser considerada tipicamente masculina, em outra.

Kergoat (2009) destaca que “[...] *é a multiplicidade de interações que cria, aos poucos, as normas e as regras que podemos observar em uma dada sociedade*” (p. 72). A autora aponta para o centro dos debates sobre a questão, de ordem não só epistemológica, mas também política. Defende a importância de se compreender, historicamente, o desenvolvimento das relações nas instituições e legislações: o casal, a família, a filiação, o trabalho, o Código Civil, todas as esferas sociais que têm por função legitimar as relações de poder entre grupos, em um dado momento. Portanto, deve-se compreender como essas tensões se deslocam ao longo do tempo e se transformam em regras, normas e representações.

Segundo Hosftede (*apud* TANURE, 2005), cada sociedade é composta por homens e mulheres que não diferem somente psicologicamente, mas também em relação ao papel que desempenham. As diferenças comportamentais diferem de acordo com cada cultura. Em culturas ditas masculinas, a expectativa do papel a ser desempenhado pelos homens está ligada às atividades externas ao lar, e espera-se que sejam competitivos, viajem com mais liberdade e tendam a dominar a vida fora de casa. Esse papel esperado do homem, em culturas masculinas, difere em muito da expectativa do papel a ser desempenhado pelas mulheres. Em culturas ditas femininas, a expectativa dos papéis desempenhados pelo homem e pela mulher não apresenta diferenças tão significativas. Um e outro podem estar ligados às atividades externas, à carreira, ao sucesso e ao dinheiro, como também podem ser responsáveis pela harmonia das relações e qualidade de vida. Isso explicaria

porque, em culturas femininas, como nos países escandinavos, a mulher já avançou em relação à igualdade e os homens já tendem a considerar que é também sua função cuidar do dia a dia dos filhos, o que abre mais espaço para a mulher se dedicar à carreira (TANURE, 2005).

No entanto, o caso escandinavo é raro, e em países como o Brasil, França, Espanha, EUA, esses avanços não traduzem uma significativa divisão de responsabilidades em relação às crianças. Assim, o *status* (casamento, número de filhos) e a organização do trabalho familiar seguem apresentando um impacto negativo para a carreira profissional da mulher e um impacto positivo para a carreira do homem. Para o homem, trabalho e família são complementares, enquanto para a mulher essas duas variáveis tendem a ser conflituosas (HIRATA, 2009).

No Brasil, a origem dessa dualidade entre o público e o privado remete ao período colonial da nossa formação, quando predominava um modelo de organização familiar em que a Casa-Grande era o centro da dinâmica social. Nesse sentido, D'Avila Neto (1980) argumenta que a passagem da esfera privada rural à esfera privada urbana constituiu-se num fenômeno bastante difuso na nossa experiência cultural, diluindo, em grande parte, a ideia de um conservadorismo da família rural e de uma suposta inovação da família urbana. Isso porque a dinâmica do que ela denomina de patriarcado rural se reproduziu sob novas formas, na vida urbana.

Por outro lado, Perrot (1988, p. 180) argumenta que:

[...] nem todo público é masculino e nem todo privado é feminino, pois, mesmo no espaço da casa [...] coexistiam lugares de representação, espaços de trabalho masculinos: o escritório, onde mulher e filhos só entravam na ponta dos pés, tornando a esfera privada um lugar ambíguo.

Em outra direção, agora do privado para o público, a inserção da mulher no mercado de trabalho pode ser considerada um duplo movimento de sobreposição e ruptura das duas esferas. Sobreposição porque, mesmo exercendo atividades profissionais, as mulheres, em grande parte, ainda cumprem os afazeres domésticos, o que as leva a transitar nas duas esferas, assumindo uma dupla jornada de trabalho (POSTHUMA, 1997). Mas também de ruptura, porque muitas delas deixaram de restringir suas aspirações ao casamento e aos filhos. Desafiaram

a dicotomia entre público e privado, conquistaram direitos como cidadãos, constituíram-se como indivíduos. “O *individualismo patriarcal* foi abalado e a *igualdade entre homens e mulheres* colocou-se como possibilidade social” (VAITSMAN, 2001, p. 16).

As mulheres, sujeitos desta pesquisa, transitam entre esses espaços, público e privado, e assumem, em sua maioria, funções gerenciais e domésticas. Na organização em estudo elas galgaram espaços que, anteriormente, na origem da organização, eram estritamente masculinos.

Em alguns setores organizacionais as mulheres têm conquistado espaços que vão além dos tradicionais das atividades manuais, passando a ocupar cargos de supervisão e gerência, modificando assim a dinâmica das relações de trabalho. Nesse sentido, seguem-se os desafios de modificação das relações hierárquicas entre homens e mulheres, de incorporar valores masculinos, de enfrentar a dupla jornada de trabalho e, conseqüentemente, a segregação e a discriminação materializadas por meio de salários menores e funções menos relevantes. Caracteriza-se, assim, um tipo de segregação vertical, dando início ao fenômeno denominado “teto de vidro”, que se caracteriza por barreiras invisíveis que são institucionalizadas pelo universo masculino e que impedem a ascensão profissional do segmento feminino na hierarquia das organizações (POWELL; BUTTERFIELD, 1994). Entender como esse fenômeno é percebido pelas gerentes, sujeitos deste estudo, se faz necessário para compreensão das representações sociais construídas por elas.

Dissertar sobre o papel de mulheres executivas e levantar dados sobre essa inserção feminina no Brasil, por meio de indicadores no mercado de trabalho é o objetivo da próxima seção. Apresentam-se dados de pesquisas sobre mulheres executivas para se compreender as representações sociais que eventualmente as mulheres desta pesquisa possam construir.

4.2 Trabalho feminino, mulheres executivas

De acordo com o IBGE (2008), as mulheres constituem 43% da população economicamente ativa. Esse número deve ser considerado com cautela, pois, desse

total, 44% estão ocupadas em atividades de baixa remuneração e sem perspectivas de evolução profissional: 18% são domésticas, 16% são autônomas e 10% não percebem remuneração. Apesar de apresentarem escolaridade média superior à dos homens (6,6 anos versus 6,3) e deterem 62% dos diplomas de nível superior, as mulheres recebem em média 70% dos rendimentos dos homens e ocupam apenas 9% dos cargos executivos. As mulheres arcam com taxa de desocupação de 12%, enquanto o desemprego masculino é de 8%.

Embora as mulheres respondam, no Brasil, por 43% da mão de obra empregada pelo mercado de trabalho, a porcentagem de mulheres que ocupam altos cargos executivos é muito inferior à dos homens, o que revela a predominância masculina nesses postos (IBGE, 2009).

Estudos já realizados com mulheres executivas, citados a seguir, revelam várias formas de análise sobre o trabalho de mulheres em cargos de gestão e seus desafios frente aos diversos papéis desempenhados na família, no trabalho e nas esferas pública e privada.

Martins, Eddleston e Veiga (2002) ressaltam que as mulheres, em média, enfrentam mais estresse no desempenho do seu papel familiar do que os homens, e que, no equilíbrio entre os papéis, no trabalho e na família, elas tendem a acumular responsabilidades familiares e domésticas e as responsabilidades do trabalho. Apesar de os maridos terem assumido algumas funções domésticas, nos Estados Unidos, por exemplo, a maior parte delas ainda é de responsabilidade das mulheres.

Pesquisa de Hewlett (2002) indicou que somente 9% dos maridos assumem a responsabilidade pela preparação das refeições, 10% cuidam da roupa da casa e 5% fazem a limpeza da casa. Apenas 9% deles tiram licença do serviço quando um filho adocece, 9% ajudam nas tarefas escolares e 3% organizam atividades recreativas. Inúmeras mulheres fazem questão de se posicionar como pessoas que rejeitam a ideia de que as obrigações femininas estão todas atreladas à rotina do lar e ao atendimento das necessidades do núcleo familiar. Na prática, porém, as restrições impostas pelas exigências das tarefas domésticas parecem continuar sendo vistas pelas próprias mulheres como naturais, inevitáveis e mais prementes do que as atividades que uma carreira profissional exige (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2001, SILVA; VILAS BOAS; BRITO, 2001). Essa

percepção também é encontrada nos relatos das gerentes entrevistadas no presente estudo, que são apresentados na seção que trata sobre os resultados e análises.

Os estudos realizados com mulheres executivas também detectaram algumas queixas, insatisfações, inseguranças e angústias da mulher na vida profissional. As representações sobre o fato de serem casadas e terem filhos resultam em maior nível de exigência e cobrança por parte de superiores hierárquicos (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000). Há ainda a decepção diante da desvalorização, pelo marido e pela família, das dificuldades impostas pela dupla jornada de trabalho (PAULA NETTO; CAPELLE; VILAS BOAS, 2001).

No Brasil, dada à disponibilidade de mão de obra, as mulheres executivas ainda podem contar com ajuda substancial de empregadas domésticas, babás e outras profissionais que assumem tarefas que antes eram desenvolvidas pela mãe, como o cuidado com a alimentação e higiene dos filhos, dentre outras. A menor mobilidade da mulher, devido ao compromisso maior com a criação dos filhos, especialmente quanto à educação, também pode ser um fator incluído no determinante familiar que dificulta seu avanço na hierarquia organizacional. Instala-se uma necessidade obsessiva de programação do tempo, para levar adiante os seus projetos profissionais. Mais que a ajuda do cônjuge, a organização familiar depende de uma rede de ajudas externas. Constantes viagens, especialmente se casada e com filhos, podem ser um fator inibidor para a ascensão profissional. Além disso, geralmente a mulher não desloca a moradia do marido e dos filhos em função da demanda da empresa, enquanto o contrário quase sempre ocorre, em relação aos executivos homens. A família ainda permanece um lugar de exploração econômica das mulheres; conclui-se daí a apropriação material pelos homens da força de trabalho, sejam esposas, mães, filhas ou irmãs (HIRATA, 2009).

Segundo Bruschini (2000), no Brasil há mudanças na população economicamente ativa feminina que acompanham um aumento do trabalho das esposas, sugerindo que as responsabilidades financeiras e familiares sejam mais bem divididas. Num movimento que se iniciou com a necessidade de complementação de renda, além da elevação da escolaridade, diminuição do número de filhos, mudança da identidade feminina e nas relações familiares, as mulheres, casadas ou não, procuram mais espaço no mercado de trabalho.

Para Chênevert e Tremblay (2002), os valores culturais inculcados na mulher influenciam seu nível de investimento no trabalho e também sua percepção de fracasso. Betiol e Tonelli (1991) observam que o fracasso profissional feminino pode ter um peso menor do que o masculino. Esse fracasso está ligado ao medo de deixar de cumprir um papel extremamente valorizado pela cultura brasileira, que é o de mãe e esposa. Há respaldo social para o fracasso da mulher na empresa e para sua volta ao lar, ao contrário do que ocorre com o homem.

Por fim, os determinantes estruturais apontados por Chênevert e Tremblay (2002) também podem explicar o baixo percentual de mulheres que atingem o topo da hierarquia organizacional. Existem alguns trabalhos que são referidos como masculinos, nos quais a presença feminina não é bem aceita, notadamente na indústria.

Hewlett (2002) realizou pesquisa, nos EUA, com o objetivo de explorar a vida profissional e privada de mulheres bem remuneradas e com elevado nível de instrução. A pesquisa demonstrou que, de modo geral, quanto mais bem sucedido o homem, maior é a probabilidade de que ele se case e tenha filhos. Com as mulheres ocorre o inverso, especialmente para mulheres com um salário superior a 100.000 dólares por ano. As mulheres que desejam ser mães e executivas enfrentam maiores dificuldades para encontrar um parceiro amoroso. Nos Estados Unidos, por exemplo, o número de homens solteiros com 28 anos e instrução superior é de quatro para três mulheres nas mesmas condições. A situação muda radicalmente na faixa dos 38 anos, quando há apenas um homem solteiro para cada três mulheres na mesma condição. A falta de tempo para uma relação afetiva que a mulher executiva vivencia não é bem aceita pelo homem, e outro fator que pressiona a mulher executiva é a sobreposição de demandas profissionais e da maternidade.

Os primeiros anos de ascensão da carreira profissional, que Evans e Bartolomé (1980) classificam como o principal período para o jovem executivo (27 aos 34 anos), sobrepõem-se aos anos mais apropriados, biologicamente, para a maternidade. Dados científicos comprovam que, após 35 anos, a fertilidade da mulher diminui drasticamente, atingindo menos de 3% ao mês após os 42 anos (VIRTALA *et al.*, 2006). Portanto, a mulher que ainda não teve filho e está entre os 35 e 40 anos, por exemplo, já tendo alcançado algum grau de sucesso na carreira,

fica extremamente pressionada exatamente quando a demanda da empresa aumenta em relação à sua dedicação ao trabalho.

O relógio biológico é, portanto, mais severo com as mulheres do que com os homens. Horas excessivas de trabalho promovem uma ausência constante do lar e, além disso, mesmo estando em casa, tanto o homem quanto a mulher sofrem da ausência psicológica, apontada por Evans e Bartolomé (1980): o sentimento de estar presente, porém não disponível psicologicamente.

Essa ausência tende a ser muito mais profunda e generalizada devido à nova configuração do trabalho, quando as empresas passaram a exigir uma postura de maior pró-atividade e antecipação de eventuais problemas, além de terem aumentado a cobrança por resultados. Este quadro é potencializado pelo uso de e-mails, telefones celulares, laptops e tecnologias afins fora do local de trabalho, frequentemente em casa, o que dificulta a disponibilidade para a família.

Na pesquisa realizada por Sant'Anna *et al.*, (2010), sobre o que pensam os executivos brasileiros sobre liderança, os entrevistados destacam como desafio à liderança, no contexto atual, os seguintes aspectos: desenvolver líderes capazes de trabalhar com a diversidade cultural; formar e desenvolver equipes de elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar na complexidade. Também foi possível constatar a preocupação quanto a lidar com as novas gerações que devem assumir posições de destaque nas organizações.

A diversidade, nesse contexto, é entendida como interação e convivência, com características diversas, nas organizações, que geram novas formas de relações e conflitos no espaço corporativo. Os autores concluíram que o conceito de diversidade adotado por uma empresa, formal ou informalmente, influencia o modelo de gestão adotado.

Neste sentido, a diversidade é anunciada como positiva para o desenvolvimento das organizações, por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos do mercado. As práticas de diversidade vêm ganhando notoriedade crescente nas organizações brasileiras, porém com menor intensidade no campo teórico, em especial na esfera dos estudos organizacionais. A literatura corrente demonstra uma prevalência na identificação e discussão dessas práticas,

com base no princípio de que elas trazem resultados positivos às organizações (QUEIROZ, *et al.*, 2010).

Finalmente, estudar o fenômeno da liderança implica considerá-la além do âmbito individual e empresarial. As perspectivas do indivíduo, do grupo e da sociedade integram-se ao campo da liderança como formas de compreendê-la em várias facetas e interseções. Em decorrência disso, apresenta-se relevante o delineamento de enfoques teóricos e metodológicos que permitam compreensão ampla das múltiplas variáveis que afetam a liderança, levando-se também em conta a ascensão das mulheres aos postos executivos e a cargos de gestão.

Em seguida apresentam-se estudos que abordam a temática de mulheres trabalhadoras e liderança.

4.3 Mulheres e liderança

Nos estudos realizados por Fontenelle-Mourão (2006 e 2007), com mulheres em topo de carreira, os resultados apontam que há uma representação social de gerenciamento feminino que está sendo construída pelas equipes que trabalham com líderes mulheres. Essas representações possuem elementos que são caracterizados pelas equipes como próprios do gerenciar feminino, como organização e flexibilidade. As gerentes também afirmaram a existência de um estilo feminino de gerenciar, voltado para o trabalho em equipe e para a preocupação com o outro. As gerentes, não apenas valorizaram essa forma de gerenciamento, como também reconheceram a transposição, para o ambiente de trabalho, de um aprendizado do lar (FONTENELLE-MOURÃO, 2007).

Resultados semelhantes também foram encontrados por Capelle *et al.* (2006), entre gerentes de uma mineradora. Segundo as autoras, as gerentes encaram a feminilidade como uma vantagem e passam a explorá-la mais intensamente e a exaltá-la como tendência de conduta para todos aqueles que ocupam cargos gerenciais.

No estudo realizado por Corsini e Souza Filho (2004), foram identificadas semelhanças e diferenças de representações sociais de equipes de empresas do

setor público e privado. Foram observados, nas empresas públicas, consideradas masculinas, aspectos relacionados ao tipo lógico formal, tradicionais. Também foram observados aspectos de negociação social arcaicos, entre líderes e equipes. As questões de gênero também não apareceram no conteúdo das entrevistas. Já na empresa privada, os empregados apontaram para o reconhecimento, a valorização da diversidade e a busca de negociações como características do gerenciamento feminino.

Hanashiro *et al.* (2005) realizaram uma pesquisa para identificar se é possível associar a diferença de gênero com diferentes estilos de liderança. O referencial teórico baseou-se nas escolas de liderança transacional e transformacional, e no relacionamento entre estilos de liderança e gênero. Concluíram que não foram encontradas diferenças entre gênero e a adoção de um estilo transacional ou transformacional; a liderança apareceu associada a resultados; as correlações realizadas demonstraram que, na população em estudo, não havia relação entre gênero e estilo de liderança.

Yáñez e Moreno (2009) abordam a relação entre liderança de mulheres e seu papel na transformação de organizações universitárias, tendo como foco de estudo as mulheres que ocupavam cargos de gestão em instituições universitárias espanholas. Esse estudo conclui que as gerentes apresentaram um estilo de liderança bastante flexível, tendo como base a utilização de variadas formas de gerenciar. Não foi possível identificar um modelo único de gerenciar feminino, ou um estilo feminino de gestão, sendo possível apenas identificar traços comuns de liderança e algumas trajetórias profissionais similares, na conquista do cargo de gestão.

As conclusões desses diferentes estudos chamam a atenção por apresentarem semelhanças, no que se refere a algumas características, tais como: organização, flexibilidade, busca de negociações e valorização da diversidade. Essas características são apontadas como sendo próprias de um estilo feminino de gestão, mas não se pode afirmar a existência de um estilo único de gerenciar feminino. Em se tratando de liderança como processo, há de se considerar a situação e os liderados. Não se pretende, nesta pesquisa, tratar de liderança feminina, mas sim de como as participantes representam a liderança, sendo gerentes.

As evidências em torno de estudos sobre mulheres executivas, segundo Apellániz (1997), não demonstraram sua maior ou menor capacidade para o trabalho, assim como não existe uma constatação de que o modelo diretivo masculino seja o único apropriado para o bom desempenho organizacional.

Assim sendo, se os mitos dependem da cultura, seria lógico pensar que as interações sociais deveriam proporcionar uma mudança cultural de maneira que se considerassem outras formas alternativas de gestão, sobretudo o mercado de trabalho. De acordo com Apellániz (1997), a necessidade de um pluralismo cultural tem sido uma busca, não só das mulheres, como também de todos os indivíduos, independentemente de seu sexo, que não se adéquam a um único modelo cultural vigente.

Valores tradicionais da cultura das organizações que permaneceram ao longo de anos começam agora a cair em desuso, uma vez que são os próprios líderes, mais jovens, que buscam uma postura que valorize a eficácia do indivíduo como determinante de sua competência.

Assim sendo, o sistema de crenças e filtros vigentes nas organizações deixa de se basear no que tradicionalmente se tem considerado válido e começa a sustentar-se em elementos como competência técnica e eficácia, beneficiando todos os indivíduos, independentemente de seu sexo.

As relações sociais estabelecem-se entre grupos e não se fazem fora da cultura. O que se pode constatar é que mulheres em funções gerenciais e ocupando cargos executivos ainda são poucas, ao se comparar suas inserções no mercado de trabalho. As relações que se estabelecem entre elas e seus iguais, assim como com seus liderados, são permeadas por representações sociais que se constroem a partir das relações sociais e que são transmitidas por essas interações.

A literatura diz que, em alguns casos, são as práticas que influenciam as representações sociais e que, em outros (quando há autonomia do sujeito), são as representações que norteiam as práticas. Conhecer as representações sociais das gerentes é importante, pois isso pode explicar e justificar seus comportamentos e o conceito de liderança adotado. Também nos permite investigar se esse conceito está baseado na literatura científica ou se está ancorado em representações sociais. Assim, pode nos permitir analisar se o conceito de liderança adotado pelas gerentes

é o que a empresa adota em seu plano estratégico. Torna-se importante apresentar a Instituição em estudo e seu plano estratégico, pois conhecer o modelo de gestão permite subsidiar as análises de representações sociais de liderança para as gerentes, nos resultados posteriores.

5 A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL E O MODELO DE GESTÃO

A Instituição Educacional em estudo, fundada por empresários, em 1946, essencialmente masculina, assistiu, desde a sua fundação, a uma crescente participação feminina.

A sua fundação foi resultante de um movimento em que empresários de todos os setores produtivos se organizavam com o objetivo de discutir e sugerir novos rumos para o desenvolvimento do País, num mundo que emergia da Segunda Guerra Mundial. A educação e a preparação de mão de obra para o mercado de trabalho eram temas prioritários, no Brasil.

A Instituição é organizada de forma autônoma e descentralizada, em cada um dos estados brasileiros, contando com conselhos regionais de caráter deliberativo e diretorias regionais com papel executivo (DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS, 2010).

Foco do presente estudo, a Regional São Paulo, de acordo com dados de 2011, possui 7273 funcionários, e a divisão de cargos segundo gênero foi de 4002 mulheres e 3271 homens.

5.1 A Estrutura da Instituição – Administração Regional São Paulo

O Departamento Regional de São Paulo é composto por uma Diretoria Regional, sob responsabilidade do Diretor Regional, que tem como *staff* direto quatro superintendências. O presente estudo concentrou-se na superintendência de operações (SO), destacada na Figura 1 com a cor laranja.

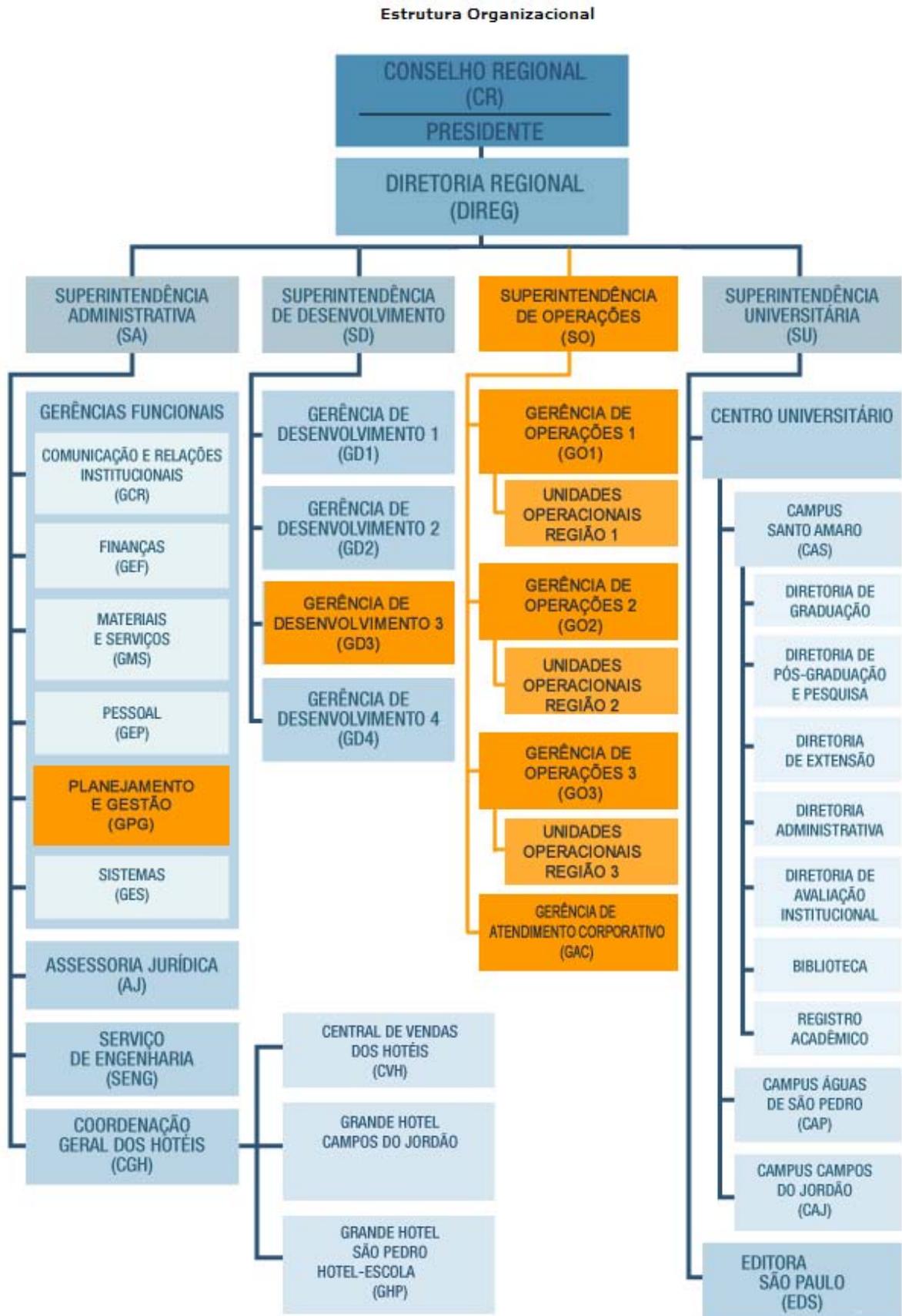


Figura 1 - Estrutura Organizacional
 Fonte: Estrutura Organizacional/intranet, 2010

É importante destacar que a superintendência de operações tem como representante a primeira mulher a assumir uma superintendência na Administração Regional, que responde pelo cumprimento de metas financeiras e de produção do conjunto de unidades operacionais do estado de São Paulo.

A superintendência de operações tem grande representatividade estratégica junto à Diretoria da Instituição, devido ao grande volume financeiro e às ações geradas.

São, ao todo, 53 unidades operacionais, formando um grupo gerencial composto por 43 mulheres e 40 homens. Foi nesse grupo de gerentes operacionais que se concentrou a amostra do presente estudo. A Figura 2 apresenta o mapa de distribuição.



Figura 2 - Mapa de distribuição das unidades operacionais do estado de SP, por Gerência de Operações

Fonte: Estrutura Organizacional, 2010

A Figura 2 abrange o total de cidades que fazem parte das gerências de operações. Essa pesquisa agrupou unidades da grande São Paulo (GO1), bem como unidades do interior do Estado que fazem parte da GO2.

5.2 Proposta Estratégica e Gestão

Apresenta-se neste item a proposta estratégica da Instituição Educacional, que define sua missão para os próximos 05 anos. A proposta atual é:

[...] proporcionar o desenvolvimento de pessoas, por meio de ações educacionais que estimulem o exercício da cidadania e a atuação profissional transformadora e empreendedora, de forma a contribuir para o bem-estar da sociedade (PROPOSTA ESTRATÉGICA, 2010-2015).

Como visão, para o ano de 2015, estabelece:

[...] fortalecer o seu reconhecimento como instituição de excelência na prestação de serviços educacionais inovadores, voltados à inclusão social e à formação diversificada de profissionais cidadãos (PROPOSTA ESTRATÉGICA, 2010-2015).

A Administração Regional revela, por meio de sua missão e visão, o desafio de consolidar sua imagem como organização de interesse público capaz de contribuir com políticas públicas e melhorias para qualidade de vida da sociedade e das comunidades nas quais se faz presente. Objetiva, também, contribuir para a inclusão e para a formação de profissionais cidadãos.

Na Proposta Estratégica da Instituição Educacional em estudo, evidencia-se que a empresa buscará desenvolver e consolidar um modelo de gestão dinâmico, flexível e empreendedor (PROPOSTA ESTRATÉGICA, 2010-2015). Define, ainda, que o foco dos resultados e a prática apoiada nos princípios da “aprendizagem institucional” são conceitos que norteiam a Organização e o seu processo de gestão. Segundo a Proposta Estratégica, a adoção dos princípios da aprendizagem institucional como base para a gestão decorre da crença de que o desejo e a capacidade de aprender continuamente e, sobretudo, de converter rapidamente a aprendizagem em ação, são fatores decisivos para se obter vantagens competitivas no mundo contemporâneo. Implica, ainda, estimular e desenvolver comportamentos empreendedores. Esse modelo tem como base o conceito de organizações aprendentes.

De acordo com a Proposta Estratégica da Instituição, o modelo de organização e gestão pressupõe, portanto, o foco em resultados e estímulo ao desenvolvimento de comportamentos empreendedores nas equipes. Estabelece, como perfil de liderança, o domínio de competências requeridas para a prática gerencial, tais como pensamento sistêmico, capacidade de articulação de pessoas e aspirações, visões compartilhadas e aprendizagem em equipe. Tem como objetivo, também, estimular e desenvolver comportamentos empreendedores.

Esse modelo de gestão pressupõe como prática a descentralização e a autonomia administrativas, que deverão ser operacionalizadas tendo como base os princípios da responsabilidade, adotando-as como um dos principais desafios à liderança educadora, que é um termo utilizado pela Instituição para os gerentes que apresentam o perfil de liderança descrito acima. O líder é visto como um educador para sua equipe, uma vez que adota o conceito de Organizações de Aprendizagem, ou Aprendentes (PROPOSTA ESTRATÉGICA, 2010-2015). De acordo com Senge (1998), as organizações de aprendizagem ou aprendentes são aquelas em que as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados onde modelos ou pensamentos são “educados”, onde a aspiração coletiva é um conjunto livre e onde as pessoas estão aprendendo constantemente e em conjunto. Dentro desse modelo, a tarefa do líder é projetar processos de aprendizagem por meio dos quais as pessoas em toda a organização poderão lidar com problemas e alcançar resultados. Os líderes são vistos como instrutores e auxiliares do processo de aprendizagem.

Reconhecer a empresa como espaço para produção de conhecimentos representa uma ruptura de conceitos e de estilos gerenciais arraigados na esfera social, empresarial e tecnológica. De acordo com o modelo das organizações de aprendizagem adotado pela Instituição em estudo, a tarefa do líder é projetar os processos de aprendizagem por meio dos quais a organização e as pessoas poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam. Devem, ainda, desenvolver domínio nas disciplinas de aprendizagem. Líderes de organizações aprendentes vêem sua organização como um veículo de aprendizagem e de mudanças na sociedade. O líder passa, então, a ser um administrador de visão, um regente.

Os líderes, nas organizações que aprendem, enfocam predominantemente o propósito e a estrutura sistêmica. Ensinam as pessoas da organização a fazerem o mesmo. Nesse nível, buscam ajudar as pessoas a verem como as diferentes partes da organização interagem, como ações locais têm impactos maiores e de longo prazo, e por que políticas operacionais são necessárias para o sistema. Assim, os líderes lidam com o “como”, e não com o “por quê” (SENGE, 1998).

Os líderes devem ser capazes de ajudar pessoas a entenderem as forças sistêmicas que moldam a mudança. De acordo com esse modelo de gestão adotado pela Instituição, assumir o papel de líder como professor não é ensinar as pessoas como alcançarem suas visões – é estimular a aprendizagem para todos. Esses líderes devem estimular a aprendizagem de todos, para promoção da compreensão sistêmica (SENGE, 1998). O líder, portanto, de acordo com o plano estratégico da Instituição, deve ter a postura de um educador.

Assim, a partir dos pressupostos teóricos adotados nesta pesquisa, e por meio do conjunto de conceitos, quais sejam, representações sociais, liderança, mulheres gerentes, sujeitos desta pesquisa, inserção de mulheres e questões de gênero, fecha-se com o modelo de gestão da Instituição em estudo.

Ainda que não exista pretensão de avaliar o modelo da Instituição Educacional, ele serve de norte para aprendizado das representações sociais das gerentes sobre liderança. Será que as gerentes se sentem educadoras para seus liderados? Será que se sentem líderes que influenciam suas equipes? Quais teorias são preponderantes, nessas representações? São questões que poderão ser aprofundadas em estudos futuros.

6 MÉTODO

Os caminhos para a realização deste estudo tiveram como fundamentação a Teoria das Representações Sociais, uma vez que possibilita a avaliação do fato social, contextualizando-o de forma crítica. Pereira de Sá (1998) afirma que, em representação social, a construção do objeto de pesquisa completa-se na escolha da metodologia a ser utilizada, pois, para compreensão do fenômeno, é necessário buscar formas de apreensão eficientes.

De acordo com Spink (2009, p. 121), o contexto é importante, porque a partir dele é possível compreender as construções que dele emanam e que durante esse processo o transformam: “É na atividade de reinterpretção contínua que emerge o processo de elaboração das representações no espaço da interação, que é o real objeto do estudo das representações sociais, na perspectiva psicossocial”.

Foi realizada uma pesquisa de campo e utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de aplicação de entrevistas, avaliando-se seu conteúdo posteriormente. Na perspectiva de Moscovici e Jodelet, segundo Pereira de Sá (1998) a pesquisa em representações sociais deve observar o contexto em que elas surgiram. Isso porque a possibilidade de diferenciação nas representações está no fato de que elas representam histórias de vida diferentes e podem estabelecer relações também diferentes.

Para Madeira (2005), o sentido da representação está na articulação da linguagem, portanto o sentido dado ao objeto precisa ser contextualizado. Justifica que, para estudar representação social é necessário caracterizar o sujeito, visto que é a partir dele que se estudará a linguagem.

A pesquisa qualitativa auxilia na emergência de significados do objeto de estudo, possibilitando abordar, com maior amplitude, as crenças, valores e atitudes do grupo entrevistado, o que justifica a coleta de dados por meio de entrevistas, isto é, nas falas dos componentes do grupo.

Descrevem-se, nesta seção, o grupo em estudo, os procedimentos, as coletas de dados e seus tratamentos, além das ferramentas utilizadas na pesquisa.

6.1 Locus da pesquisa e procedimentos de coleta de dados

A pesquisa foi realizada em uma Instituição Educacional de Ensino Técnico e Superior presente em todos os estados brasileiros. Foi escolhida a Administração Regional do estado de São Paulo, cuja rede possui 53 unidades.

Para realização do estudo, obteve-se autorização da Gerência de Operações, bem como autorização para realização de entrevistas gravadas e posteriormente transcritas, e destruídas, após utilização do material na pesquisa (**Anexo 1**). Também foi obtida autorização do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade de Taubaté, protocolo nº 462/10, de 08/10/2010 (**Anexo 2**).

A abordagem dos sujeitos, para sua participação na pesquisa, foi realizada por telefone e pessoalmente. No primeiro contato, foi explicado o objetivo da pesquisa, a forma como a entrevista seria conduzida e o tempo aproximado para sua concretização. Conforme a disponibilidade dos sujeitos foram agendados data e local para realização das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas em um lugar calmo, sem interferências e interrupções. No momento das entrevistas foram expostos os objetivos do estudo e solicitadas as autorizações, expressas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Anexo 3**). Nesse Termo também se solicitou permissão para gravação da entrevista, e comunicou-se que o sujeito poderia retirar a autorização da pesquisa no momento em que desejasse.

6.2 População e Amostra

A população de referência para esta pesquisa foram as gerentes das unidades operacionais, gerência de operações, gerência de desenvolvimento, gerência funcional e superintendência, num total de 43 gerentes, de um grupo de 83, que se divide em 40 homens e 43 mulheres. Somente as mulheres fizeram parte da entrevista.

6.3 Procedimento Metodológico

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A utilização desse instrumento se justifica, uma vez que proporciona melhor acesso à comunicação, principalmente por ser a fala a principal fonte de informação das representações sociais. Para realização das entrevistas foi elaborado um roteiro que considerou o histórico familiar, a trajetória profissional, a visão sobre liderança e da mulher enquanto líder, bem como o relacionamento com os pares na instituição. **(Apêndice 1).**

Segundo Madeira (2005), a entrevista permite investigar os vários sentidos atribuídos ao objeto, considerando-se a história e o contexto cultural do sujeito. Segundo Wagner (1995), como a representação social inclui comunicação e discurso para elaboração dos significados, faz-se necessário conhecer esses conteúdos por meio da fala do indivíduo.

As entrevistas foram realizadas com 15 gerentes: dez gerentes de unidades operacionais, duas gerentes de operações, uma gerente funcional de planejamento, uma gerente de desenvolvimento e uma superintendente de operações. A escolha desse grupo levou em consideração a representatividade, proximidade da capital São Paulo, a acessibilidade e a disponibilidade das participantes. O tempo médio para cada entrevista foi de 1 hora e 30 minutos. Foi utilizado o critério de saturação, devido ao fato de que, em um determinado momento, os temas e argumentos começaram a se repetir. A saturação não levou em consideração os níveis gerenciais, mas a repetição dos discursos. De acordo com Pereira de Sá (1998), a partir do momento em que se identifica uma representação para um determinado grupo, ela se repete para um grupo maior, o que justifica o fato de não haver necessidade de realizar um número maior de entrevistas.

6.4 Tratamento dos Dados

Os dados coletados durante as entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, com o intuito de identificar as categorias que dão forma ao objeto da representação, bem como de compreender o contexto de formação das

representações sociais. Um dos instrumentos metodológicos de pesquisa amplamente utilizados pelos estudos em representações sociais é a análise de conteúdo de depoimentos transcritos. Bardin (1979, p. 42) define tal procedimento como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variantes inferidas) dessas mensagens.

Madeira (2005) pontua que a linguagem, na análise de conteúdo da representação, proporciona compreender o que o objeto de representação mobiliza na vida do indivíduo. Afirma que o sujeito cria um “filtro interpretativo”, ou seja, traduz o significado de um dado objeto dentro de suas significações, e é por meio desse filtro que consegue integrar novos saberes aos já existentes.

Assim, é a partir da leitura e análise das entrevistas que se torna possível compreender o contexto de formação das representações e identificar os temas recorrentes que dão forma à representação e buscam referências para cada indivíduo nas representações do grupo.

A análise categorial de conteúdo é um procedimento que permite compreender a totalidade do texto, por meio de etapas de classificação do conteúdo, da frequência e da ausência de itens (BARDIN, 1979).

Para aprofundamento da análise de conteúdo foi utilizado o software Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Textos - ALCESTE. O software identifica classes e subclasses de temas que podem indicar representações acerca do objeto em questão. Por meio do ALCESTE, uma afirmação é considerada expressão de um ponto de vista. Quando se estuda um texto produzido por vários entrevistados, o objetivo é analisar os pontos de vista coletivamente partilhados por um determinado grupo, em um determinado tempo. O pressuposto dessa ferramenta de análise é que pontos diferentes de referência produzem diferentes maneiras de falar, ou seja, o vocabulário é visto como uma fonte para identificar maneiras de se pensar e de representar um objeto. Assim, o objetivo do ALCESTE é distinguir classes de palavras que representam diferentes formas de discursos a respeito dos objetos de estudo (KRONBERGER; WAGNER, 2008).

O objetivo desse procedimento é investigar as semelhanças e dessemelhanças estatísticas das palavras, a fim de identificar padrões repetitivos de linguagem. Foi realizada uma análise qualitativa dos dados, quando se procurou o sentido atribuído ao discurso, reconstituindo-o a partir das falas das mulheres gerentes. A partir da análise textual dos discursos das entrevistadas, buscou-se reconstruir o discurso coletivo, utilizando a relação entre as palavras, a frequência com que aparecem e suas associações em classe de palavras.

7 RESULTADOS E ANÁLISES

[...] quando você vai esmiuçar, quem é esse que o outro te vê? Esse é o meu mote, eu gosto de saber de que maneira eu posso [...] (Gerente 8).

Estudar as representações sociais de liderança das gerentes foi o principal objetivo desta pesquisa. Os resultados estão dispostos como segue. Na primeira etapa, trata-se de apresentar a participação das gerentes na Instituição Educacional, para que se possa conhecer o contexto de surgimento das representações. No momento seguinte, são apresentadas as análises de 15 entrevistas realizadas com as gerentes operacionais, gerentes de operações, gerentes funcionais e de desenvolvimento e superintendente, finalizando com as conclusões e considerações.

7.1 Evolução da participação das gerentes na Instituição

Em 1946, ano de fundação da Instituição de ensino em estudo, as mulheres ingressaram como professoras em cursos que tinham por objetivo atender à necessidade de qualificação de mão de obra. A partir da década de 1950, até a década de 1980, a participação das mulheres teve significativo aumento, nas áreas administrativas e de docência, mas principalmente como alunas nos cursos de balconista, telefonista, secretariado e contabilidade. Esses cursos tinham por objetivo atender às crescentes demandas da área de comércio e de serviços, atualmente um setor que emprega maioria de mulheres, assim como a área de Educação.

A intensidade e a constância da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro ocorreu desde a metade da década de 1970, porém ainda com predomínio em atividades precárias e informais. A partir dos anos 1980, a participação feminina no mercado de trabalho caracteriza-se pela conquista de melhores empregos e acesso a profissões de nível superior, por parte de mulheres escolarizadas.; Entre elas estão as executivas, como as gerentes deste estudo (BRUSCHINI, 2000).

Nas décadas de 1980 e 1990 teve início a expansão da rede de unidades operacionais, principalmente no interior do estado de São Paulo. Foi um período de

enxugamento dos quadros de funcionários na capital, e foi a partir dessa época que as mulheres começaram a ocupar os cargos de gerência. Muitos gerentes se aposentaram e as mulheres começaram a ocupar esses espaços, que anteriormente eram ocupados exclusivamente por homens.

Nos anos de 1980 o cenário das organizações tinha como foco a ênfase na produtividade, controle de custos e racionalização do número de trabalhadores contratados em anos anteriores, devido a necessidades de “achatar” a curva salarial, decorrente do descompasso entre os salários e os resultados das empresas.

Nos anos de 1990 ocorre ampla disseminação dos conceitos de reengenharia em todo o mundo, muitas vezes mal aplicado e interpretado. A ordem era “fazer mais com menos”, bordão que se traduzia em demissões (CASADO, 2007). Esse período coincide com o momento de enxugamento dos quadros de funcionários da Instituição em estudo e com as entradas das mulheres nos cargos de gerência.

Para conhecer a participação das gerentes na Instituição foi feito um estudo documental, mediante o qual foram levantados dados de participação das mulheres nos anos de 2001 a 2011, período em que se observa de forma mais significativa o aumento da participação feminina no quadro geral de funcionários e no quadro gerencial. As fontes consultadas são públicas, disponíveis no site da Instituição e em Relatórios Anuais de Atividades. Esses relatórios são finalizados sempre em dezembro de cada ano e, por esse motivo, não foram analisados os dados de 2012.

Apresenta-se, na Figura 3, a evolução desses dados, divididos por número total de funcionários, e o perfil segundo gênero e cargo de chefia.

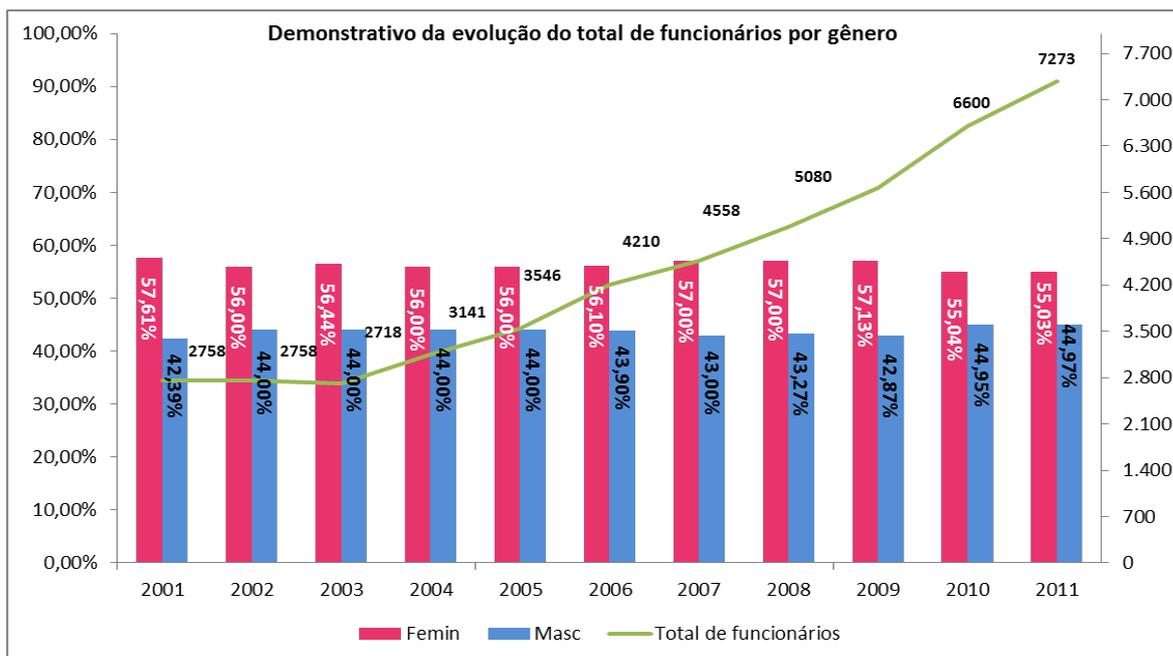


Figura 3 - Demonstrativo da evolução do total de funcionários segundo gênero
 Fonte: Relatórios Institucionais de 2001 a 2011, dados organizados pela autora

A Figura 3 apresenta dados de 2001 a 2011 referentes aos percentuais de funcionários segundo gênero distribuídos em todo o estado de São Paulo. Nota-se que em 2001 havia um percentual de mulheres (57,61%) maior que o de homens (42,39%). Em 2011, a porcentagem de mulheres contratadas foi 55,03%, e a de homens, 44,97%. Observa-se que no período de 10 anos houve constante aumento da participação feminina, notadamente de 2007 a 2009. Esses resultados devem-se ao aumento do quadro de professores, em grande parte composto por mulheres. Esse processo ocorreu em todas as unidades do estado de São Paulo. É importante destacar que a maioria dos quadros administrativos das unidades é composta por mulheres, sendo a área de Educação um reduto feminino, mesmo levando-se em conta a tradição masculina da instituição estudada.

Segundo Bruschini (2000), na década de 1990 a participação da mão de obra foi marcada pela persistência dos padrões diferenciados de inserção masculina e feminina, segundo setores e atividades econômicas. Os setores do mercado de trabalho que ofereciam, e ainda oferecem, maiores oportunidades para as mulheres são as de prestação de serviços, os setores agrícola, social, e principalmente serviços.

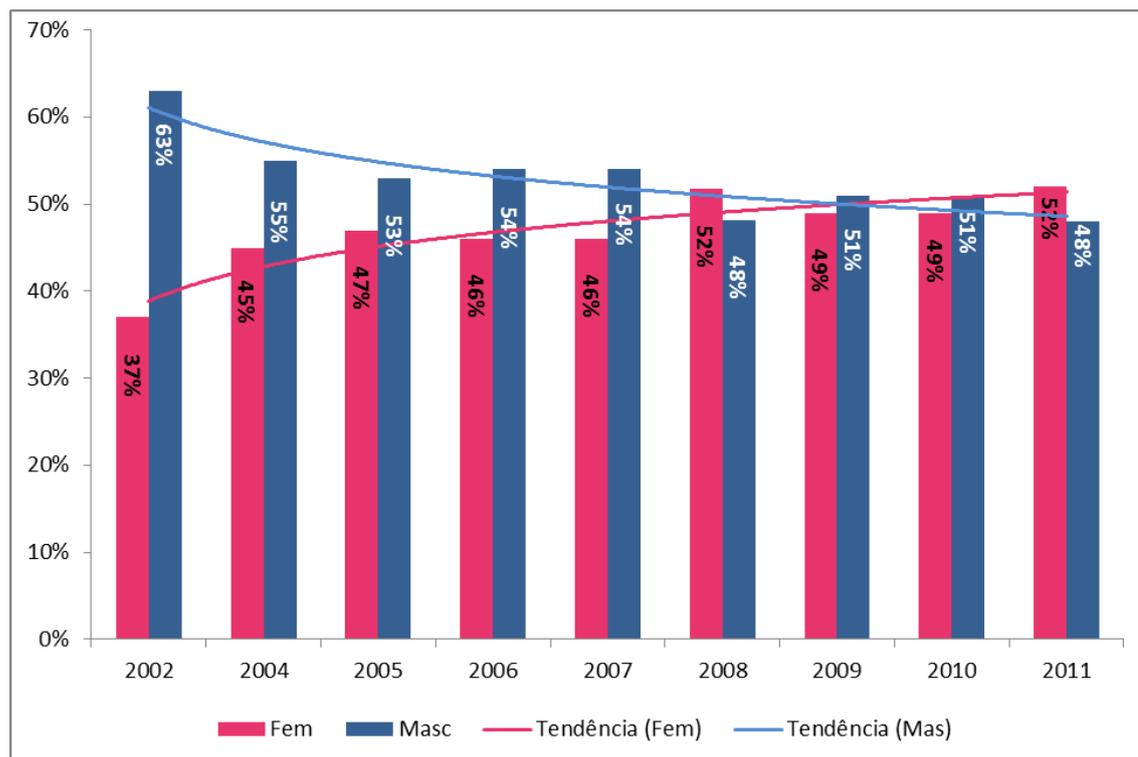


Figura 4 - Distribuição de cargos de chefia segundo gênero

Fonte: Relatórios Institucionais 2002 a 2011, dados organizados pela autora.

Na Figura 4, que apresenta o demonstrativo de ocupação de cargos de chefia segundo gênero, observa-se que o número de mulheres em postos de comando é maior que o de homens. A Figura 4 apresenta, no período de 2002 a 2011, um constante aumento da participação feminina, bem como uma tendência de proporcionalidade da distribuição dos cargos de chefia entre homens e mulheres.

De acordo com estudo realizado, Bruschini (2004) verificou que os empregos femininos em nível de diretoria predominavam em empresas de serviços comunitários e sociais, nas quais pouco mais da metade dos cargos desse nível eram ocupados por mulheres. Os cargos de diretoria ocupados por mulheres apresentaram-se em número elevado, e em alguns casos predominantes em áreas tradicionais femininas, como a social, da cultura e da saúde. Essa participação tornou-se mais intensa no final da década de 1990.

Os resultados apresentados na Figura 4 refletem o aumento da presença feminina em um setor em que tradicionalmente as mulheres se concentram. Esse resultado, portanto, confirma a tradição das mulheres no âmbito educacional, que remonta ao século XIX, aspecto já discutido nesse trabalho.

Após breve histórico da participação feminina na Instituição educacional, descreve-se agora o perfil do grupo gerencial em estudo. A Figura 5 apresenta informações sobre as formações de todo o grupo de 83 gerentes, homens e mulheres.

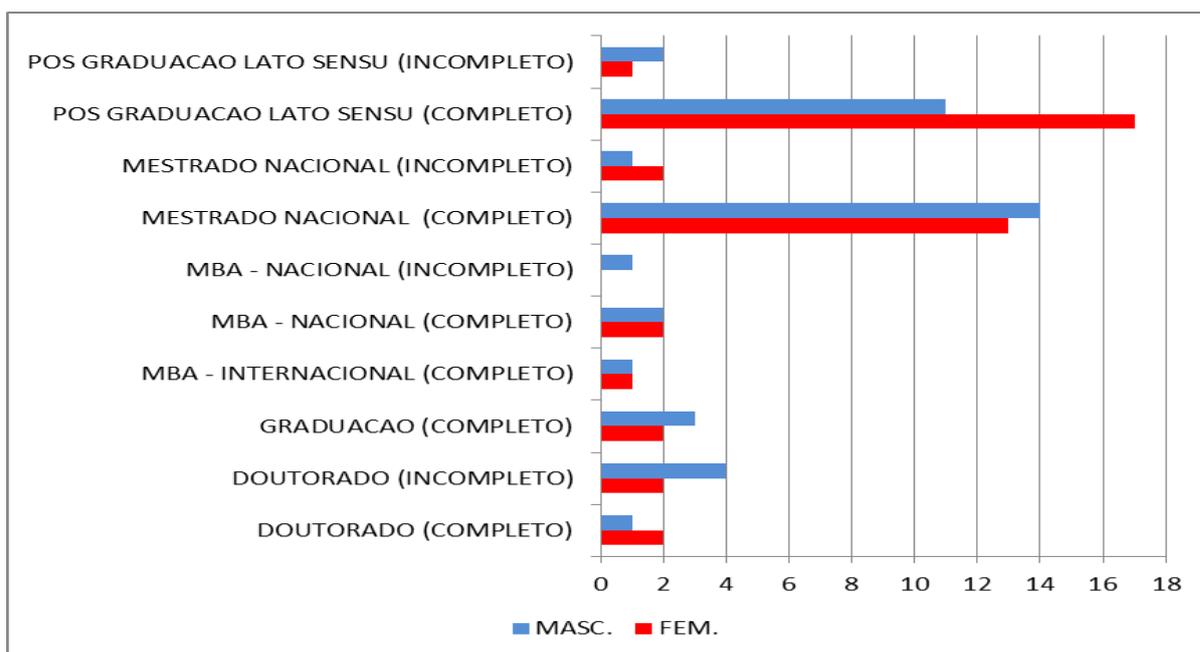


Figura 5 - Formação do grupo gerencial.

Fonte: Dados elaborados pela autora a partir de dados fornecidos pela Instituição.

Observa-se, na Figura 5, que o investimento em educação e formação acadêmica encontra-se equilibrado no grupo gerencial, embora as mulheres desse grupo tenham investido mais em estudos de pós-graduação *lato sensu*. Aqui a hipótese levantada em estudos como o de Buschini (2000), de que a mulher, para atingir postos de comando, deveria sobressair-se pela escolaridade, em relação ao colega de outro sexo, também não se concretiza. Em todo o grupo gerencial nota-se que há preocupação com a atualização profissional, com maior concentração nos cursos de pós-graduação e mestrado.

Nas Figuras 6 e 7 apresentam-se os demonstrativos que apontam os anos de casa e o tempo em que os gerentes estão no cargo de gestão, segundo o sexo. Observa-se, na Figura 6, que os homens levaram em média 12 anos para assumir o cargo de gerentes. Numa comparação com a Figura 7, observa-se que as mulheres levaram 10 anos para assumir o cargo de gerentes. É uma característica da

Instituição que os funcionários permaneçam nos quadros por longos anos, muitas vezes até a aposentadoria, seguindo o sistema de carreiras organizacionais ou vitalícias, comuns nos anos de 1980 e próprios de grandes empresas hierárquicas (ARTHUR e RUSSEUAU,1996).

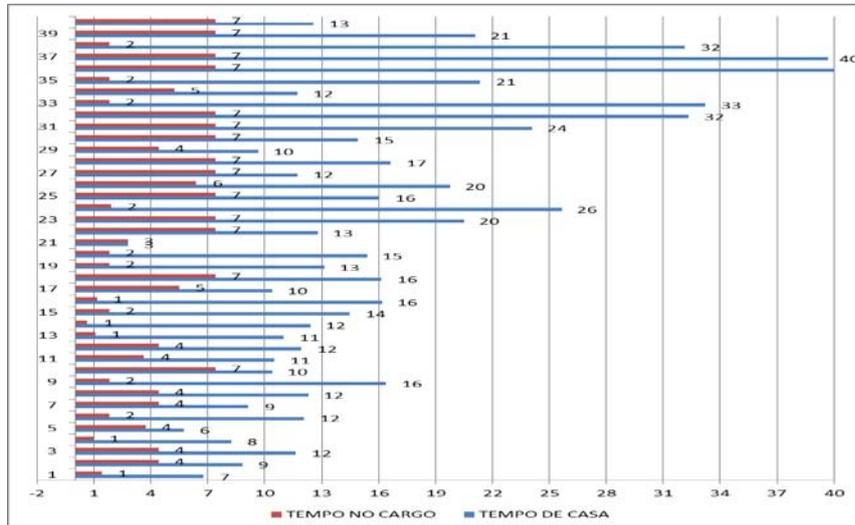


Figura 6 - Tempo de casa x tempo no cargo: homens
 Fonte: Informações fornecidas pela Instituição. Dados Organizados pela autora.

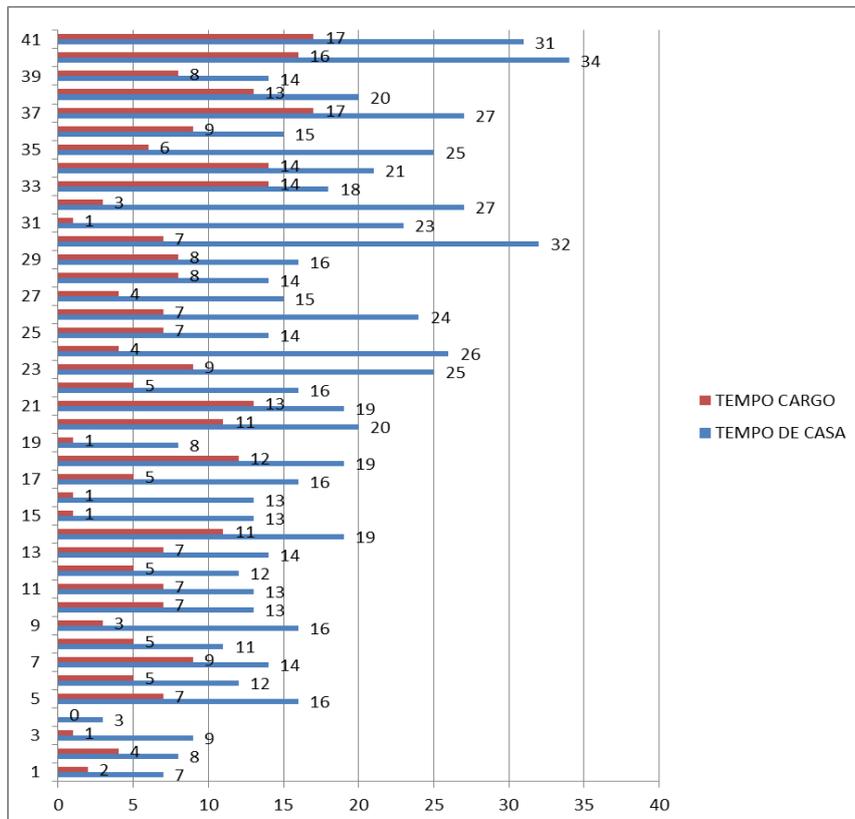


Figura 7 - Tempo de casa x tempo no cargo: mulheres
 Fonte: Informações fornecidas pela Instituição. Dados organizados pela autora.

O tradicional modelo de carreira organizacional tem como característica a mobilidade ocupacional como um caminho a ser seguido pelo indivíduo, na organização. Esse modelo é marcado pela estabilidade e segurança no emprego e, ainda, pela progressão hierárquica. Embora tenha passado por fortes mudanças no mundo corporativo, decorrentes do aumento de número de profissionais capacitados e com alto grau de instrução, e decorrentes também da entrada da mulher no mercado de trabalho, da globalização e do aumento da competitividade nas empresas, esse modelo ainda é uma característica predominante na Instituição em estudo (HIRATA, 2009).

A seguir, na Figura 8, apresentam-se informações sobre a idade em que o grupo gerencial assumiu o atual cargo, segundo o sexo.

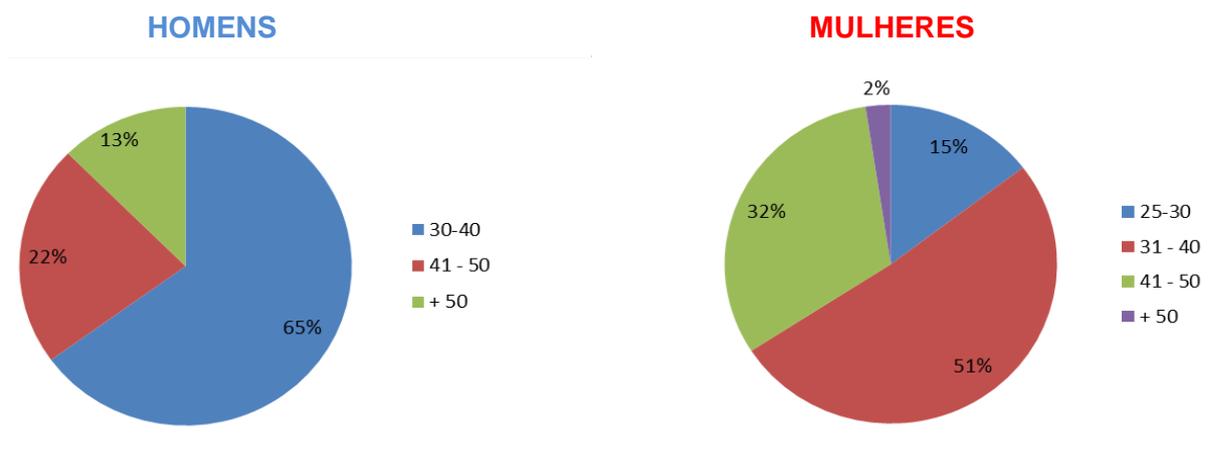


Figura 8 - Idade dos homens e mulheres ao assumirem a cargo de gerentes
Fonte: Dados fornecidos pela Instituição e organizados pela autora

Com relação aos dados sobre a idade em que os gerentes assumiram o cargo, os gráficos demonstram que as mulheres assumiram o cargo de gerentes com menos idade, e também são mais jovens que os seus colegas. Conforme exposto na revisão, os dados do IBGE (2009) apontam que 21,4% dos cargos de diretoria são ocupados por mulheres.

Entretanto, os dados mostram que esses cargos se concentram em áreas tradicionalmente femininas, como a social, a cultural e a da saúde. Esses dados se concretizam na Instituição em estudo. As mulheres representam a maioria em uma

área que é tradicionalmente ocupada por mulheres e, agora, elas passam a assumir os cargos de gerência.

As diretorias estão, na sua maioria, representadas por homens, o que também vai ao encontro das maiores titulações. Talvez as mulheres, ao fazerem suas escolhas profissionais, ainda considerem as demandas que dependem dela fora do ambiente organizacional: a responsabilidade pela família e a organização do espaço familiar.

Talvez as gerentes deste estudo busquem maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar, e um curso de *stricto senso* representaria mais uma demanda a conciliar com a vida familiar, profissional e pessoal.

A jornalista americana Lisa Belkin (2003) utilizou o termo *opt-out* para referenciar a grande evasão de profissionais mulheres altamente qualificadas e bem sucedidas do mundo corporativo. O motivo central, que impulsionou essa revolução, segundo a autora, foi a busca por equilíbrio, ou melhor, da ausência desse equilíbrio entre vida profissional e familiar/pessoal.

Focado principalmente na “opção de saída” feita por mulheres devido ao casamento e à maternidade, mas não exclusivamente, pois se observou o mesmo comportamento em algumas mulheres solteiras, o artigo abordava a ocorrência de um “fenômeno” que ainda continua sendo facilmente detectado no cotidiano das organizações. Esse “fenômeno” não reflete o simples fato de que as mulheres desejam realizar-se como mulheres e mães, mas sim que, acima do desejo de equilibrar essas duas arenas da vida, o *opt-out* ocorre porque as organizações não estão preparadas para atender às diferentes necessidades das mulheres.

MAINIERO e SULLIVAN (2006), curiosas sobre esse movimento e também crentes de sua maior extensão e motivações, conduziram uma pesquisa por cinco anos e propõem uma definição mais ampla para o termo *opt-out*.

Nesta primeira definição das autoras encontram-se várias indicações de características igualmente pontuadas pelo modelo de Carreira sem Fronteiras. Como exemplos, o livre trânsito entre as fronteiras de diversas organizações, desvinculando a carreira de um único empregador, decisões tomadas com base em aspectos familiares, como indica a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal/familiar e profissional, além da definição subjetiva de sucesso, como contraponto ao modelo de carreira organizacional.

Embora não tenha sido esse o enfoque desta pesquisa, trabalhos futuros poderão explorar esse eixo e demonstrar que, talvez, essa tendência se faça presente na vida das mulheres gerentes.

A seguir, trata-se de analisar as entrevistas das gerentes estudadas.

7.2 Entrevistas

O material apresentado consiste em 15 entrevistas analisadas, de uma amostragem de 43 gerentes. Participaram das entrevistas uma superintendente de operações, duas gerentes de operações, uma gerente de desenvolvimento, uma gerente funcional de planejamento e gestão e dez gerentes operacionais, conforme apresentado na Tabela 2, buscando-se organizar o grupo de gerentes entrevistadas dentro de faixas etárias.

Tabela 2 - Gerentes segundo a faixa etária

Faixa etária	Quantidade
31 a 40 anos	6
41 a 50 anos	4
51 a 55 anos	5

Fonte: Elaborado pela autora

A escolha da amostra utilizou como critérios a acessibilidade e a representatividade das entrevistadas na hierarquia da Instituição. Por esse motivo, fazem parte da amostra níveis gerenciais diferentes, o que é importante para o estudo, tendo em vista que o histórico de participação das mulheres na Instituição considera as diferentes experiências profissionais de acordo com a faixa etária.

Abaixo, na Figura 9, apresenta-se o perfil das gerentes. Os dados refletem o perfil das trabalhadoras brasileiras, destacado nos estudos realizados por Bruschini (2000), que apontam como sendo o perfil das trabalhadoras brasileiras as mulheres na faixa etárias acima de 40 anos, casadas e mães.

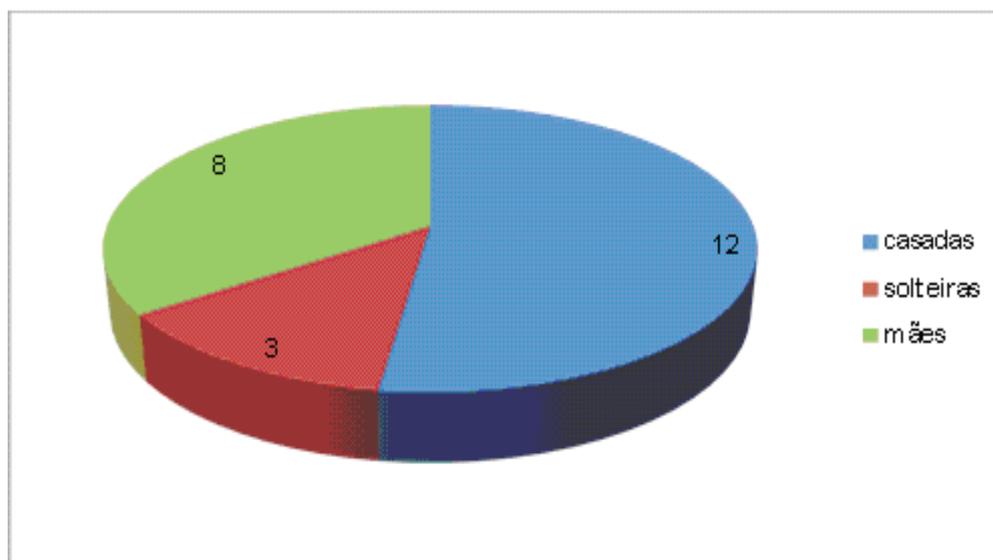


Figura 9 - Perfil das gerentes

Fonte: Dados fornecidos pela Instituição e organizados pela autora

Todas as gerentes que responderam a esta pesquisa têm formação superior e concluíram algum curso de pós-graduação (especialização, MBA, mestrado ou doutorado). Todas dominam pelo menos um idioma, o que demonstrou preocupação com o desenvolvimento profissional, formação e constante atualização.

Na análise realizada pelo ALCESTE, foram identificadas 05 classes, e cada uma delas recebeu um nome, de acordo com os conteúdos encontrados. A Tabela 3 apresenta as classes levantadas pelo ALCESTE.

Tabela 3 - Classes do ALCESTE

Classe 1	Relações interpessoais no trabalho
Classe 2	Gestão de pessoas
Classe 3	Trajetória profissional
Classe 4	Histórico familiar
Classe 5	Estilo de liderança

A classe 1 foi responsável por 16,67% das unidades elementares de contexto (UCEs); a classe 2, por 11,40% das UCEs; a classe 3, por 26,86%; a classe 4, por

10,71%; e, a classe 5, por 34,37%. As classes e as oposições entre elas estão representadas na figura abaixo, extraída de relatório emitido pelo ALCESTE.

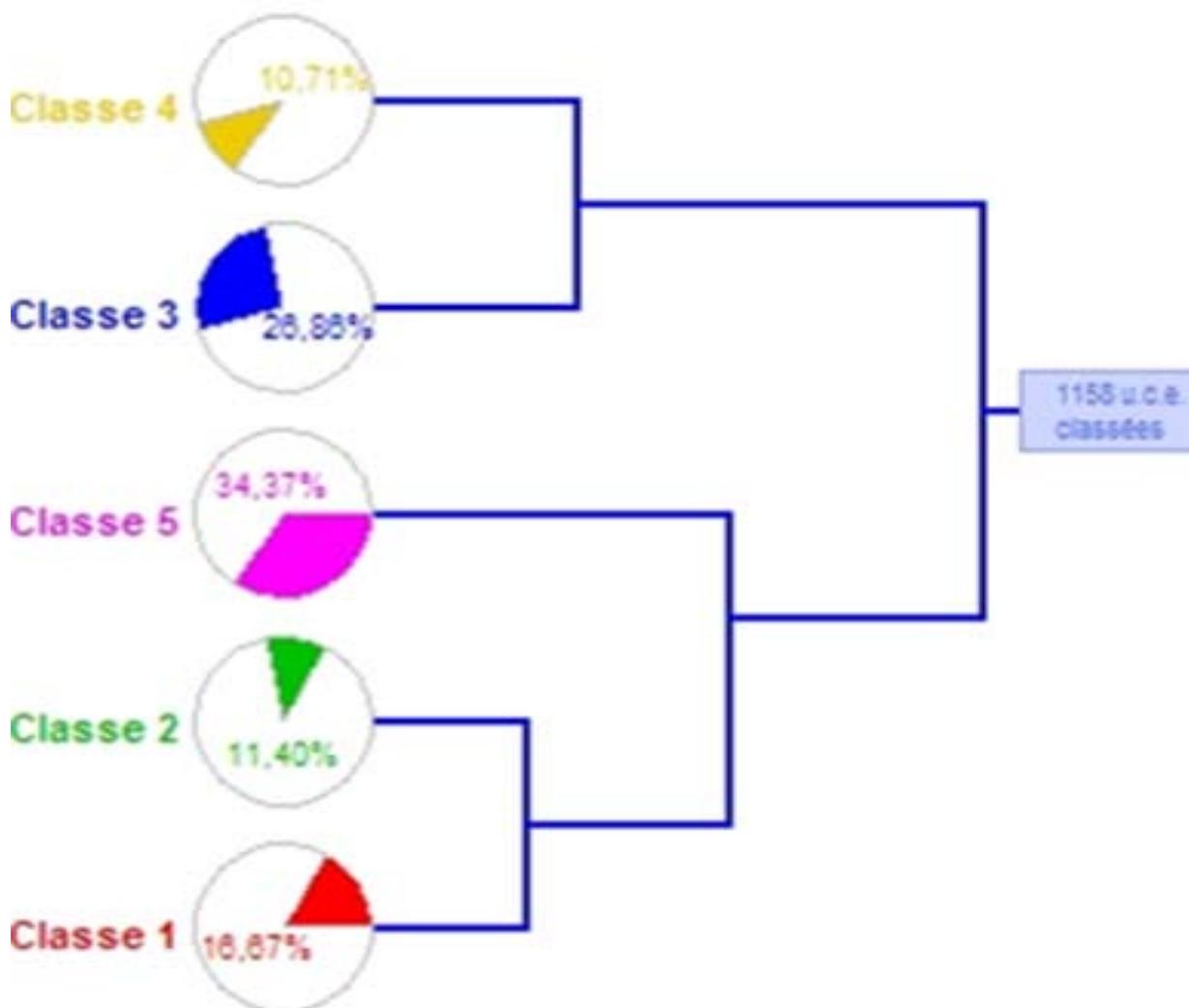


Figura 10 – Classes emitidas pelo programa ALCESTE
Fonte: Dados fornecidos pelo programa ALCESTE

A seguir apresentam-se as análises de cada classe.

7.2.1 Classe 1 - Relações interpessoais: trabalho e família

Esta classe diz respeito à administração do tempo entre a vida pessoal e o trabalho (a dupla jornada, a organização do lar, cuidar de si e da família), relacionamento no trabalho e com a equipe, capacidade para organizar, planejar e estabelecer previsões. São habilidades conquistadas para o exercício profissional e que também são aplicadas ao gerenciamento da casa e dos filhos. O equilíbrio e o apoio da família (marido e filhos) também foram apontados como condição

fundamental para um bom relacionamento no trabalho, incentivo a novos desafios e sucesso profissional. Destacam-se abaixo os relatos que exemplificam esses aspectos:

[...] uma coisa que a mulher no trabalho sabe fazer como ninguém é essa história de que você não é só um ser que trabalha, que está em casa, que é mulher, que é social. Nós somos um conjunto. E este conjunto está o tempo todo presente, está o tempo todo aflorando nas nossas relações. Ao passo que os meninos sabem melhor tirar da caixinha o que eles querem colocar em cena agora. Quem foi disse que a gente tem que ser tudo ao mesmo tempo? (Gerente 8).

[...] eu acho que a mulher tem esses componentes mais que o homem, ser mais flexível quando precisar, ser mais dura, sensível quando tem que ser também. Porque eu vejo o meu o meu marido e falo assim: ele não fez metade do que a gente faz enquanto mulher, mesmo ele tendo a mesma trajetória. Porque ele chegava em casa e a responsabilidade dele acabou ali, profissional, entendeu? porque o resto...alguém está tocando, não é isso? alguém está tocando. Me pego transportando para a minha casa o que eu faço aqui (Gerente 3).

[...] eu acho que a mulher leva vantagem porque é uma coisa que é da nossa natureza ser mais multitarefas; até porque a gente tem filhos ,então, você tem que se preocupar se tem comida na geladeira, se sua empregada tem produto de limpeza, se o seu filho fez a lição, se o marido encontra a camisa passada, se o seu carro tem gasolina, eu acho que a gente dá conta de muitas coisas ao mesmo tempo. E eu acho que isso é uma particularidade da mulher. Então eu acho que a mulher tem mais dificuldade de concentração em uma única tarefa (Gerente 9).

[...] Essa coisa de ser mãe ajuda um pouco, faz com que a gente tenha um olhar assim, talvez mais humano, para sua equipe, para os seus pares. É da nossa natureza lidar com muitas coisas ao mesmo tempo (Gerente 7).

[...] o apoio da família é e sempre foi muito importante para mim e para a minha carreira (Gerente 12).

[...] essa diversidade que a gente tem, acho que isso a gente deve levar, essa leveza, a gente não precisa estar sisudo o tempo inteiro, desta coisa do mundo corporativo masculino, vamos levar uma outra coisa, vamos levar a nossa seriedade, o nosso afinco, a nossa persistência, que é o que a mulher sempre viveu. Seja na família, nas suas frentes de trabalho, para os seus estudos, um pouco de espírito de recuperar tantos séculos de opressão (Gerente 7).

Nota-se nesses relatos que, na visão das gerentes, a administração do lar, as questões domésticas e a necessidade de conciliar múltiplas tarefas facilitam para a mulher a transposição dessas atividades para ao trabalho e para o relacionamento

entre pares e membros da equipe. Assim, ela traz para o trabalho maior flexibilidade, sem precisar ser necessariamente autoritária.

Aqui se observou a presença de representações sociais sobre o gerenciamento feminino, ancoradas na ideia de que “é da natureza das mulheres serem multitarefas”, o que, na verdade, reflete o papel da mulher culturalmente idealizado, a representação da boa mãe. Nota-se a presença das construções sociais sobre o papel feminino, o papel da mulher na sociedade.

Cabe ainda às mulheres a responsabilidade pela administração da casa, dos filhos, das questões domésticas. Por mais alto que seja o cargo, as mulheres são cobradas e também parecem cobrar a si mesmas pela educação e cuidado com os filhos, com a família e com o lar.

Como apresentado na revisão de literatura, estudos apontam que muitas mulheres se posicionam como pessoas que rejeitam a ideia de quais tarefas domésticas e de atendimento às necessidades da família são obrigações femininas (HEWLETT, 2002; BOSCARIN; GRZYBOVISKI; MIGOTT, 2001; SILVA; VILAS BOAS; BRITTO, 2001).

No entanto, na prática e nos relatos acima, observa-se que as obrigações do lar parecem ser consideradas por elas próprias como naturais. As mulheres, portanto, enfrentam pressões da própria família e da sociedade no desempenho de seu papel familiar, e tendem a acumular funções e responsabilidades domésticas e responsabilidades do trabalho. Instala-se uma necessidade obsessiva de programação do tempo para levar adiante os projetos profissionais, que dependem, não só da ajuda do cônjuge, mas também de uma rede de ajudas externas.

De acordo com Fougeyrollas-Schwebel (2009), o trabalho doméstico é um conjunto de tarefas que envolvem o cuidado de pessoas e que são executadas no contexto familiar. Trata-se de trabalho sem remuneração, realizado principalmente por mulheres. A autora denuncia a invisibilidade dessa faceta do trabalho das mulheres e afirma que as diferenças de funções e atividades entre homens e mulheres são percebidas como “naturais”. “Como é possível observar nos relatos das gerentes, quando afirmam serem da natureza da mulher lidar com muitas coisas ao mesmo tempo ou ser multitarefa”. Esses discursos estão permeados por representações sociais que estão apoiadas na construção social de que o trabalho

remunerado seria reservado exclusivamente ao homem, e o trabalho doméstico, à mulher.

Em uma sociedade em evolução, essa é uma norma que já não corresponde às práticas sociais, mas que ainda permanece internalizada, apresentando-se com novos contornos, na dupla jornada de trabalho das mulheres. O exercício de uma atividade profissional não questiona as relações de dependência que são vivenciadas pelas mulheres, devido ao fato de que se lhes atribui o trabalho doméstico. Instala-se uma necessidade de programação e planejamento que leva as mulheres, muitas vezes, à exaustão. Elas procuram responder ao padrão de excelência que se espera delas, tanto na vida profissional, quanto na vida familiar (KAUFMANN, 2003).

7.2.1.1 Conclusão da Classe 1

Percebe-se, nos relatos das gerentes, o destaque para características tais como sensibilidade, flexibilidade e valorização das relações pessoais e do trabalho em equipe. A humanização e o cuidado com o outro e o compartilhamento de conhecimentos e experiências fazem parte da forma de gerenciar apresentada pelas entrevistadas: como uma extensão do materno.

Observou-se transposição e valorização de aprendizados como mulher e como administradora da família para o ambiente de trabalho, sendo o inverso também verdadeiro. Embora tenham alcançado postos de muita importância e de grande responsabilidade na instituição, as gerentes demonstram preocupação em conciliar o trabalho com a família e as responsabilidades com o lar. É em função do trabalho que a gerente organiza a sua vida, o que envolve muita dedicação e habilidade para conduzir múltiplas obrigações. Saber conciliar os conflitos e esperar o momento certo constitui para elas habilidades femininas, fatores de sucesso.

Pode-se dizer que uma representação social do gerenciamento feminino está sendo construída pelas gerentes a partir de sua prática e das relações profissionais. É uma forma singular, e envolve a experiência de vida como mulher e os ensinamentos provenientes da vida no lar, conciliando o público e o privado. E inovando (por que não?) o estilo gerencial. As gerentes tomaram um caminho sem retorno no exercício gerencial, com conquistas, especificidades e desafios, porém

trazendo elementos femininos para o espaço institucional. Elas abordam que o fato de serem mães ajuda a humanizar o espaço de trabalho. Trata-se aqui de representação cuja ancoragem é social, pois as mulheres adentraram salas de aula sob a égide desse discurso.

O materno, ou ser mãe, garantiria uma boa relação com as crianças, tornando a escola uma extensão do lar. Essa forma de pensar a professora nos seus primórdios acompanha as gerentes na construção de seus papéis gerenciais. Ser mulher e mãe facilita a tarefa de gerenciar.

7.2.2 Classe 2: Gestão de Pessoas

Esta classe apresentou elementos referentes aos processos de gerenciamento, à condução de equipe, à liderança, à liderança feminina e ao desenvolvimento de pessoas. Apareceram também temas relacionados à motivação, aos resultados, à autonomia para o trabalho entre gerências e subordinados, conforme relatos que seguem:

[...] por que a gente quer fazer o processo ser natural, ser aceito, então tem hora que fica complicado, se eu parar naquele ponto eu não continuo o processo, e eu acho que às vezes a mulher para um tempo mais do que poderia parar naquele processo (Gerente 2).

[...] tento trabalhar muito o diálogo, eu troco muito com eles, não tomo nenhuma decisão sozinha, antes de tomar qualquer decisão eu sento com a equipe, a gente discute muito, se a gente fizer isso, se a gente fizer aquilo (Gerente 13).

[...] vamos embora discutir e buscar a solução juntos, essa coisa de desenvolver pessoas para que elas sejam autônomas, eu acho que é um dos meus maiores exercícios na vida, e para isso eu tenho trabalhar, crescer, me conhecer principalmente, me desenvolver (Gerente 8).

Os relatos apontaram para a relação com a equipe. Evidenciou-se a preocupação com os resultados, com a velocidade do processo, com a centralização e com o compartilhar das informações. Também se destacou, acima, a menção a um estilo de gestão próprio das mulheres, quando a Gerente 2 se refere à ênfase no processo, que para ela seria próprio do gerenciar feminino. A Gerente 2 considerou que as mulheres se deteriam em demasia no processo, nos detalhes.

Possivelmente, uma decorrência dessa situação é que a maioria das mulheres acaba tendo que trabalhar e se esforçar muito mais que os homens para serem respeitadas e reconhecidas como competentes em funções de comando. E nem sempre, fazendo tudo isso, alcançam o reconhecimento. Trata-se de uma construção de gênero, o que é masculino e o que é feminino.

Nota-se aqui uma cobrança da própria mulher em se superar e comprovar efetivamente seu desempenho. Ela refere-se à necessidade de se “deter mais no processo”, nos detalhes. Aponta para representações sociais acerca de um estilo de gerenciamento feminino, baseado em construções sociais do que vêm a ser características masculinas e femininas de gerenciar que estão ancoradas nos papéis que tradicionalmente se atribuíram às mulheres e aos homens, ao que é próprio do feminino e do masculino. Para esse grupo, as mulheres se detêm mais nos detalhes, ouvem mais a equipe, são mais flexíveis, humanas, representam a “mãe” que acolhe, ouve, mas que também pode ser “mandona”.

Quando são “mandonas”, centralizadoras ou pragmáticas, são qualificadas pelas entrevistadas como tendo um estilo masculino de gerenciar. Resultados semelhantes foram encontrados em estudos anteriores sobre gerenciamento feminino (CORSINI; FONTENELLE-MOURÃO, 2006), nos quais se evidenciou a presença de representações sociais sobre estilo masculino e feminino de gerenciar, percebido por gerentes e por suas equipes. Destacam-se os relatos das gerentes abaixo:

[...] Os homens acabam olhando mais friamente algumas questões e acho que a gente consegue enxergar outras formas de analisar o mesmo fato de privilegiar a questão humana, que eu acho que a mulher tem mais esta facilidade, de ouvir o outro, de enxergar o outro de formas diferentes, de enxergar qualidades (Gerente 4).

[...] não estou dizendo que seja melhor ou pior, mas eu enxergo essa diferença; eu acho que o homem, ele estabelece a estratégia, ele estabelece a meta; e o objetivo dele é aquele, em alguns momentos a sensação que eu tenho é que ele não se importa muito com os meios e eu acho que a mulher se importa mais com os meios (Gerente 1).

[...] porque chama Mãe Natureza? É isso a mulher tem a coisa da procriação, o homem também tem isso, mas a gente se deixou levar culturalmente por esse modelo de superioridade masculina, que infelizmente ainda impera. Mas pode surgir um outro modelo, que é o modelo menos competitivo, mais agregador, porque eu acho que as coisas podem ser mais leves e ter tanto resultado bom quanto, senão mais (Gerente 3).

[...] eu acho que tem mulher que é masculina no poder, porque quer ser mandona, quer ser autoridade, quer ser centralizadora, eu não sou assim, então, eu acho que é de outra forma que se constrói as relações mesmo. É você ter estes ambientes, masculino e feminino se complementando (Gerente 15).

Outro aspecto que surgiu nos relatos é relativo ao processo de gerenciamento e a preocupação em relação ao desenvolvimento da equipe e que, para as gerentes, tem relação com o modelo adotado pela Instituição. Os gerentes deveriam adotar postura educadora, servidora, orientadora; no entanto, os discursos apontaram para um modelo de liderança situacional ou transacional, em que o líder adapta o seu estilo de acordo com a situação e as características da equipe. O líder é entendido como um ponto de ligação entre a equipe e a corporação, é um influenciador ou inspirador para o alcance dos objetivos e metas. Abaixo, exemplos desse aspecto:

[...] eu gosto muito da coisa do servir, que não é simplesmente serviçalismo, acho que é dar motivos, a coisa de acompanhar, de delegar e acompanhar, de medir resultado, faz parte do nosso trabalho (Gerente 8).

[...] ser um pouco o gestor que faz um processo de *coaching* com seus funcionários, que estimula o desenvolvimento de seus funcionários (Gerente 5).

[...] às vezes a equipe não está madura, então você tem que adequar seu estilo ao grupo. Dependendo do grupo, é preciso ser mais diretiva, mais centralizadora. Para uma equipe mais amadurecida é possível dar mais autonomia. Tudo depende, depende da equipe, você vai adequando seu estilo (Gerente 8).

[...] para a gente trabalhar segundo o que a Instituição prega, eu preciso deixar claro, para quem trabalha comigo, quais as razões que fazem com que isso valha a pena (Gerente 12).

De acordo com a sua proposta estratégica, a Instituição adota como modelo de gestão a Teoria das Organizações Aprendentes, que focaliza os resultados com a prática apoiada nos princípios da Aprendizagem Institucional. São conceitos que deverão moldar a Organização e seus processos de gestão (PROPOSTA ESTRATÉGICA/ATUALIZAÇÃO 2010-2015). Os fragmentos abaixo exemplificam como os sujeitos aplicam esses processos:

[...] Trabalhei a questão da aprendizagem organizacional e acho que abre um pouco frentes e horizontes para você enxergar outros jeitos de fazer (Gerente 3).

[...] a instituição tem alguns valores que são compartilhados pelo grupo gestor, acho que a própria questão educacional impõe isso, a gente tem um direcionamento, a Instituição pede um olhar diferente, a valorização das pessoas, estimular o desenvolvimento (Gerente 4).

É interessante observar que esse discurso está mais presente nas falas das gerentes com faixa etária entre 30 e 40 anos. Enfatizaram, em seus discursos, o modelo Institucional de gestão e o discurso Institucional como um norteador das ações de gestão. Em contrapartida, as gerentes com faixa etária entre 45 e 55 anos apresentaram visão e prática de gerenciamento mais pautadas na experiência e na vivência profissional. Já incorporaram o modelo de gestão e o executam. Esse aspecto pode ser observado nos seguintes trechos das entrevistas:

[...] ninguém te ensina a ser gestor, você vai descobrindo sozinho, com todos os ônus e bônus de ser gestor. Líder na minha maneira de ver é respeito com as pessoas, ser o mais coerente possível, aquilo que você fala é aquilo que você faz (Gerente 6).

[...] eu não trabalho sozinha, eu não faço nada sozinha. A equipe é quem deve brilhar, se a equipe tem êxito o meu trabalho teve sucesso (Gerente 11).

[...] coisas assim, que você vai captando, você vai formando o seu próprio jeito, vai pegando elementos dos outros, que vão te ajudando a compor a sua própria forma de trabalhar (Gerente 9).

Estes resultados também demonstram o desafio enfrentado, pelas organizações e pela instituição em estudo, em gerir grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma dessas variáveis é a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária (DUTRA, 1996), o que pode ser observado nos relatos abaixo, das gerentes mais jovens e com pouco tempo no cargo.

[...] um líder tem que ser flexível, eu estou aprendendo ainda, começando, não sei se já me vejo como uma líder, mas penso que um líder tem que se colocar numa posição muito mais de *coaching*, de auxiliar a pessoa a construir seu aprendizado (Gerente 10).

[...] eu tinha 26 anos, e você entrar numa gerência com 26 anos é um peso muito grande. Mulher, 26 anos, gerente, você acaba pegando um pouco forte para mostrar para as pessoas que você é competente, não é só jovem, mulher, é competente. Então, hoje, passados 6 anos, eu consigo dizer o que é uma função gerencial, mas ainda tenho muito o que desenvolver (Gerente 6).

De acordo com Maniero e Sullivan (2006), existem diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho, conforme a idade. As autoras classificam as gerações de profissionais ativos como geração Y (nascidas de 1978 em diante), geração X (nascidas entre 1965 e 1977) e *baby boomers* (nascidas entre 1946 e 1964). A maioria das gerentes entrevistadas faz parte das gerações *baby boomers* e “X”, sendo hoje as “mentoras”, “madrinhas” das entrevistadas mais jovens, que estão na faixa etária de 30 a 40 anos.

Pelos anos de casa que apresentaram, as gerentes desenvolveram competências e adquiriram conhecimentos específicos de seu empregador (“o jeito de ser” da Instituição), para desenvolver redes de relacionamento intra-organizacionais e hierárquicas, prescritas pela Instituição, e carreiras vitalícias. Esse modelo caracteriza o tipo de carreira organizacional das grandes organizações. Na instituição em estudo, observou-se o modelo de carreiras vitalícias, principalmente no grupo gerencial que, em média, possui 16 anos “de casa”.

Para Arthur e Rousseau (1996), as carreiras organizacionais foram predominantes nos anos de 1980, porém as grandes empresas hierárquicas continuam a influenciar o raciocínio das pessoas sobre emprego e sobre carreiras. A aprendizagem nesse tipo de carreira se dá mais internamente à organização do que no ambiente externo, e esse parece ser o modelo adotado pela instituição em estudo.

Peiperl e Arthur (2000) afirmam que as carreiras organizacionais oferecem oportunidades para a transferência interfuncional de conhecimento, por meio da troca de informações dentro da própria empresa.

Porém, a maioria das empresas já não pode oferecer carreiras vitalícias, e as pessoas não podem ter perspectivas profissionais de longo prazo. Assim, as carreiras sem fronteiras aparecem, em oposição às carreiras organizacionais, como proposta de um veículo para explorar um novo significado de organização e uma

nova visão sobre carreira. Por esse motivo, o modelo de gestão preconizado pela instituição aparece fortemente representado nos discursos abaixo, quando se trata da relação entre os pares. É o jeito de ser e de fazer a gestão, incorporado e executado pelos gerentes.

Quando questionadas sobre a relação com os seus pares, também foi possível observar que nenhuma das entrevistadas mencionou fatos ou situações em que tenham sido discriminadas na carreira ou na Instituição em que atualmente trabalham. Observa-se, nos relatos, que essa ausência parece ser influenciada fortemente pelo modelo de gestão adotado pela Instituição. Abaixo, fragmentos das entrevistas que exemplificam esta análise:

[...] esse modelo pra nós é muito bacana, então eu não tive nenhuma dificuldade, nem pra cima e nem pra baixo, e também quero me manter nesse nível em que estou. E que as pessoas me respeitem e entendam o meu papel como mulher, porque eu sou assim (Gerente 2).

[...] eu acho que a organização tem uma cultura de gestão muito forte, a empresa tem uma cultura de como as coisas devem ser, como se fosse um amenizar de estilos. Então você, como gestor, incorpora isso, incorpora o modelo (Gerente 1).

[...] seu comportamento fica meio que determinado em função do modelo de gestão da organização, então, não sei, eu não sinto diferença, entre gestores e gestoras. Existe um modelo a seguir, independentemente de sexo dos gestores (Gerente 6).

[...] é igual na forma de representar a empresa, nós temos uma conduta interna que está acima determinada (pela organização), que está acima de qualquer perfil individual (Gerente 10).

Foi possível perceber, nos relatos acima, argumentos que parecem camuflar o denominado “teto de vidro”. O conceito de “teto de vidro” foi introduzido na década de 1980, nos Estados Unidos, para exemplificar uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão das mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo as ascensões individuais em função de seu gênero, e não pela inabilidade para ocupar posições na hierarquia (MORRISON; GLINOW, 1990; POWELL; BUTTERFIELD, 1994).

Apesar de hoje existir uma única mulher na superintendência, talvez como um sinal de ruptura ou enfraquecimento de uma possível barreira de vidro, constatou-se a ausência de discussões ou percepções sobre a temática dominação ou diferencial dos gêneros. Nestes relatos os discursos refletem o modelo de gestão preconizado pela Instituição. O modelo de gestão institucional apresenta-se “acima de qualquer perfil, ameniza os estilos”, pois os gerentes incorporam o modelo a ser seguido e existe uma conduta predeterminada.

Para as gerentes com faixa etária entre 45 e 55 anos, a conquista profissional e as questões de discriminação por sexo já não fazem parte das preocupações atuais, uma vez que já conquistaram seu espaço na Instituição, e as mais jovens aparentemente já se beneficiaram das conquistas da geração anterior. Talvez, também por esse motivo, essas questões não façam parte de suas preocupações profissionais.

Com relação aos aspectos relativos ao desenvolvimento de pessoas na Instituição, observou-se, nos relatos das gerentes, que parecem ter desenvolvido uma rede de relacionamentos na organização que as fortalece e as empodera, no momento de uma indicação para uma promoção ou para o alcance de cargos estratégicos. Esse dado pode ser observado nos relatos abaixo:

[...] nosso papel é desenvolver pessoas, independentemente se esta pessoa vai permanecer na unidade ou se vai para outra unidade, buscar novos desafios, não importa. Quem ganha é a organização. Posso dizer que tenho algumas “crias” em algumas unidades, por aí” (Gerente 9).

[...] Então eu acho que é um trabalho que você tem com a equipe em que você começa a passar uma mensagem do tipo: olha, não vai por esse caminho, cuidado numa reunião, fica atento com esse movimento. Eu acho que esse é um trabalho de sucessão, de preparar um sucessor, é assim, não se iluda, o cargo é isso (Gerente 7).

[...] nós temos um grupo na capital, nos encontramos sempre fora do trabalho. Também participam dele antigos colegas. É um momento de troca, é muito gostoso e, é engraçado, a gente ainda chama algumas de chefe (Gerente 10).

[...] acho que você sempre tem mentores, a gente tem algumas pessoas que você se espelha, não tem como, principalmente quando você é gestor, você cria, você desenvolve a questão da liderança, no papel de gestor. São duas pessoas muito fortes na minha formação como líder mesmo (Gerente 4).

Na Instituição em estudo, as redes de relacionamento parecem se fortalecer, entre as gerentes, talvez refletindo uma característica da sociedade e das empresas brasileiras que, mesmo adotando práticas modernas de seleção, preferem conhecidos a desconhecidos, quando a escolha se impõe.

Pertencer a determinados grupos sociais continua sendo critério de grande relevância na competição por espaços organizacionais, o modelo da grande família, personalista e afetiva (MOTTA, 2007). Não se trata, neste caso, de uma atividade de *mentoring*, mas a rede de relacionamentos desenvolvida pelas gerentes desse estudo inclui a figura da mentora ou “madrinha”, que promove orientações sobre responsabilidades, *coaching* e *networking*, auxiliando em novos desafios. Para as gerentes deste estudo, a presença de uma mentora é importante, uma vez que possibilita o surgimento de novas oportunidades, incluindo a chance de a mulher passar a suceder sua própria mentora, como se pode observar no relato acima, do Gerente 9.

Nota-se, nesse fragmento a presença de representações sociais da figura da “mãe” que tem as suas “crias ou sucessoras” em algumas unidades, são suas “pupilas”, que podem um dia vir a sucedê-la. Uma relação como de pai e filho ou de mãe e filha, uma vez que são as gerentes mais antigas que fazem o papel de mentoras ou madrinhas. Não se trata aqui de *mentoring*, mas sim de representações sociais sobre a figura da mentora, que faz o papel de mãe, professora, educadora, que conduz sua equipe “sob suas asas”.

Estudos como os de Palmer (2001), Taylor (2004), Willians (2002) e Johnson (2003) indicam que um dos fatores que provocam a inibição em relação ao avanço das mulheres a posições de alto comando é a falta de um mentor.

Para Coffey e Anderson (1998), a presença de um mentor é fundamental para o sucesso da carreira executiva feminina, possibilitando o surgimento de novas oportunidades, incluindo a chance de a mulher passar a suceder seu próprio mentor. Entre os benefícios promovidos pela atividade de *mentoring* para mulheres executivas está o desenvolvimento pessoal, a preparação para o futuro, o desenvolvimento de habilidades, novas realizações e mudanças de atitude decorrentes do aprendizado (TANAKA; TRINDADE e VONO, 2003; COFFEY e ANDERSON, 1998).

No estudo de Taylor (2004), relata-se a importância de se formularem programas internos de *mentoring* e práticas de gestão para auxiliar a executiva no avanço da carreira profissional.

Para a autora, um mentor é um agente facilitador do processo de ascensão, pois permite troca de experiências, conselhos, conhecimentos, e ajuda na construção de uma rede de relacionamentos mais consistente com subordinados e com a alta cúpula, permitindo um trânsito maior da área executiva aos diversos níveis hierárquicos. Na opinião de Curran (2001), um mentor auxilia no processo da quebra de barreiras invisíveis existentes nas organizações.

Vale ressaltar que não se trata desse processo, nesse estudo. O que se conclui é uma alusão ao personalismo, típicos das organizações tradicionais. Não se vê esse processo de empoderamento como *mentoring*, mas como “crias” ou “pupilas”.

De acordo com Apellániz (1997), os mentores são essenciais para o desenvolvimento da carreira profissional, tanto de homens como de mulheres, uma vez que “ensinam aos seus protegidos as regras do jogo”, impulsionando o seu desenvolvimento, ou, no momento de uma promoção, fazendo com que obtenham o respeito dos demais. Os mentores também contribuem para eliminar barreiras organizacionais, por meio de informações sobre políticas corporativas, nos *feedback* aos seus protegidos sobre seu estilo de trabalho, buscando torná-lo mais adequado ao modelo da organização. Esse dado chama a atenção, uma vez que, no mundo corporativo, geralmente são os homens quem desempenham esse papel, sendo mais difícil para as mulheres o acesso à figura do mentor. Isso talvez porque os homens participem mais que as mulheres de grupos informais dentro das organizações (APELLÁNIZ, 1997). É provável que as mulheres estejam descobrindo a importância dos relacionamentos e dos grupos informais no ambiente corporativo e, principalmente, aprendendo a se beneficiar deles.

7.2.2.1 Conclusão da Classe 2:

A questão principal que norteia esse trabalho é a identificação da representação social sobre liderança para as gerentes estudadas. Segundo Jodelet (2002), a observação das representações pode ser identificada por meio do discurso e na ação dos grupos. Por meio da fala das gerentes sobre como se vêem como

líderes foi possível observar a construção de conceitos que têm por base dados científicos, mas que foram reelaborados com base nas necessidades desse grupo no exercício da liderança.

É importante que se retome o processo de surgimento das representações, pois, à medida que este grupo tem acesso a conceitos científicos, e estes não são suficientes para explicar a realidade que os cerca e as relações estabelecidas nessa realidade, ocorre a dispersão da informação. De acordo com Moscovici (2003), por meio da ancoragem o grupo buscará sentido para o objeto num repertório já existente, enquanto na objetivação buscará uma tradução do conhecido para a realidade.

Os relatos das gerentes sobre o papel do líder condizem com as teorias situacionais e contingenciais, segundo as quais se deve oferecer suporte técnico e emocional à equipe para o alcance de metas. É o papel do líder *coaching*, o líder influenciador mencionado por elas, bem como o modelo de gestão adotado pela Instituição e, aqui, não há representações.

Observou-se que o modelo de gestão preconizado pela Instituição está baseado no conceito das Organizações Aprendentes, em que o líder é um educador, servidor e facilitador do aprendizado de suas equipes, para alcance de metas comuns.

Com relação aos processos de ancoragem e objetivação, percebe-se que, ao serem solicitadas para definir liderança, as gerentes expressam como se sentem enquanto líderes, mas não definem a liderança. Buscam traduzir o conceito a partir de suas experiências como gerentes. Definem-se como líderes influenciadoras, “mentoras ou madrinhas”, servidoras e educadoras para seus liderados. Ser uma líder educadora é uma representação que está ancorada no histórico de inserção profissional das mulheres como professoras. O papel de professora era uma extensão do papel de mãe. Conforme visto na revisão de literatura, para a sociedade as mulheres tinham “por natureza” a facilidade no trato com as crianças.

Este histórico também ancora as representações sobre estilo feminino ou masculino de gerenciar apontado pelas entrevistadas, uma vez que trazem em sua essência a construção social dos papéis que cabem aos homens e às mulheres, ao masculino e ao feminino. A flexibilidade, a humanização, a atenção aos detalhes, saber ouvir, como dito pelas entrevistadas, são características próprias das

mulheres, ou do estilo feminino de gerenciar. Pode-se concluir que o modelo de Organizações Aprendentes, preconizado pela Instituição, foi incorporado pelas gerentes.

A Figura 10 apresenta os discursos das gerentes que demonstram o modelo adotado pela instituição para essas atribuições: como desenvolver pessoas, desenvolver para a autonomia, e a organização do trabalho. As interpretações das gerentes sobre o papel do líder confundem-se com as funções de gerenciamento, e também refletem o modelo preconizado pela Instituição.



Figura 11 - Visão das gerentes sobre gestão de pessoas
Fonte: Elaborado pela autora

Um dos objetivos deste trabalho foi identificar o modelo de gestão preconizado pela Instituição, o das Organizações de Aprendizagens e, aqui, nota-se que elas incorporaram o modelo e o reproduziram em seus discursos. Conforme apontado na Figura 11, os depoimentos destacaram que as gerentes desenvolvem as características culturalmente descritas como masculinas e somam a isso as próprias características, construindo, assim, uma maneira singular de gerenciar suas equipes, tendo também que conciliar o trabalho com a vida familiar.



Figura 12 - Modelo de gestão da Instituição na visão das gerentes
 Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos estilos de gerenciamento, observa-se nos discursos a presença marcante do modelo adotado pela Instituição, como “um amenizar de estilos, e a padronização das relações”, o que torna mais difícil identificar um possível teto de vidro.

7.2.3 Classes 3 e 4: histórico familiar e trajetória profissional

Esta classe trata do histórico familiar e da trajetória profissional das gerentes até a conquista do atual cargo. Conhecer o histórico e a trajetória profissional é importante para se entender de que forma as mulheres gerentes alcançaram o atual cargo. Optou-se por analisar essas duas classes em um único tópico, uma vez que o histórico familiar e o profissional caminham juntos e se entrelaçam, nos relatos das gerentes. Com relação ao histórico familiar, observou-se que a formação dos pais não apresentou influência na trajetória das mulheres pesquisadas. Pais e mães de

algumas entrevistadas não tinham formação superior. A origem econômica familiar também não foi considerada pelas gerentes como um fator de influência na trajetória profissional. Abaixo, relatos que exemplificam esses aspectos:

[...] Minha família é de pessoas que fizeram faculdade, fizeram pós-graduação, minha mãe sempre foi uma pessoa que estudou muito. Então eu venho de uma família que sempre estimulou muito o estudo, minha mãe sempre se preocupou em dar uma educação para os filhos em todas as frentes (Gerente 9).

[...] a gente era uma família de classe média normal, sem luxo, mas meus pais sempre frisavam que a herança que eles iam deixar para a gente era a formação. Era o grande valor deles para a gente (Gerente 3).

[...] acho que pelo fato deles não terem continuado os estudos, isso foi sempre uma coisa que a mamãe prezou muito e trabalhou muito para que a gente pudesse estudar sem precisar trabalhar ao mesmo tempo, para que a gente pudesse se dedicar integralmente aos estudos (Gerente 4).

[...] desde pequena a relação com a escola, o aprendizado é: uma fonte de evolução social, de atingir aquilo que se quer como projeto, isso fez parte do discurso do meu pai (Gerente 5).

Um dado comum a todos os discursos é a valorização do estudo, da formação, por parte dos pais, apontada pelas entrevistadas como propulsor de seu caminho profissional. O incentivo e apoio da família e do companheiro foram considerados pelas entrevistadas como fundamental para que pudessem se dedicar ao trabalho, bem como aos anseios profissionais e pessoais.

Das 15 entrevistadas, quatro iniciaram suas atividades como docentes, foram promovidas para a área técnica e de coordenação de cursos, até alcançarem o cargo de gerentes. Oito gerentes ingressaram como técnicas de desenvolvimento profissional, que é um cargo de coordenação nas unidades, hierarquicamente próximo ao cargo de gerente operacional. Três entrevistadas entraram na Instituição como agentes administrativas, para trabalhar na área de atendimento e setor financeiro, e passaram por todos os setores de uma unidade operacional, até alcançarem o atual cargo. Destacam-se abaixo os relatos dessas três gerentes:

[...] eu meio que pulverizava algumas funções mais operacionais da unidade, em pouco tempo eu já estava no setor administrativo, na parte da cobrança, trabalhei bastante na cobrança, entre 1995 e 1999 (Gerente 6).

[...] trabalhei na coordenação. Fiquei durante 3 anos na coordenação do setor financeiro, depois fui convidada para trabalhar na área técnica;

trabalhei como técnica durante 6 anos até assumir a gerência da unidade. São 25 anos entre trabalho no setor administrativo, secretaria educacional, área técnica e gerência (Gerente 12).

[...] eu era como um coringa, então, saía o RH eu substituía, saía o contas a pagar, eu substituía. Então, eu comecei a absorver todas essas funções e a aprender todas essas funções administrativas. Eu valorizo muito as pessoas que começam debaixo nas instituições, porque você acaba se apropriando do jeito daquela instituição, você acaba conhecendo realmente. Diferente de quem já entra como técnico ou como gerente, quebra mais a cabeça (Gerente 4).

Nota-se aqui a presença de conteúdos representacionais, quando as gerentes tratam as experiências que tiveram em todos os setores de uma unidade operacional como diferencial em relação àqueles funcionários que já ingressaram nas unidades na função de técnicos ou gerentes.

Observa-se, nos relatos acima, que as entrevistadas se apropriaram das oportunidades existentes nas unidades e que foram galgando posições até alcançarem o cargo de gerentes. Como já exposto, essas gerentes alcançaram posições dentro de um modelo de carreiras organizacionais comum nas décadas de 1980 e 1990, mas ainda encontrado em grandes corporações. É importante destacar que foi também nesse período que houve expressivo aumento de participação feminina no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2004). Na Instituição em estudo, as mulheres se apropriaram das oportunidades e dos espaços que se lhes apresentavam. Era um período em que a maioria das unidades era gerenciada por homens, e as mulheres assumiam cada vez mais posições em funções operacionais e de docência, até alcançarem a representatividade atual nos cargos gerenciais, de 51%. É interessante também observar que não aparecem nos relatos questões relacionadas à discriminação, que parecem não ter relevância em suas trajetórias profissionais.

De acordo com Dutra (2002), nas décadas de 1980 e 1990 a baixa atenção das pessoas em relação ao estabelecimento de um plano de carreira pode ser explicada, dentre outros aspectos, pela inexistência de estímulos à reflexão sobre o futuro profissional nas escolas, empresas e nos lares, não sendo parte da cultura do brasileiro o planejamento da carreira. Essa situação persiste nos dias de hoje.

Observa-se a presença de conteúdos representacionais, quando se referem às experiências que tiveram em todos os setores de uma unidade operacional, como

diferencial em relação àqueles que já ingressaram nas unidades na função de técnicos ou gerentes.

Todas as entrevistadas foram promovidas em suas funções, até alcançarem o cargo de gerentes. A média de permanência das gerentes entrevistadas na Instituição é de 16 anos, o que, na verdade, reflete uma característica da Instituição, conforme demonstrado anteriormente, de carreiras vitalícias ou organizacionais. Os funcionários aprendem “o jeito de fazer e de ser da Instituição” e vão alcançando posições, por meio das competências adquiridas e da rede de relacionamentos que se estabelecem entre pares e com as hierarquias.

Com relação à trajetória profissional anterior ao ingresso na Instituição, é importante destacar que, das 15 entrevistadas, 12 tiveram o início de suas carreiras ligado de alguma forma à área de Educação, conforme relatos abaixo:

[...] eu tinha experiência de dar aula de Propaganda e de Marketing, e sempre na área de Educação. E eu acho que em a relação ao desenvolvimento de pessoas, com relação à gestão e à liderança, ela vem da sala de aula (Gerente 8).

[...] fui aprovada como técnica na área de Comunicação, eu já tinha tido uma escola de artes, mas era diferente de levar um curso estruturado, profissional, cursos técnicos. Eu fui aprendendo a lidar com a educação propriamente dita (Gerente 3).

[...] para mim sempre esteve muito claro que eu queria trabalhar com desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de pessoas. O engraçado é que eu sempre dizia que não gostava da área educacional, Psicologia Educacional para mim era um horror, e acabei entrando para uma instituição educacional, estou aqui até hoje (Gerente 10).

[...] eu dei aulas 16 anos, e sempre entendi que a sala de aula, ela demandava um processo que estaria presente em qualquer organização. Porque você precisa conhecer o seu cliente, se organizar, se planejar, tem que ter os recursos, então, para mim, uma sala de aula sempre foi também uma forma de fazer gestão, de aplicar conceitos de gestão (Gerente 1).

Nos relatos acima, observa-se que suas “entradas” na Instituição se deram pela via educacional: foram professoras, ou atuaram com treinamento e desenvolvimento, embora tivessem atividades profissionais não correlatas. Os relatos demonstraram que as gerentes (1 e 8) estabeleceram uma relação entre liderança e experiência com a sala de aula, que definem como “uma forma de se fazer gestão”.

São representações em torno das características necessárias a um líder ou gerente, bem como sobre o papel que ele deve exercer. Trata-se de uma interpretação da realidade que, segundo Jodelet (2002), é uma das principais funções das representações sociais.

A presença de representações sociais sobre liderança emergem como fruto de construções baseadas na prática e na experiência dessas gerentes (ARRUDA, 2002). Observa-se aqui uma interpretação das definições científicas de liderança e gestão, uma referência ao modelo de gestão preconizado pela instituição, do líder *coaching*, que se apoia em experiências individuais.

7.2.3.1 Conclusão das classes E 4

As gerentes entrevistadas afirmaram que sua trajetória de sucesso ocorreu por mérito, pelas circunstâncias e pelas oportunidades profissionais que lhes foram apresentadas. Oportunidades estas que elas souberam aproveitar com competência e persistência, não existindo um plano de carreira por parte delas para o alcance do atual cargo, ou a busca por posições de poder.

As gerentes apontam que o espaço gerencial ainda é caracterizado como masculino. As entrevistadas consideram-se vencedoras por galgarem espaços hierárquicos anteriormente vistos por elas como limitados. O sucesso é derivado de seus desempenhos individuais e da forma como encararam seus desafios, decorrentes, na visão delas, de suas características peculiares, tais como, flexibilidade, gestão compartilhada e liderança participativa.

Foi possível observar, nessas classes, que a carreira feminina não se manifesta de forma linear, conforme ressaltam os autores Hall (1976), Van Mannen (1990) e Schein (1996). Percebe-se que, para as mulheres, existe uma congruência entre dinamicidade em conduzir múltiplos aspectos de suas vidas pessoais e profissionais, em uma justaposição de vários afazeres e responsabilidades. Elas se veem diante de dilemas, desafios e decisões que acabam por influenciar suas trajetórias profissionais.

As mulheres apresentaram preocupação em conciliar o trabalho com a família. Assim, o apoio familiar é fundamental para que possam exercer com êxito a função gerencial.

Ser mãe, atender à dupla jornada de trabalho e ainda levar uma intensa vida social exige qualidades diferentes das que se esperam de um marido, de um pai que galga degraus de sua carreira em uma grande empresa.

As gerentes entrevistadas destacaram a importância da educação e da constante atualização como determinantes para o sucesso profissional e alcance do atual cargo. Destacaram a importância dos relacionamentos pessoais e profissionais com superiores, colegas de trabalho e subordinados. Construir uma boa rede de relacionamentos foi apontado como importante fator para o alcance de posições na hierarquia da Instituição.

Observou-se que os relatos sobre suas trajetórias profissionais refletem suas personalidades e atitudes diante dos percalços de suas caminhadas. As mulheres tratadas neste estudo mostram que ser mulher e ser executiva significa percorrer caminhos ainda muito pouco trilhados.

Para as entrevistadas, suas trajetórias traduzem suas auto-realizações, pois os sentimentos de orgulho e admiração se mesclam, ao olharem para trás e perceberem os caminhos percorridos, as decisões tomadas e os sentimentos vividos em suas trajetórias profissionais.

7.2.4 Classe 5: Estilo de liderança

Esta classe apresentou elementos referentes ao modo como as entrevistadas perceberam homens e mulheres na posição de líderes e de gerentes. Apareceram nessa classe temas relacionados a características masculinas e femininas no processo de gestão, estilo de gestão, liderança feminina, competitividade, competência, sensibilidade e humanização.

Foram respostas apresentadas a uma das questões do roteiro da entrevista, que trata da relação entre subordinados e subordinadas, de como é ser comandada por homens e mulheres, e sobre a relação entre os pares. Abaixo, alguns exemplos de como essa questão foi tratada em algumas entrevistas:

[...] Os homens acabam olhando mais friamente algumas questões e acho que a gente consegue enxergar outras formas de enxergar o mesmo fato; acho que o fato de privilegiar a questão humana, que eu acho que a mulher tem mais esta facilidade, de ouvir o outro, de enxergar o outro de formas diferentes, de enxergar qualidades (Gerente 4).

[...] não estou dizendo que seja melhor ou pior, mas eu enxergo essa diferença; eu acho que o homem, ele estabelece a estratégia, ele estabelece a meta; e o objetivo dele é aquele, em alguns momentos a sensação que eu tenho é que ele não se importa muito com os meios e eu acho que a mulher se importa mais com os meios (Gerente 1).

[...] eu acredito, sim, numa característica feminina, e isso não quer dizer que a torna melhor que o homem, mas a sensibilidade ajuda muito; mas nós temos homens sensíveis também, do mesmo jeito que tem mulheres que não deixam aflorar tanto esse lado. Aí, não que é o sexo, porque tanto homem quanto mulher têm o lado feminino e masculino (Gerente 11).

[...] acho que, em uma instituição educacional, é um privilégio ter mais mulheres coordenando as unidades, porque a questão educacional também exige esse olhar mais integrador, mais humano (Gerente 1).

[...] eu acho que, isso o homem tem muito bem, e ele como líder, ele traz essa característica de pragmatismo muito forte, eu acho que a gente tem que aprender ainda um pouco disso, eu acho que a gente tem que aprender a composição ideal (Gerente 7).

[...] e isso independe de sexo, mas algumas dessas características são mais visíveis, por exemplo: a questão das ferramentas de infovia. As planilhas, os dados, mas comigo sempre foram atributos mais masculinos. Os meninos se dão melhor com isso, a mulherada mais com o detalhe, na coisa mais explicada, no roteiro, na forma de apresentação (Gerente 10).

A construção de gênero é complexa e construída socialmente em função dos papéis atribuídos aos homens e mulheres em uma determinada sociedade. Esses papéis modificam-se, com o tempo, e se reconstróem em função de demandas das transformações na sociedade.

Atualmente, há um redesenho do papel da mulher na sociedade, em função de suas ocupações, dos movimentos sociais, de sua participação maior no mercado de trabalho, enfim, de uma série de fatos que são propulsores de mudanças.

É possível que o aumento da participação feminina no mercado e na sociedade contribua para mudanças nas representações sobre o trabalho feminino, porém ainda se observa nos relatos a presença de construções sociais fortemente arraigadas sobre os papéis masculinos e femininos. Isso pode ser explicado pelo fato de estarem as gerentes predominantemente na faixa etária de 40 a 55 anos, e porque fazem parte das gerações que enfrentaram dificuldades e barreiras na conquista por espaços no mercado de trabalho e no universo corporativo. Talvez, em um estudo com grupos mais jovens, seja possível identificar mudanças nas representações sobre os papéis sociais de homens e mulheres.

Todo o significado só pode ser compreendido em um espaço social, numa prática, num pensamento, numa sociedade e na história vivida pelos indivíduos. A

autoimagem dos atores sociais difere em função do que querem e buscam, e depende em grande medida daquilo que vivenciam no interior de seu grupo social. Ainda que não em sua totalidade, os atores sociais são produtos do sistema social a que pertencem. O ator social age e atribui significados às suas ações de acordo com o seu modo de vida, seu estoque de conhecimentos tipificados pelo senso comum e por meio de sua interação com outros (MINAYO, 2009).

Portanto, observa-se que as referências que as gerentes buscam, para explicar como percebem homens e mulheres enquanto líderes e liderados, trazem elementos que estão ancorados em construções sociais do que se convencionou ser o papel masculino e o feminino no trabalho e na sociedade.

Conforme apontado nos relatos acima, pragmatismo, objetividade, facilidade com as tecnologias ou com as “infovias” e as ciências exatas são ainda considerados atributos masculinos. Em contrapartida, características como sensibilidade, flexibilidade, humanização e foco nos detalhes são atributos considerados femininos, ou referem-se a um estilo feminino de liderar. Observa-se ainda, nos relatos das gerentes, o destaque para características tais como competitividade, exigência e assertividade:

[...] dizem que as mulheres são mais flexíveis na gestão, sensíveis à equipe, pode ser, mas todas as minhas gestoras, inclusive a atual, que é uma pessoa muito humana e afetiva, todas, eram e são mulheres extremamente exigentes e assertivas (Gerente 9).

[...] é muito engraçado, parece que não, mas eu acho que a mulher é muito mais competitiva entre as mulheres do que até os próprios homens; tanto que tem aquele ditado que diz que a mulher se veste para outra mulher e não para outro homem (Gerente 5).

[...] e isso vale tanto para subordinado ou quando você é subordinada de alguém. E a outra questão é que você tenha uma das competências hoje, hoje não, sempre, que é a competência política (Gerente 2).

[...] mas o fato de eu ser mulher, no universo masculino de poder, por ser um universo de cultura muito masculina, o modelo de gestão é muito masculino, então no início não foi fácil... eu não queria ser masculina, eu queria ser eu (Gerente 3).

[...] embora eu ache que eu não tenho um modelo de gestão masculino, embora eu possa ser masculina quando eu precisar. Se precisar botar o pau na mesa eu vou botar, não tem nenhum problema com relação a isso, assumo (Gerente 3).

Aqui é importante destacar, de acordo com Kaufmann; Prado (2003), o aspecto da competição, quando as mulheres trabalham somente entre mulheres, e

das fortes tensões que enfrentam, devido ao fato de não aceitarem, muitas vezes, a autoridade feminina. As mulheres ainda se sentem mais responsáveis ou “culpadas”, se as coisas não saem de acordo com o previsto, ou quando não alcançam os seus objetivos. Talvez pelas pressões sofridas no mundo do trabalho ao longo do tempo, em um ambiente masculino, tendo que provar sua competência constantemente, as gerentes valorizam ou destacam as características mais assertivas e diretivas, “masculinas”, como dito por elas, e a competência.

A subjetividade individual pode ser percebida quando analisada no contexto em que se desenvolveu, visto que é formada em meio a práticas e situações sociais específicas. Assim, as representações sociais podem ser vistas como campo de expressão dessas subjetividades, a partir do momento em que podem ser entendidas como princípios geradores de tomadas de posição ligadas a inserções específicas, num conjunto de relações sociais (DOISE, 1990). Portanto, o processo de diferenciação entre o masculino e o feminino é construído individual e coletivamente no imaginário das pessoas. A compreensão desse processo envolve a percepção de que indivíduos de um mesmo grupo se aproximam uns dos outros como consequência de sua experiência social comum, de seu pensamento e de sua ação, sem, contudo, abandonarem as características que os tornam diferentes.

7.2.4.1 Conclusões da Classe 5



Figura 13 - Conclusão da classe 5 – gestão e liderança
Fonte: Elaborado pela autora.

A Teoria das Representações Sociais permite analisar, dentre outras situações, as relações de gênero e conceitos de liderança nas organizações. Ao tratar das representações sociais, Moscovici (2001) afirma que as interações sociais, estruturais, de troca e de poder acabam por explicar o mundo coletivo em que o indivíduo atua. As culturas e instituições possuem normas formais que elaboram, por um lado, a individualização e, por outro lado, a socialização do ser, uma vez que não existe sistema sem sujeito e sujeito sem sistema.

É importante, portanto, considerar o contexto de surgimento de representações sobre liderança, pois a Instituição vem de uma tradição masculina, fundada por empresários, e assistiu, ao longo de seus 65 anos de história, a uma crescente participação feminina, que hoje se expande aos cargos de comando.

Percebe-se, portanto, o papel determinante das representações sociais, principalmente em situações em que o indivíduo tem certa capacidade de interferir nas relações de poder e nas restrições impostas pelo contexto. Isso é possível porque as representações sociais se manifestam em palavras, sentimentos e condutas, posteriormente institucionalizados. Por esse motivo, devem ser analisadas mediante o estudo de estruturas e dos comportamentos sociais, cuja compreensão ocorre pela interpretação da linguagem articulada pelos discursos socialmente construídos.

Para Louro (2000), todos os discursos sociais produzem representações, e algumas delas terminam por adquirir a autoridade do óbvio, do senso comum e da autoevidência. Algumas representações sociais são tão fortes que seu *status* de representação acaba suprimido. Nesse caso, pode-se inferir que a diferenciação sexual ou as relações de gênero são constituídas pelas representações constantemente construídas e reconstruídas ao longo do tempo.

O processo de construção da identidade feminina é delimitado pela concepção de feminilidade interiorizada pela educação e pelas normas de comportamento impostas pelo mundo do trabalho. Percebe-se, com isso, que a mulher vivencia um processo ambíguo, porque precisa desenvolver habilidades que, às vezes, são opostas, como sensibilidade e pragmatismo, por exemplo.

As análises das relações de gênero consideram, portanto, o abandono de perspectivas pautadas nas interpretações biologistas, ao considerarem que os

atributos e ou características femininas e masculinas são socialmente construídos. A desconstrução visa a desmontar a lógica das operações binárias, a fim de demonstrar que as oposições entre o masculino e o feminino são históricas e linguisticamente elaboradas (SCOTT, 1994).

Partindo do pressuposto de que tradicionalmente a identidade social da mulher esteve “ancorada na diferença” entre masculino e feminino, propõe-se que essa identidade esteja em fase de redefinição. Mas esse é um processo dinâmico que ainda se encontra em construção, pois os papéis de homens e mulheres estão sendo redefinidos de acordo com uma visão que considera os seres humanos em sua globalidade e os liberta de rígidos padrões de comportamento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da Teoria das Representações Sociais esta pesquisa teve como objetivo identificar a representação social sobre liderança, para as mulheres gerentes.

Para compreensão dos resultados obtidos, as considerações finais seguirão as seguintes questões: a) há representação social do objeto escolhido? b) quais temas dominaram os discursos? c) quais processos de ancoragem e objetivação se apresentam nas análises?

A primeira questão refere-se à existência ou não de representação, aspecto esse que compõe o objetivo deste trabalho. Por meio das análises qualitativas, observou-se a construção de definições sobre o papel do líder que estão de acordo com as definições oferecidas pela Instituição.

As gerentes expressaram como se sentem ou como se veem enquanto líderes, mas não definiram a liderança e buscaram traduzi-la a partir de suas experiências como gerentes. Suas definições sobre liderança se confundem com funções de gerenciamento; dessa forma, buscaram traduzir a liderança ao se definirem como líderes servidoras e educadoras para seus liderados, reproduzindo em seus discursos o modelo preconizado pela Instituição em que trabalham.

A segunda questão diz respeito ao fio condutor que permeia os discursos. Apesar de uma quantidade considerável de temas presentes nos discursos, nota-se que alguns deles são mais centrais, como a caracterização do líder, pois se descreve uma liderança servidora e um estilo feminino de gerenciar, caracterizado pelas gerentes como sendo mais conciliatório, democrático, humano, com maior atenção aos detalhes e aos processos.

As gerentes também enfatizaram em seus discursos que o fato de serem mães as ajudou a humanizar o espaço de trabalho. Também destacaram que a transposição das experiências como administradoras do lar e a conciliação de múltiplas tarefas facilitam o trabalho e o relacionamento com pares e a equipe. A representação da mãe aparece de várias formas nos discursos das gerentes: como educadora, como servidora, como “mentora ou madrinha”. Apesar das diferentes gerações entre o grupo estudado, a representação social sobre o papel feminino,

ligado à figura da mãe, ainda se faz presente. É importante lembrar que as mulheres entraram em sala de aula por ser o papel de professora uma extensão do papel de mãe, na visão daquela época.

O terceiro aspecto refere-se aos processos de ancoragem e objetivação, à gênese das representações para o grupo de gerentes. Para discuti-lo, e para compreender como essas representações se formaram, é necessário retomar os conceitos de ancoragem e objetivação. A representação surge no momento em que o grupo precisa tornar familiar algo que não o é. Para isso, busca referência num repertório conhecido. O processo de objetivação torna o conceito acessível para a temática do grupo.

Ser uma líder educadora é uma representação cuja ancoragem é social, e suas origens encontram-se no histórico de inserção profissional das mulheres como professoras. As representações sobre estilo feminino ou masculino de gerenciar também trazem, em sua essência, a construção social dos papéis que cabem aos homens e às mulheres, ao masculino e ao feminino. A flexibilidade, a humanização, a atenção aos detalhes e saber ouvir seriam características próprias das mulheres, ou do estilo feminino de gerenciar. A ancoragem é social, uma vez que se refere à forma como as relações simbólicas entre os grupos influenciam na apropriação de um objeto.

Essas construções parecem oferecer explicações mais acessíveis sobre a liderança, e trazem-na para um universo conhecido.

Assim, as questões colocadas nos objetivos desta pesquisa encontram respostas nos resultados obtidos, os quais demonstram que há representação social sobre liderança no grupo estudado.

Finalmente, ao se analisar o processo de transformação dos papéis masculinos e femininos na sociedade e sua conseqüente participação no mundo do trabalho, percebe-se que as relações de gênero mudaram. As mulheres alcançaram mais independência e autonomia, modificando suas relações com o trabalho e a família. Com isso, estão sendo modificadas, no âmbito do trabalho, as posições das mulheres em relação às competências profissionais, habilidades e posição na hierarquia organizacional.

As grandes transformações por que passam as organizações apontam cada vez mais para a importância da influência, do relacionamento, da comunicação, da plasticidade e do respeito à diversidade. Nesse contexto surgem as necessidades das organizações de desenvolver líderes e talentos que estejam de acordo com esse perfil de liderança que se apresenta.

Com o avanço da participação das mulheres na esfera pública, houve uma construção de um saber reificado, redefinindo a concepção de gênero e, em especial, questionando o papel das mulheres na sociedade, deslocando diferenças baseadas em pressupostos biológicos para as relações sociais. Houve, em alguns setores da sociedade, uma apropriação desse saber e a construção de novas representações de gênero, que passaram a reorientar as práticas sociais relacionadas aos papéis, valores e posições sociais das mulheres na sociedade, e as mulheres passam a ocupar o espaço público antes ocupado quase exclusivamente pelos homens.

Assim, destaca-se a importância da continuidade de estudos que tratem da temática feminina em cargos de liderança. A percepção do mundo do trabalho feminino deve ir além da mera compreensão dos fenômenos de opressão e subordinação. Compreendê-los torna-se uma atividade meio para a meta da transformação das relações entre os gêneros.

A experiência feminina, antes oculta e não valorizada pela sociedade, passa a ser considerada como fonte de conhecimento. Apesar da indiscutível melhoria da participação feminina no mercado de trabalho, não se pode negar que existe, ainda hoje, muita desigualdade entre homens e mulheres.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE JR. D. M. **Nordeste**: uma invenção do falo: uma história do gênero masculino no Brasil (1920-1970). Campinas: Unicamp (mimeo.) 2000.

ALCESTE. **Programa de Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Texto**. Venda disponibilizada pelo site:
http://www.software.com.br/alceste.html?gclid=CLmn0dvB_awCFRBb7AodSnveTQ. Acesso em: 12 dez. 2011.

APELLÁNIZ, S. M. **Mujeres, dirección y cultura organizacional**. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Madrid. 1997.

ARGYRIS, C. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 101-121.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. "Introduction: the boundaryless career as a new employment principle" in: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York, Oxford, University Press, 1996.

ARRUDA, Angela. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. **Cad. pesqu.17**. São Paulo .nov. 2002. Disponível em: www.scielo.com.br. Acesso em fev. 2012.

BADARACCO, J.; ELLSWORTH, R. Leadership and quest for integrity. Boston: **Harvard Business School Press**, 1989.

BELKIN, L. **The opt-out revolution**. The New York Times, 26 de Outubro de 2006. Disponível em:
<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9807E0DE113EF935A15753C1A9659C8B63>. Acesso em: jan. 2012.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1979.

_____. Definição e relação com outras ciências. In: BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Press Universitaire de France. Capa de Edições 70. Lisboa. Portugal. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Punheiro. 1977, p.27-45.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994.

BETIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: UFRS, 2001 (Tese de Doutorado).

_____. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BOSCARIN, R.; GRZYBOVISKI, D.; MIGOTT, A. M. B. Mulher, conhecimento e gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.1 CD-ROM.

BRUSCHINI, C. Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? In: ROCHA, M. I. B. (org.) **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CADEPLAR/UFMG. São Paulo: Ed. 34, 2000. 384 p.

_____. Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**. v. 37, n. 132, p. 1-33, set/dez, 2007.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, B. A. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil, no final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p.105-138, jan./abril. 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Raw Publisher, 1978.

CAPELLE, M. C. A.; GUIMARÃES, T. B. C.; DOYLE, ML. F. C. B.; MELO, M. C. O. L. (2006). **A mulher gerente: estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG**. Disponível em: <www.gvsp.br/iberoamericana/papers/049_ACF687.pdf>. Acesso em 16 jul. 2010.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CASADO, T.; DONADEL, N. S. A; RABHA, C. C. S; CAMPOS, F. R. S. Gênero feminino e carreira nas organizações. In: FISCHER, L. A.; DUTRA, S. J.; AMORIM, C. A. W (orgs.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, M. G.; ABRAMOVAY, M. **Gênero e meio ambiente**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/UNICEF, 2005.

CHAFETZ, J. S. Gender equality: toward a theory of change. In: WALLACE, R. (Ed.) **Feminism and sociological theory**. Newbury Park: Sage, pp.101-118, 1989.

CHAMON, E. M. Q.O. **A representação social da pesquisa e da atividade do pesquisador**. São Paulo. XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, nov. 2000.

_____. **Formação e (re) construção identitária: estudo das memórias de professores do ensino básico inscritos em um programa de formação continuada**. 2003 (Trabalho de Pós-doutoramento).

CHAMON, E. M. Q. O.; CHAMON, M. A. Risco e Representação Social. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). **Gestão de Organizações Públicas e Privadas: Uma Abordagem Interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, v. 1, p. 103-141. 2007.

CHÊNEVERT, D.; TREMBLAY, M. Managerial Career Success in Canadian Organizations: is gender a determinant? **Journal of Human Resource Management**. v. 13, n. 6, p. 920-941. 2002.

CIOMMO, R. C. Di. **Ecofeminismo e educação ambiental**. São Paulo: UNIUBE, 1999.

COFFEY, B.S. & ANDERSON, S.E.. Career issues for women association executives: mentors, pay equity, and boards of directors. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 39, 34-40, 1998.

COSTA, S. G. Saúde, gênero e representações sociais. In: MURARO, R. M.; PUPPIN, A. B. (Orgs.) **Mulher, gênero e sociedade** (pp. 112-136). Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.

CORSINI, L.; SOUZA, E. A. F. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: Estilos de comportamento e gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, n. 7, p. 67-80, 2004.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a Inteligência e o conhecimento como forças econômicas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CURRAN, C.R. Getting on "Board". **Nursing Economics**, 19, 24-29, 2001.

D'ALONSO, G. L. **Trabalhadoras Brasileiras e a relação com o trabalho: Trajetórias e travessias**. 2008. Disponível em:< <http://www.psi.org.br/scielo>>. Acesso em: 23 set. 2010.

D'AVILA NETO, M. I. **O autoritarismo e a mulher**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 3, p. 107-126, Set./Dez. 2001.

DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis: Vozes; 2010.

DOISE, W. Atitudes e Representações Sociais. In: JODELET, D. (org.). **As representações sociais**. Tradução Lilian Ulup. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001.

FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL, DOMINIQUE. Trabalho doméstico. In: _____ HIRATA, H. *et al.* (orgs.) **Dicionário crítico do Feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009.

DUARTE, C. L. **Feminismo e literatura no Brasil: Estudos Avançados**. v. 17, n. 49, p. 151-72. Set/Dec. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>>. Acesso em 09 dez. 2007.

DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo, Atlas, 1996. In: _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo**. São Paulo: Paidéia, 2007.

EAGLY, A.; JOHANNENSEN-SCHIMIDT, M. The leadership styles of women and men. **Journal of Social Issues**, 57 (4), 781-797. 2001.

EVANS, P.; BARTOLOMÉ, F. **Must Success Cost So Much?** London: Grant McIntyre, 1980.

FARAH, M. F. S. Gênero e Políticas Públicas. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis. v. 12, n. 1, p. 47-71. 2004.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: Universidade de São Paulo - FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).

FONTENELLE-MOURÃO, T. M (2007). **Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino**. Disponível em: <www.scielo.br/prc.>. Acesso em: 07 ago. 2010.

_____. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas Públicas para Mulheres. 2006.

GALLEGO NOCHE, B. **Andaluzas que abren caminos em el deporte**. Sevilla: Deputación de Córdoba, 2004.

GIULANI, C. P. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: PRIORI, M. (org.). **História das mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

GOLEMAN, Daniel *et al.* **O poder da inteligência emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GROSSI, M. (2004). Identidade e gênero. In: DANTAS, C. C. **Seminário das relações de Gênero**. Disponível em: <www.ufrgs.br/faced/geerds/redes>. Acesso em: 17 jul. 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na liderança: Há diferença de gênero? In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2005. CD Rom.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969.

HEWLETT, S. A. **Creating a Life**: Professional Women and the Quest for Children. New York: Hyperion, 2002.

HIRATA, H.; LABORIE, H.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (Orgs.) **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures consequences**: comparing value, behaviour, institutions and organizations across nations. California: Sage, 2001.

HUNTER, C. J. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de Indicadores 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009a. Disponível em:<www.ibge.gov.br>. Acesso em 17 jul. 2010.

_____. **Síntese de Indicadores Sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira 2009. Rio de Janeiro: IBGE, 2009b (Série Estudos & Pesquisas, n.26). Disponível em:<www.ibge.gov.br>. Acesso em 17 jul. 2010.

JESUÍNO, J.C. **Processos de Liderança**. 2.ed. Lisboa: Ed. Horizontes de Psicologia: livros horizontes. 2004.

JODELET, D. (org). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2001.

JODELET, D. (org.). **Representações sociais**: Um domínio em expansão. 6TH International Conference on social representation. August. 2002.

JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de liderar**. 3. ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2006.

KAUFMANN, A.; PRADO, M. **Construir equipos em la era de la conexión**. Madrid: Ediciones Universidad de Alcalá y Caja Madrid, 2003.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, H. *et al.* (orgs.) **Dicionário crítico do Feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo. v. 1, n. 2, p. 137-161, abr-jun, 1961.

KRONBERGER, N.; WAGNER, W. **Palavras-Chave em contexto**: análise estatística de texto. In: GASKELL, G.; BAUER, W. M. Pesquisa qualitativa.

KRUSE, L. & WINTERMANTEL, M. (1986). Leadership Ms.-Qualified I: The gender bias in everyday and scientific thinking. In S. Moscovici & C. Graumann (Ed.). **Changing Conceptions of Leadership** (pp.171-197). New York: Springer-Verlag.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. F. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 259-269.

LODEN, M. **Dirección Feminina**: Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre. Barcelona: Hispano Europea, 1988.

LOPES, E. M. **A educação da mulher**: A feminização do magistério. Teoria e Educação, n. 4, p. 26, 1991.

LOURO, G. L. (2004). **Nas redes do conceito de gênero**. Disponível em: <www.ufrgs.br/faced/geerds/duvida.html>. Acesso em: 06 ago. 2010.

_____. Mulheres na Sala de Aula. In: PRIORI, M. (Org). **História das Mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

MACGREGOR, D. **Leadership and motivation**. Cambridge: MIT Press, 1966.

MADEIRA, M. C. Representações sociais e processo discursivo. In: MOREIRA, A. S. P. (org.). **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**. João Pessoa: UFPB/ ed. Universitária, 2005.

MANIERO, L.; SULLIVAN, S. **The Opt-Out Revolt**. 2006

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A.; VEIGA, J. F. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. **Academy of Management Journal**. v. 45, n. 2, p. 399-409, 2002.

MINAYO, M. C. S. **Desafio do conhecimento: pesquisa social em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Hucitec-Abrasco, 1995.

_____. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (orgs.) 11. ed. **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2009, p. 96.

MORRISON, A.; GLINOW, M. Women and minorities in management. **American Psychologist**. v. 4, n. 2, p. 200-208, 1990.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

_____. O fenômeno das representações sociais. In: **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Tradução Pedrinho Guareschi. Petrópolis/Rio de Janeiro: Vozes, 2003. pp. 61-62.

_____. **Representações sociais e investigações em Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura nacional e a administração de empresas: um caso brasileiro. In: _____. **Análise das organizações, perspectivas latinas**. Volume 2. Poder, cultura, subjetividade e vida simbólica.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: theory and practice**. 5th ed. 2010.

OLINTO, M. T. A. **Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise**. (1998). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v1n2/06.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2010.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

PAULA NETTO, A.; CAPELLE, M. C. A.; VILAS BOAS, L. H. B. Na rua da amargura? O significado da perda do emprego para as mulheres. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PALMER, G. A. **Career development of African America in the areas of training and organizational development**. Graduate faculty of the university of Georgia. Athenas, Georgia. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2001.

PEIRPEL, M. A. *et al.* (eds.) **Career frontiers: new conceptions of working lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PEREIRA DE SÁ, C. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 1998.

PERROT, M. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988, p. 180.

PERROT, M. Sexuação da História. In: HIRATA, H.; LABOIRE, F.; DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (orgs.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: UNESP, 2009.

PINSKI, J.; PINSKI, C. B. (orgs.). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

POSTHUMA, A. C. Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminina. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 1, p. 68-73, 1997.

POWELL, G.; BUTTERFIELD, D. A. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 68-86, 1994.

PRIORE, M. D. **História das mulheres no Brasil**. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

QUEIROZ, G. M. H.; FERREIRA, R. T.; MALTA, P. L.; FERNANDES, S. L. Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

RAGO, M. Do cabaré ao lar. In: **A utopia da cidade disciplinar**. Brasil 1890-1930. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. p. 97.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2006.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROMEU GOMES (2010) In: DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis: Vozes; 2010.

ROUQUETTE, M. L. As representações sociais no quadro geral do pensamento social. In: MOREIRA, A. S. P. (org.) **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**. João Pessoa: UFPB/ed.Universitária, 2005, p.189-199.

RUAS, R. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Porto Alegre: Mimeo, 2002.

RUAS, R. *et al.* **O conceito de competência de A a Z: análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. Brasília, Anais do XXIX ENANPAD, 2005.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, L. S. Liderança: O que pensam os executivos brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. pp. 1-26; 70-96.

SCOTT, J. Gênero, uma categoria útil de na análise histórica. In: **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 15, n. 2, jul./dez., 1990.

SCOTT, J. W. Preface a gender and politics of history. **Cadernos Pagu**, n. 3, Campinas/SP, 1994.

SECRETARIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MULHERES. **Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Disponível em <<http://www.observatoriodegenero.gov.br>>. Acesso em: 06 jul. 2010.

SENGE, P. M. A. **Quinta Disciplina**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para integração. **Cienc. Saúde coletiva**. Rio de Janeiro, v. 5, n.1, 2000.

SILVA, A. L.; VILAS BOAS, L. H. B.; BRITTO, M. J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, G. M. R. **Diversidade de Gênero: Mulheres**. 2010. Disponível em: <http://www.redhbrasil.net/.../mod_3_3.3.2diver_genero.mulheres_rosa.pdf> . Acesso em: 21 jun. 2010.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, F. M. (Dir.). **Handbook of organizational communication**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. pp. 228-263.

SOIHET, R. Mulheres pobres e violência no Brasil. In: PRIORI, M. (org.) **História das Mulheres no Brasil**. 8. ed., São Paulo: Contexto, 2006.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (orgs.) **Textos em Representações Sociais**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2009, p. 120-122.

TAKATA, K. TRINDADE, F. VONO, M. **Manual de mentoring**. Versão 1.1. Redigido pelo time de Programas Sociais do Instituto CEO do futuro. 2003. Disponível em: <http://www.icf.org.br/Manual%20Mentoring.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2008.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes?**: Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, P.T. **Senior executive women in the federal government: exploring their views on significant carrier-progression issues**. Doctor in philosophy. Capella University. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2004.

TELLES, N. Escritoras, escritas, escrituras. In: PRIORI, M. D. (org.). **Histórias de Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2006.

TOLFO, Suzana da Rosa. A Liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAITSMAN, J. Gênero, identidade, casamento e família na sociedade contemporânea. In: MURARO, R. M. (org.) **Mulher, gênero e sociedade**. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2001, 173 p.

VILLAS BOAS, L. H. B.; PAULA NETTO, A.; BARROS, L. C. Representações da diferenciação e assimetrias de gênero no espaço organizacional: um estudo no setor de vendas de veículos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

VIRTALA, A.; KUNTTU, K.; HUTTUNEN, T.; VIRJO, I. Childbearing and the desire to have children among university students in Finland. **Acta Obstet Gynecol Scand**. v. 85, n. 3, p. 312-6, 2006.

WAGNER, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: **Textos em representações sociais**. In: GUARESCHI, Pedrinho. A; JOVCHELOVICH, Sandra. (Orgs.) 8. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

WAJNMAN, S.; RIOS-NETO, E. L. G. Quantas serão as mulheres: cenários para a atividade feminina. In: ROCHA, M. I. B. (org.) Trabalho e Gênero: mudanças,

permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CADEPLAR/UFMG. São Paulo: Ed. 34, 2000, 384 p.

WILLIAMS, C.M. **A study of women in Corporations:** Engaging a positive leadership role. Fielding Graduate Institute. (Doctor In Education) MI: Proquest information and learning. (UMI), 2002.

YÁÑEZ, J. L.; MORENO; M. S. Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. **Revista de Educación**, 348. Enero-abril, 2009.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 - Fale-me sobre sua história familiar.
- 2 - Fale-me sobre o seu percurso profissional.
- 3 - Descreva o que é liderança, para você.
- 4 - Conte-me: houve pessoas, colegas ou chefias que te inspiraram?
- 5 - Descreva fatos marcantes que te levaram a ser líder.
- 6 - Descreva como é para você ter este cargo.
- 7 - Fale-me o que faz um líder em sua concepção.
- 8 - Descreva como é para você ver mulheres líderes.
- 9 - Como você se vê como líder?
- 10 - Como você vê a questão de se ter mulheres ocupando cargos de gestão?
- 11 - Fale-me como é trabalhar com mulheres em diferentes posições (chefe/comandada).
- 12 - Como você vê a posição que homens e mulheres, gestores, ocupam na organização em que você trabalha.

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO**TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO**

De acordo com a informação do ofício 001 sobre a natureza da pesquisa intitulada “Representação Social de Liderança de Mulheres Executivas de uma Instituição Educacional” e propósito de trabalho a ser executada por Ana Cláudia Galhardo Palma, aluna do curso de Mestrado em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté e, após análise do conteúdo do projeto de pesquisa, a Instituição que represento autoriza a coleta de dados por meio de entrevista e aplicação de questionário na amostra estabelecida no projeto, pela aluna abaixo especificada.

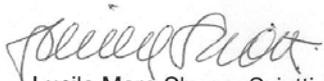
Fui informado de que será mantido anonimato da Instituição e seus funcionários.

Nome da Aluna: Ana Cláudia Galhardo Palma, RG 16.140.960, fone (12)3622.87.94

Nome da Instituição: SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial /
Administração Regional no Estado de São Paulo

CNPJ da Instituição: 03.709.814/0001-98

Nome Cargo e Assinatura do representante Legal da Instituição:



Lucila Mara Sbrana Sciotti
Superintendente de Operações

Taubaté, novembro de 2010

ANEXO 2 – DECLARAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

PRPPG-Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
Comitê de ética em Pesquisa
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040
Tel.: (12) 3625.4143 – 3635.1233 Fax: (12) 3632.2947
cepunitau@unitau.br

DECLARAÇÃO Nº 442/10

Protocolo CEP/UNITAU nº 464/10 (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

Projeto de Pesquisa: *Representação Social de liderança de mulheres executivas de uma instituição educacional*

Pesquisador(a) Responsável: Ana Cláudia Galhardo Palma

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **08/10/2010**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **Aprovado**.

Taubaté, 08 de outubro de 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robison Baroni', is written over a faint, large watermark of the UNITAU logo.

Prof. Robison Baroni

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada por Ana Cláudia Galhardo Palma, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté. O tema da pesquisa é "Representação Social de Liderança de Mulheres Executivas de uma Instituição Educacional". Seu objetivo é identificar representação social de liderança das mulheres executivas da referida Instituição. Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente à sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Telefone para contato com Ana Cláudia Galhardo Palma: (12) 3622.87.94

Taubaté, novembro de 2010.

Profa. Dra. Edna Maria de Oliveira Chamon
Orientadora da pesquisa

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu LAERCIO FERNANDES MARQUES portador do RG nº 2505881-6 autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

Assinatura

LAERCIO FERNANDES MARQUES
Gerente de Pessoal

S. Paula,
Taubaté, 29/10/2010.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Ana Cláudia Galhardo Palma
Taubaté, agosto de 2012.