

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Cesar Augusto Ilódio Alves

**A MULHER NA ALTA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES DE
GRANDE PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO
PARAÍBA E LITORAL NORTE - SP**

**Taubaté – SP
2017**

Cesar Augusto Ilódio Alves

**A MULHER NA ALTA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES DE
GRANDE PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO
PARAÍBA E LITORAL NORTE - SP**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em
Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-
graduação em Administração do Departamento de Economia,
Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do
Desenvolvimento Regional

Orientadora: Prof^a Dr^a Adriana Leônidas de Oliveira

**Taubaté – SP
2017**

CESAR AUGUSTO ILÓDIO ALVES

**A MULHER NA ALTA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES DE
GRANDE PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO
PARAÍBA E LITORAL NORTE - SP**

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira **Universidade de Taubaté**

Assinatura: _____

Prof. Dr. José Luís Gomes da Silva **Universidade de Taubaté**

Assinatura: _____

Profa. Dra. Ana Enedi Prince da Silva **Universidade do Vale do Paraíba**

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Minha dedicação aqui se dá não somente as mulheres, mas sim a elas em especial, pois são o fruto maior de minha pesquisa e a quem sempre serei muito agradecido. E por isto acredito ser importante colocá-las em um patamar diferente do agradecimento já que sem elas esta pesquisa não existiria. Deste modo dedico esta pesquisa primeiramente a minha orientadora, a professora Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, que em sua simplicidade e humildade tornou claro o que deveria ser realizado para que tal em seu transcorrer fosse aceito por mulheres ocupantes de cargos dos mais altos níveis e que ao término culminasse em um trabalho digno de ser visto com bons olhos e de ser referenciado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte e na própria instituição de ensino.

E falando delas, que por questões burocráticas ao longo de todo este trabalho foram chamadas apenas de participantes, mas que a mim se fizeram sem exceções, pessoas colaborativas, receptivas, solícitas, disponíveis e a quem considero verdadeiros exemplos, dedico todo este material. A estas 12 grandiosas que se fazem referência a serem seguidas por tantas outras que estão iniciando suas trajetórias no mercado de trabalho e também porque não a tantas que ainda se imaginam inferiores aos homens por questões das mais diversas, dedico também minha eterna admiração.

Esta pesquisa é voltada a ELAS, porém não poderia de dedica-la também aos professores desta instituição de ensino que compuseram tão brilhantemente ao programa MGDR 2015/2017, dentre os quais talvez injustamente destaque um, visto todos merecem sua menção, mas que por razões muito particulares faço me valer aqui do direito de citá-lo, professor José Luís Gomes da Silva, que despercebidamente motivou me em muito a realizar um trabalho de excelência, pelo simples fato de em suas fases iniciais, tê-lo contestado em diversos aspectos, inclusive em sua abordagem sugerindo me tratar acerca de liderança feminina, ao invés da mulher enquanto líder e sua trajetória como o foi feito por mim e tê-lo acompanhado até o último instante com contribuições sem igual para o seu desenvolvimento. Sou lhe grato e por isto também lhe é dedicado tal esforço de contestação e préstimos a uma nova visão de como enxergar a mulher em altos cargos de liderança.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento, palavra que tem como sinônimo o reconhecimento, e que me utilizarei aqui por considerar uma palavra bastante representativa ao que sinto e faço questão de tornar público, tamanho reconhecimento que possuo a grandeza de pessoas que em muito se fizeram e ainda se fazem importante a mim, ao meu desenvolvimento pessoal e profissional e que de forma alguma poderia em um momento tão importante quanto este, deixar de citá-los.

Reconheço a existência de um Deus, um Deus que antes de mais respeita a diversidade e não prega o bem ou mal aos que se fazem diferentes em seu credo, cor, raça ou escolhas sexuais e que desde muito antes prega esta diversidade e que tornou isto explícito isto, na condição nos dada do livre arbítrio.

Reconheço a importância da família em minha vida, nas figuras de minha mãe Laudelina, que por razões desconhecidas a mim, mas certas a vontade de Deus, deixou me em carne muito cedo, mas jamais em espírito pois sua presença sempre foi meu alicerce de perseverança e motivação para buscar as conquistas e realizações que me tornaram e ainda tornarão alguém neste mundo.

Na figura de meu pai, hoje senhor Sebastião, que quando apenas um jovem diante de todas as dificuldades, obstáculos e infortúnios da vida, não me abandonou e sempre buscou mediante suas possibilidades aconselhar me e incentivar a ser um homem capaz e digno perante a sociedade, fazendo de mim em muitos momentos exemplo a ser seguido por aqueles próximos a ele.

Na figura de minha tia especial Iracema Waldrigues Galindo, que em um momento que vivi, todo conturbado e repleto de revolta, por conta das perdas grandiosas, se fez presente e me acolheu, ensinando me e dando me carinho, tornando-se um marco de minha vida. Tal grandiosidade sempre a tornará mesmo já não estando mais entre nós, minha maior incentivadora a ser no mínimo esforçado e desejoso por querer ser alguém na vida. E em conjunto a ela, reconheço a importância de meu tio Lauro Antonio Galindo que junto dela se fez gentil e solícito por abrigar me e proporcionar me ensinamentos e também carinho a sua maneira, tal como seus filhos Caetano Waldrigues Galindo e Rogério Waldrigues Galindo, pessoas a quem por muito tempo invejei com o espírito revoltado por suas posses e que hoje admiro imensamente por todas as suas conquistas e que a mim são

exemplos a serem perseguidos para que com grandes esforços, possa minimamente possa me comparar a tais em um futuro mesmo que distante.

Reconheço a todos que mesmo sendo familiares, apontaram me por diversas vezes, dizendo entre paredes que jamais me tornaria alguém, que seria apenas mais um coitado que havia perdido tudo muito cedo e que talvez não chegasse a lugar algum. A estes sou e serei eternamente grato, não com ódio, raiva ou desprezo, muito pelo contrário, com imenso amor e carinho, pois mesmo não sabendo estes me foram um grande combustível motivador para chegar onde estou hoje e ser quem sou e também a querer dar continuidade.

E reconheço e agradeço imensamente a “minha família”, esta que foi construída a partir de uma escolha em um momento dos mais importantes de minha vida e que se fez por meio de uma pessoa maravilhosa e a quem tenho um amor enorme, Joanny. Dela ganhei meus maiores e mais valiosos presentes, meus filhos e príncipes Cauã, João Victor e a minha beldade e princesa Maria Clara.

Tenho consciência de a eles ainda falho em muitos pontos, mas por eles busco e sempre buscarei o desenvolvimento e aprimoramento, o que por meio da conclusão deste mestrado demonstro que seguirei sempre convicto de que a educação será a base das nossas conquistas.

Respeitar diversidades e diferenças requer o questionamento das nossas certezas, verdades e concepções de mundo.

Chimamanda Ngozi Adichie (2009)

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo geral analisar a participação das mulheres em cargos de alta liderança em organizações de grande porte na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte - SP. A alta liderança aqui citada é definida como sendo a liderança exercida em nível estratégico, onde há comando institucionalizado e com possibilidade de tomada de decisão que gere impactos ou resultados à organização. A liderança é um tema amplamente estudado, contudo quando se inclui questões de gênero e sendo mais específico, tratando-se da mulher enquanto líder, verifica-se que há ainda um grande campo a ser explorado, mesmo tendo em vista o longo caminho já percorrido por tantas mulheres no mercado de trabalho. Os estudos sobre a trajetória percorrida por estas para o alcance da liderança são ainda mais escassos. Sendo assim, esta pesquisa realizada configura-se como sendo uma pesquisa de campo, qualitativa e exploratória, em que os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas em profundidade de forma semiestruturada, junto a ocupantes de cargos de liderança de grandes organizações instaladas na região, em uma amostra formada por acessibilidade com 12 mulheres líderes. Os dados obtidos foram analisados por meio de técnicas qualitativas de análise de conteúdo. Os resultados apurados revelaram que na visão das participantes, há muito mais dificuldades no exercício da mulher enquanto líder do que do homem, pois a elas demandam a aceitação social para que haja a ascensão, uma vez que estão ocupando cargos que anteriormente eram considerados predominantemente masculinos. Já tal ascensão para o homem é vista como mais comum e decorrente de um processo mais naturalizado. Como principais estratégias apontadas, as participantes revelam que buscam por meio do compromisso e da dedicação se diferenciar do homem e com isto conseguir conquistar a confiança de superiores para ter novas oportunidades e ascender profissionalmente. Pode se concluir que a mulher é preterida ao exercício de muitos cargos de nível intermediário dentro das grandes organizações, mas para que alcancem níveis mais estratégicos e de alta liderança, precisam realizar escolhas e abrir mão de certas condições, que por vezes conflitam com desejos e interesses pessoais, tal como sua formação e/ou manutenção familiar. Dentro do ambiente organizacional precisam ampliar sua condição acadêmica, alinhando-a aos interesses da organização, e ainda apresentar

resultados mais expressivos que o homem para que possam ser promovidas e ter melhor desenvolvimento de carreira.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Relações de gênero. Trabalho feminino. Mulher no mercado de trabalho.

ABSTRACT

WOMEN IN LEADERSHIP HIGH LARGE ORGANIZATIONS PORTE OF THE METROPOLITAN PARAÍBA VALLEY REGION AND NORTH COAST - SP

The general aim of this research is to analyze the participation of women in leading positions in large organizations in the metropolitan region of Vale do Paraíba and Litoral Norte in the state of São Paulo. In this research, the definition of leadership is one exercised on strategic level, where command is institutionalized and making decisions is likely to create impact or results to the organization. Leadership is a widely studied topic, but when gender is included and, more specifically, when it comes to women as leaders, there is still a great field to be explored despite the progress made by so many women in the labor market. Studies on the path climbed by women to reach leadership are even more scarce. Therefore, this research is a qualitative and exploratory field research, in which data was collected through semi-structure and in-depth interviews with 12 women leaders in large organizations from the local region. Interview data was analyzed based on qualitative techniques of content analysis. Results showed that in the view of the participants, women face much more difficulties than men when being a leader because they must fulfill demands of social acceptance in order to ascend to positions previously taken by men. As for men ascending to the same positions is seen as more common and natural. Participants revealed their main strategy to earn the trust of their bosses and achieve new opportunities and progress professionally: they differ from men through commitment and dedication. We may conclude that women are disadvantaged for many middle-level positions in large organizations, but to reach more strategic and high-level leadership, they have to make choices and forego certain conditions, which sometimes conflict with personal desires and interests, such as studies and family. In the organizational environment, they need to broaden their academic status, aligning it with the interests of the organization, and yet present more expressive results than the man so that they can be promoted and have a better career development.

Keywords: Management. Regional development. Gender relations. Female work.
Woman in the job market.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças ente estilos de liderança com relação a gêneros	63
Quadro 2: Dados gerais e formação acadêmica	85
Quadro 3: Experiência no mercado de trabalho	86
Quadro 4: Informações gerais sobre as participantes	87
Quadro 5: Categorização das dificuldades enfrentadas	107
Quadro 6: Categorização das estratégias adotadas para enfrentamento das dificuldades	108
Quadro 7: Categorização dos facilitadores de aspectos profissionais, sociais e/ou pessoais	109
Quadro 8: Categorização acerca da percepção sobre ser líder	110
Quadro 9: Categorização da percepção sobre a gestão diversidade cultural	111
Quadro 10: Categorização dos impactos geradas na vida pessoal e profissional decorrente do cargo de liderança exercido	112
Quadro 11: Área de formação e cargo ocupado	120
Quadro 12: Relação tempo de experiência x Alta liderança.....	124
Quadro 13: Principais aspectos facilitadores para o alcance da alta liderança	127



LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de pessoal por sexo (%)	37
Tabela 2: Distribuição regional da população por gênero e razão (%) na RMVPLN .	40
Tabela 3: Executivos do sexo feminino	43
Tabela 4: Valor adicionado por setores de atividades econômicas e do PIB (Produto Interno Bruto) da RMVPLN	76
Tabela 5: Número e variação do emprego formal, segundo setores de atividade econômica RM do Vale do Paraíba e Litoral Norte (4º trimestre de 2014 - 4º trimestre de 2015)	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: População por grupos etários, segundo sexos da RMVPLN (2012)	40
Figura 2: Distribuição da população ocupada, por formas de inserção, segundo o sexo (2009)	42
Figura 3: Mapa da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte	73
Figura 4: Dimensão riqueza monetária das regiões administrativas do Estado de São Paulo 2010 – 2012	75
Figura 5: Mapa da região com marcadores nas cidades com participantes entrevistadas e KM percorrido	89
Figura 6: Categorias de ligação com a diversidade de gêneros.....	132

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1: Média relação tempo mínimo chegada a alta liderança 123

LISTA DE SIGLAS

AGEMVALE	Agência Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEO	Chief Executive Officer
CEP	Comprovante de Envio do Projeto
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EMPLASA	Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBR	International Business Report
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPRS	Índice Paulista de Responsabilidade Social
MBA	Master Business Administration
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional de Amostras de Domicílio
RH	Recursos Humanos
RMVPLN	Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 Problema	22
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 Delimitação do estudo	22
1.4 Relevância do estudo	24
1.5 Organização da dissertação	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 Gêneros.....	27
2.1.1 A mulher e o homem no contexto dos estudos de gêneros.....	29
2.1.2 Estudos de gêneros no Brasil.....	31
2.2 A mulher no mercado de trabalho	33
2.2.1 A mulher no mercado de trabalho na RMVPLN	38
2.3 Cultura, cultura organizacional e diversidade cultural	45
2.3.1 Cultura.....	46
2.3.2 Cultura organizacional.....	48
2.3.3 Diversidade cultural	50
2.4 Liderança.....	52
2.4.1 Conceito liderança.....	53
2.4.2 Estilos e teorias de liderança.....	54
2.4.4 O papel do líder nas organizações	57
2.4.5 Liderança estratégica	58
2.4.6 Poder e liderança	59
2.4.7 A mulher enquanto líder	61
2.5 Tomada de decisão	64
2.5.1 A tomada de decisão por gênero	65
3 MÉTODO.....	67
3.1 Tipo de pesquisa	67
3.2 Área de realização	71
3.3 População e amostra	76
3.4 Instrumento de pesquisa	78

3.5 Procedimentos da pesquisa	79
3.5.1. Procedimento para coleta de dados	79
3.5.2. Procedimento para análise de dados	80
4 RESULTADOS.....	82
4.1 O atual cenário da RMVPLN	83
4.2 Caracterização das participantes da pesquisa	85
4.3 As entrevistas.....	88
4.3.1 Mapa das entrevistas	89
4.4 Pontos relevantes a serem apontados acerca das participantes	90
4.4.1 Participante 1	90
4.4.2 Participante 2	91
4.4.3 Participante 3	93
4.4.4 Participante 4	94
4.4.5 Participante 5	96
4.4.6 Participante 6	96
4.4.7 Participante 7	97
4.4.8 Participante 8	98
4.4.9 Participante 9	98
4.4.10 Participante 10	100
4.4.11 Participante 11	103
4.4.12 Participante 12	104
4.5 Quadros de Categorização Analítica.....	106
5 DISCUSSÃO DA PESQUISA	114
5.1 Caracterização das participantes	115
5.2 Relação da área de formação x Alta liderança.....	118
5.3 Relação tempo de experiência x Alta liderança.....	121
5.4 Dificuldades x Chegada à alta liderança	126
5.5 Aspectos facilitadores x Alcance da alta liderança.....	127
5.6 Estratégias x Alta liderança	128
5.7 Percepção quanto à gestão da diversidade de gênero nas organizações	129
5.8 Impactos do exercício do cargo de alta liderança	132
5.8.1. Impactos positivos na vida pessoal	133
5.8.2. Impactos negativos na vida pessoal.....	134

5.8.3. Impactos positivos na vida profissional	134
5.8.4. Impactos negativos na vida profissional	135
6 CONSIDERAÇÕES.....	137
REFERÊNCIAS.....	140
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa.....	152
ANEXO A – CEP.....	154
ANEXO B - TCLE	155

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário global em que as organizações, empresas e/ou indústrias precisam cada vez mais se tornarem competitivas, a distinção de gêneros pode se tornar um limitador de potencialidades ou até mesmo um ponto falho a condição de desenvolvimento, haja visto que a capacidade intelectual e desempenho laboral das pessoas não pode e não deve ser medida à margem de questões enraizadas em preconceitos e/ou pressupostos não comprovados.

Assim, a presente pesquisa aborda a temática da mulher enquanto líder, buscando fornecer maior conhecimento acerca da trajetória desta para o alcance de cargos de liderança e os impactos positivos e negativos inerentes ao exercício deste em organizações de grande porte na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN).

Este tema é relevante, pois a mulher ao longo dos tempos vem ganhando cada vez mais espaço no mercado trabalho, o que se acredita dar-se em virtude de sua alta capacidade de adaptação e o desejo por estabelecer uma reconhecida condição de igualdade intelectual e laboral frente ao homem que hoje se faz privilegiada pelo advento tecnologia.

A mulher teve sua entrada no mercado de trabalho podendo ser considerada tardia, pois ocorreu de forma efetiva somente a partir do século XVIII na Europa da Revolução Industrial e decorrente de uma necessidade da indústria. Além também da necessidade da própria mulher subsistir e prover aos seus entes, em um período de guerras, a Primeira e a Segunda Grandes Guerras Mundiais, em virtude da ausência dos seus respectivos cônjuges, que haviam sido designados a lutar nestas e que gerou grande declínio de contingente de operários fabris (PROBST, 2007) e a impossibilidade de condições familiar.

Ainda segundo Probst (2007) algumas destas mulheres passaram a assumir também os negócios da família, enquanto outras se sujeitaram a trabalhar em postos de trabalho não qualificados, atendendo assim as demandas da indústria, que neste período necessitava de mão de obra mais em conta. Contudo, mesmo que tardiamente, a entrada da mulher no mercado de trabalho industrial foi um grande marco histórico, o que segundo Hobsbawm (2004), determinou uma nova

perspectiva de atuação da mulher na sociedade da época que não somente nos afazeres domésticos e a subserviência ao homem.

O início de sua participação no mercado de trabalho, neste período do século XVIII, se deu desde o princípio em cargos de natureza, em geral braçais e de pouca relevância no processo industrial, executando juntamente com imigrantes irlandeses e crianças, o transporte de peças e materiais, acabamentos e tarefas mais repetitivas, muito em função de se considerar que as mulheres não possuíam conhecimento técnico suficiente para supervisionar (DOBB, 1965).

Para a mulher exercer uma atividade empregatícia, mesmo sob estas condições, em atividades que transpunham as paredes de suas casas, segundo Marx (1968), era como sendo um processo de libertação e busca da tida auto realização, já que para ela o trabalho era uma premissa à existência humana e que proporcionavam as pessoas e à sociedade a capacidade de desenvolvimento.

Atualmente há evidências de que este cenário se modificou bastante, permitindo encontrar mulheres executando atividades das mais distintas, que até pouco tempo eram executadas somente por homens, inclusive em cargos de supervisão e alta gerência, de níveis estratégicos, foco desta pesquisa.

A presente pesquisa aborda a participação de mulheres que exercem cargos de alta liderança, ou seja, aquelas que exercem atividades de comando em cargos de supervisão, coordenação, gerência, diretoria, CEO (Chief Executive Officer) ou presidência, todos cargos de nível estratégico.

No atual momento país e em decorrência do histórico cultural brasileiro e mundial, tal participação ainda se dá de forma restrita ou apequenada ante ao contexto de participação do homem. Fato este que tornou a pesquisa ainda mais relevante e estimulante ao seu autor, pois torna suas participantes, personalidades referências e exemplos a serem seguidos ou modelados.

Os relatos e experiências apontadas pelas participantes, possivelmente permitirão a outras mulheres que estejam em início de carreira ou em cargos de menor expressão, as terem como estímulos a busca de ascensão profissional, por meio das indicações de como realizaram o enfrentamento das dificuldades que vivenciaram e as estratégias que adotaram para o alcance de seus cargos de alta liderança em organizações de grande porte na RMVPLN nos mais diversos segmentos.

1.1 Problema

Como se caracteriza a participação da mulher em cargos de alta liderança em organizações de grande porte da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – SP?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a participação das mulheres em cargos de alta liderança em organizações de grande porte na região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – SP.

1.2.2 Objetivos Específicos

De forma a atingir o objetivo geral buscar-se-á atingir os seguintes objetivos específicos:

- ◆ Identificar as **dificuldades** vivenciadas pelas mulheres líderes ao longo da sua carreira profissional;
- ◆ Identificar **aspectos facilitadores** e **estratégias adotadas** para superação de desafios para o alcance de cargos de alta liderança;
- ◆ Compreender a **percepção** de mulheres líderes sobre a gestão da diversidade de gênero em organizações de grande porte.
- ◆ Analisar os **impactos** decorrentes do exercício do cargo de alta liderança na vida pessoal e profissional de mulheres líderes em organizações de grande porte.

1.3 Delimitação do estudo

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as dificuldades vivenciadas e as estratégias adotadas por mulheres ocupantes de altos cargos em organizações de grande porte da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN) para o alcance destes postos de trabalho e ainda os impactos no exercício destes em suas vidas pessoal e profissional, não pretendendo apontar uma relação direta entre homem/mulher no exercício de suas atividades, tão pouco auferir suas devidas capacidades na tomada de decisões estratégicas, focando as suas trajetórias no mercado de trabalho até a sua chegada nos respectivos cargos atuais e suas percepções quanto a ser líder e a diversidade de gênero em suas organizações, desta forma permitindo ao autor analisar a sua participação na região.

Levando em consideração que esta pesquisa ocorre na referida região, com uma temática relevante ao atual momento se faria ideal que esta ocorresse em toda a sua territorialidade, porém em virtude de sua abrangência, extensão e quantidade de organizações serem em número elevado, chegando somente em sua principal cidade, São José dos Campos, a um número de 1863 de organizações industriais e empregando aproximadamente 46.600 pessoas (2013), segundo a sua prefeitura municipal, esta pesquisa se deu somente com mulheres que atuam em organizações de grande porte da região, independentes dos setores em que atuam, sejam estas públicas ou privadas e por meio da acessibilidade permitida.

Para tanto são aqui consideradas organizações de grande porte, aquelas que possuem grandeza econômica, relevância de marca ao país e/ou mundo, número de funcionários superior a 300 (trezentos) e/ou que também possuam tradição e/ou ainda considerável importância a região, servindo assim de referência a busca do objeto de estudo e foco desta pesquisa que são as mulheres atuantes em cargos de alta liderança.

Tal como as organizações que se fazem como referenciais para a delimitação do objeto de estudo, também as participantes podem fazer parte do setor público ou privado, atuantes nas áreas de educação, do comércio, de serviço e/ou do chamado eixo industrial regional, que é caracterizado pelos setores: Aeronáutico; Automobilístico; Espacial e defesa; Químico e farmacêutico; Petróleo e gás.

Em razão do objeto de estudo ser específico e reportar a uma condição também bastante específica, não havia a pretensão de contemplação plena de todos os setores acima citados, pois a formação do grupo amostral desta pesquisa, tal

como apontado no método, ocorreu por meio da acessibilidade junto as participantes.

Por esta razão, realmente não houve a contemplação de um ou mais dos setores indicados e em alguns destes casos de não contemplação, tal fato se deu em decorrência de não haver mulheres atuando em cargos de alta liderança dentro das características abordadas na pesquisa, ou ainda, por fatores como o de receio de divulgação das informações (apesar de apontado a estas o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido “TCLE”, que restringe o uso de informações e divulgações de nomes e empresa), pelo atual momento econômico, político e social do país e ainda por alegações de razões outras, particulares.

Deste modo a pesquisa foi realizada na RMVPLN, que tem a cidade de São José dos Campos, como sua principal cidade, sendo esta inclusive a sede da Agência Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (AgemVale), entidade gestora e articuladora dos projetos que envolvem todas as 39 cidades pertencentes a região.

São José dos Campos está localizada a 96 km da capital de São Paulo e a 347 km do Rio de Janeiro, tem uma população de cerca de 681.036 habitantes (IBGE/2014), tem um produto interno bruto (PIB) equivalente a R\$ 28,1 bilhões, sendo este o oitavo do estado e 21º do país e um PIB per capita de R\$ 43.643 (IBGE/2014) e será abordada com mais detalhamento adiante neste trabalho.

1.4 Relevância do estudo

Esta pesquisa trata-se de um estudo relevante, pois realiza uma ampla análise quanto à participação da mulher em cargos de alta liderança em organizações de grande porte na RMVPLN e os impactos no exercício destes. Tal estudo permite conhecer acerca da trajetória de mulheres líderes e a sua participação no contexto do mercado de trabalho regional que segundo IBGE (2010), vem crescendo gradativamente. Este ainda possibilita demonstrar habilidades, capacidades e desenvolvimentos destas mulheres enquanto profissionais em organizações de grande porte.

A presente pesquisa também aborda aspectos que envolvem diversidade cultural, questões de gênero, comportamentos e valores, o que possibilita o apontamento das principais dificuldades enfrentadas ao longo da carreira e as

estratégias adotadas por estas mulheres ocupantes em cargos de liderança em organizações de grande porte na RMVPLN, tornando-as referências em seus setores e ramo de atuação.

Desta forma a pesquisa pode contribuir para uma melhor compreensão da construção de novas lideranças femininas no contexto de nossa realidade regional, podendo vir a subsidiar ou fomentar programas de treinamento e orientações a diversos públicos, principalmente o público feminino, além de contribuir para a ampliação do debate científico na área, o qual ainda carece de publicações nacionais e maiores discussões.

1.5 Organização da dissertação

Esta dissertação foi elaborada em 6 capítulos, sendo estes dispostos da seguinte maneira: Introdução em que são apresentados, o problema e também os objetivos propostos, além do cenário desta pesquisa.

No capítulo 2 onde é abordada a revisão de literatura, a qual conta com os seguintes temas: gêneros, que incluem a mulher no mercado de trabalho, a cultura, cultura organizacional e diversidade cultural, e ainda liderança e seus desdobramentos.

O tema, a mulher no mercado de trabalho traça um breve histórico deste episódio histórico, que se iniciou mais fortemente no período da I Grande Guerra Mundial, sendo contado rapidamente tal passagem até que se possa chegar ao Brasil e mais especificamente a RMVPLN, a qual é também apresentada com o suporte de dados demográficos.

Os conceitos teóricos sobre diversidade cultural, seus componentes, aplicação nas organizações de forma geral e demais pontos pertinentes, que são abordados no transcorrer do trabalho, dão base para as discussões acerca da mulher enquanto líder e permitem a realização das considerações do autor.

Os conceitos de liderança, sua caracterização, tipos e o papel do líder nas organizações dão base para a caracterização da mulher enquanto figura de líder, permitindo assim uma maior compreensão de seu papel desempenhado na organização em que atuam.

Aliado a estes assuntos, também é abordada a questão da tomada de decisões, por se tratar de um tema conclusivo a pesquisa, haja visto que a mulher não toma decisões da mesma forma que o homem, sendo importante isto ser retratado, não em forma comparativa, mas visando uma maior compreensão dos objetivos propostos a pesquisa.

O capítulo 3 apresenta o método de pesquisa, discorrendo sobre o tipo de pesquisa, além da área de realização desta, sua devida população e amostra, o instrumento de pesquisa utilizado, o procedimento de coleta de dados e a análise de dados.

O capítulo 4 apresenta o atual cenário da RMVPLN, a caracterização das participantes, o transcorrer das entrevistas, ou seja, a indicação da localidade onde ocorreram, data e tempo de duração. Neste também são apresentados os pontos relevantes que foram apontados pelas participantes no processo de entrevista acerca do assunto roteirizado e os quadros de categorização analítica.

O capítulo 5 apresenta as discussões e resultados obtidos à luz das teorias que embasam a presente pesquisa, a qual foi amplamente abordada sob vários aspectos, dando condições ao leitor de compreender as relações traçadas pelo autor.

No capítulo 6 constam as considerações do autor quanto ao todo da referida pesquisa, além de comentários sobre as limitações da pesquisa e recomendações sobre possíveis estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gêneros

A terminologia gênero pode ser vista e interpretada de diversas maneiras, encaixando se no contexto do assunto ou tema a ser tratado, pois “[...] usa-se o termo conhecimento de gênero para se referir a um repertório individual de respostas apropriadas para situações recorrentes [...]” (BERKENKOTTER; HUCKIN 2016, ix, tradução nossa), quando se é tratado questões acerca do homem ou mulher.

Para Nicholson (2000), a questão de gênero tem seu surgimento a partir de duas ideias, sendo estas baseadas no pensamento ocidental moderno: “[...] a da base material da identidade e a da construção social do caráter humano”. (NICHOLSON, 2000, p. 10)

Para a autora, tais pensamentos advinham da necessidade da distinção de conceitos maiores, envolvendo a diferenciação do sexo, do masculino e do feminino, que limitavam na década de 1960, a correta conceituação destes termos e que muitas vezes impunham uma condição simples de diferenciação biológica entre o homem e a mulher, em geral mais utilizado por feministas neste período.

Já Freitas e Dantas (2012, p. ix), definem gênero como sendo “relações sociais e culturais de papéis atribuídos ao masculino e feminino”.

Para Flores-Pereira (2012), o constructo da questão de gênero, se dá segundo estudos sob o corpo social do indivíduo, ou seja, a compreensão deste, por meio do mundo da cultura em que este está inserido, que foi moldado, marcado e pelo qual traçou seus significados, independentemente de suas diferenças anatômicas de sexo.

Corroborando a tal afirmação Synnott (1993), aponta que gênero não é apenas um determinante biológico para definição de um indivíduo, mas sim em realidade, um constructo que o conecta ao mundo, devendo este ser definido a partir de especificidades de tempo e espaço.

Concordando com Synnott e o complementando de forma enfática, Seffner (2003) afirma que “o ser humano não está amarrado a seguir um destino já traçado pela biologia” (SEFFNER, 2003, p. 105). Tal afirmação se dá principalmente pela

preocupação de incompreensão aos grupos sociais que não se enquadram no tido estereótipo ou modelo heterossexual, que diz ser naturalmente designado a homens e mulheres, na qual se enquadram os homossexuais e transexuais por exemplo, que aqui neste trabalho não serão abordados, por não se tratarem do foco ou objeto de pesquisa.

E a palavra naturalmente posta aqui é conforme a ideia de Seffner, para apontar a propensão feminina a maternidade, a emotividade e a uma obediência e subserviência ao masculino. Além da visão masculina que muitos indivíduos possuem de que este gênero precisa ser viril, macho e usar de racionalidade.

A partir de tal apontamento proposto por Seffner é possível relacioná-la a afirmação de Scott (1986), que busca tratar a questão de gênero e sexo de modo integral com as relações de poder, sendo que este afirma: “[...] gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas percepções de diferenças entre sexos, e gênero é uma forma primária de dar significados às relações de poder” (SCOTT, 1986, p. 1067).

Sendo assim, baseado na fundamentação de que são os indivíduos, ou seja, os sexos, os capazes da promoção de relações por meio de construções sociais, é possível considerar a afirmação de Scott (1986) bastante pertinente, em que o autor aponta que em realidade “gênero é, [...], uma categorização social imposta sobre um corpo sexuado” (SCOTT, 1986, p. 1056).

E ainda reforçada pela afirmação de Le Breton (2002, p. 27), na citação “[...] *el ‘cuerpo’ sólo existe cuando el hombre lo construye culturalmente*”, ou seja, quando o homem ou mulher, permite se ser construído de acordo com padrões, normas, condutas e tudo o que pode ser aprendido desde seu princípio, formando-se assim uma consciência de ser e forma de ser, indistinta do gênero.

Butler (1990) afirma que gênero pode ser apontado como sendo algo “radicalmente independente do sexo, tornando-se um artifício de livre flutuação, com a consequência de que o homem e masculino poderiam significar tanto um corpo feminino como sendo masculino; mulher e feminino tanto um corpo masculino como sendo feminino” (BUTLER, 1990, p. 6, tradução nossa), isto porque para a autora, gênero representa os significados culturais que um corpo sexuado assume.

Em concordância com o citado por Butler, Burggraf (2015, p.2) citando a Conferência da ONU, realizada na cúpula de Pequim, realizada em 1995, sob a fala

da então congressista dos EUA – Estados Unidos da América, Bella Abzug que indicou que: “O sentido do termo ‘gênero’ evoluiu, diferenciando-se da palavra ‘sexo’ para expressar a realidade de que a situação e os papéis da mulher e do homem são construções sociais sujeitas a mudança”.

Sendo assim, para este trabalho a consideração de gênero basear-se-á como sendo a definição para o trato acerca da representação do corpo homem e/ou da mulher em sua essência psicológica de ser, já que pode se enxergar tal representação como sendo meramente a caracterização do masculino ou feminino, por meio de um corpo sexuado que perante a sociedade pode apresentar distinções de sua configuração biológica de nascimento.

Partindo desta ideia, considerar-se-á como feminino e masculino, definições de aspectos culturais, sociais e psicológicos, cuja preocupação maior é a de dar clareza a preferência de trato, estabelecida por um corpo sexuado, ao qual possui preferências que podem ser caracterizadas de diversas formas, tal como heterossexual ou homossexual, dando-lhe a conotação de homem ou mulher, independente do sexo.

2.1.1 A mulher e o homem no contexto dos estudos de gêneros

A definição homem, por muito tempo foi a usada para a caracterização do homem ou até mesmo da mulher, palavra esta convencionada principalmente pela antropologia, que em seus estudos não distinguia os gêneros para abordar o ser humano.

Afirmção comprovada segundo Tylor (1871), que ao se referir a cultura ou civilização, dizia que, “[...] é este todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes, e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade” (TYLOR, 1871, p. 1)

Ainda é possível apontar também a definição de Freitas e Dantas (2012), que afirmam que homem e mulher são uma determinação biológica ligada ao sexo, tal como também o hermafrodita, indivíduo que possui os dois sexos em sua formação corporal, acabando se definindo por um ou outro.

Flores-Pereira (2012) traz a concepção de que o homem e a mulher são corpos biológicos que auxiliam o constructo do que refere se a sexo, tornando se

assim, objetos biológicos capazes de serem estudados, a cargo das ciências biológicas e médicas.

Para Gatens (1996), homem e mulher não podem ser definidos como sendo apenas uma categoria biológica ou um corpo humano, pois esta representação é simplista demais e acaba por ficar muito suscetível aos aspectos culturais, que influenciam diretamente as ações dos indivíduos, que em uma grande gama de sociedades, acaba por discriminar ou deteriorar a força e presença feminina em muitas situações do cotidiano, inclusive em questões do trabalho.

Caracterizações e definições sobre o homem e a mulher permeiam todos as áreas de estudo, na antropologia em especial, em que desde os tempos remotos em que o homem era uma unificação dos sexos, até um passado recente, em que apesar de mantida a palavra homem para tratar o ser humano, já se aponta a existência de diferenças entre os sexos.

Tal afirmação se comprova com o antropólogo Dutra, que aponta a existência de duas sociedades, ou seja, o homem e a mulher, que são diferentes e que possuem particularidades distintas, ao citar que:

[...] desde a mais tenra infância meninos e meninas vão sendo diferenciados pelo artifício das roupas e sendo ensinados sobre a forma adequada como cada sexo deve se vestir. As meninas são vestidas com roupas em tons rosa ou amarelo, com estampas florais ou de animais domésticos, podendo ter enfeites colocados na cabeça (laços) ou nas orelhas (brincos). Já os meninos são vestidos de azul, com estampas de bolas de futebol ou animais selvagens, como leões ou tigres. Enfeites são impensáveis. (DUTRA, 2002, p. 362).

A partir de tais definições e caracterizações sobre o homem e a mulher no contexto dos estudos de gêneros, doravante nesta pesquisa o homem em sua definição antropológica, será tratado como indivíduo, afim de não gerar contradições ou interpretações equivocadas, para quanto abordado em sua definição acerca da masculinidade e/ou feminilidade, sejam estes tratados individualmente ou em sociedade, haja visto a questão dos gêneros serem distintos em sua concepção.

Em se tratando da feminilidade e masculinidade, Hofstede aponta que serão sociedades masculinas quando [...] os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. (HOFSTEDÉ, 1991, p. 103)

E também neste conceito de sociedades há a questão da liderança, que aponta que o líder masculino em geral apresenta características de autoafirmação, decisão e agressividade, preferindo tomar suas decisões de forma isolada e baseada em fatos sem grandes interferências ou apoio de outros.

Já feminina, a líder feminina em geral apresenta-se de forma mais discreta, menos visível, atuando intuitivamente e buscando o consenso. No entanto, em ambas culturas os líderes para se estabelecerem devem possuir inteligência e dinamismo superior aos demais (HOFSTEDE, 1991).

2.1.2 Estudos de gêneros no Brasil

Os estudos sobre gêneros no Brasil remontam a década de 1980, quando começou se a tratar a mulher e homem como indivíduos com características distintas, particularidades e necessidades a serem atendidas de forma diferenciada.

Nesta época no país diversas discussões permeavam os debates de gêneros, visando gerar uma maior equiparação entre o homem e a mulher, intitulada igualdade de gêneros, que culminou em estar presente na Constituição Federal promulgada em 1988, no artigo 5º, que cita em seu inciso I, que:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição. (BRASIL, 2005, p. 10-11).

Apesar da igualdade de direitos adquirida a partir da Constituição de 1988, conforme aponta Alves (2016), a realidade ainda se configura de forma diferente ao afirmar que, “[...] a realidade é complexa e, mesmo diante de leis de igualdade de gênero, há desigualdades e práticas discriminatórias que persistem e continuam prejudicando as pessoas e os grupos sociais (ALVES, 2016, p. 630).

Já em 1990 por meio de seminários e encontros nacionais, se tornou mais comum, tal discussão em se tratar as relações sociais de gêneros, algo que diferencia se as tratativas atuais das pesquisas relacionadas ao homem e a mulher.

Em 1991, realizou-se o Encontro Nacional de Núcleos Universitários de Estudos sobre Relações Sociais de Gênero, na USP (Universidade de São Paulo),

buscando com este o estabelecimento de redes de núcleos que estudassem as questões de gênero de uma forma mais ampliada em nível acadêmico.

A partir deste iniciou-se uma gama de projetos e estudos relacionados ao tema, incluindo a editoração de revistas com foco destinado a tais discussões.

Sendo assim, nas duas últimas décadas com o crescimento dos trabalhos científicos no país, houve uma legitimação do termo feminismo como ideologia de classe média, internalizado ao movimento de mulheres, que ocorreu de forma política, conforme apontam Bruschini, Ardaillon e Unbehaum (1998).

Com esta legitimação, trabalhos científicos caracterizando a terminologia Mulher, acabam por se tornar escassos, ou restritos a falar sobre e não propriamente tratar de, ou seja, tornou-se comum falar de mulher, sobre mulher, sem que haja uma inter-relação da atuação da mulher em esferas como a família, o trabalho e/ou áreas específicas.

Por isto que a proposta deste trabalho em seu título se dá como sendo: A mulher na alta liderança em organizações de grande porte da RMVPLN, visando gerar, mesmo que pequena, uma diminuição neste equívoco acadêmico, em não relacionar a questão de gêneros a razão homem e mulher, tornando-o comumente uma questão de trato feminista.

Nos dias de hoje há evidências de que houve um grande avanço nas discussões e práticas quanto ao tema gênero no país, contribuindo em partes com o progresso de nossa sociedade, apesar de ainda ser incompatível com a discriminação e a segregação de gênero, o que segundo Alves, “[...] a igualdade de gênero, em geral, contribui para o progresso econômico, nem todo processo de desenvolvimento impulsiona a equidade entre homens e mulheres.” (ALVES, 2016, p. 630)

A reforçar o descrito por Alves, pode-se citar Guimarães e Brito (2014), que afirmam que:

[...] persiste, entre nós, um padrão de estruturação das desigualdades de renda do trabalho que tem se mantido, apesar de todos os avanços sociais, inegavelmente assentado no despartido de mulheres e negros, e especialmente no despartido das mulheres negras. (GUIMARÃES; BRITO, 2014, p. 641).

Todos estes apontamentos, demonstram que os estudos no país, vem sendo realizados, cada vez com mais intensidade, porém ainda de forma tímida perante a temáticas mais tradicionais, mesmo que cercado a participação do homem e/ou mulher, seja dentro da área de gestão social ou outra.

2.2 A mulher no mercado de trabalho

A inserção da mulher no mercado de trabalho se deu inicialmente em razão da necessidade de mercado, fazendo com que migrasse dos seus afazeres domésticos para as indústrias a fim de atender os interesses destas junto a sua produção, por não poderem contar com a mão de obra masculina, que em grande parte havia sido convocada a servir na Primeira Grande Guerra (1914 / 1918).

Com os constantes recrutamentos dos homens nas guerras e as investidas cada vez maiores das indústrias ao comércio de forma geral, que buscavam atender as demandas de bens duráveis ou de consumo, além da necessidade de fabricação dos utensílios de guerra, tornou a necessidade de mão de obra maior e foi aí que começou o selecionamento de mulheres visando atender tais demandas. Inicialmente estas se engajaram em serviços tais como atendimento no comércio, bancos e até mesmo serviços públicos (THÉBAUD, 1991).

Em 1914, com o início deste processo de recrutamento de mão de obra alternativa, por consequência da guerra, as mulheres passaram a aproximadamente 40% dos postos de trabalho e em 1915 a aproximadamente 80% da mão de obra. Ficando destinado a elas a execução de atividades nas indústrias têxteis que estavam muito voltadas a fabricação das vestimentas dos soldados e também exercendo cargos de enfermeiras, camponesas e comerciantes (THÉBAUD, 1991).

Ainda segundo Rago (1997), pós o período de guerra, com o regresso dos soldados, considerados na ocasião como sobreviventes e que em muitos casos por decorrência das batalhas, acabaram por tornarem-se inválidos e impossibilitados do retorno ao trabalho, reforçaram a condição da mulher permanecer no mercado de trabalho e ainda mais, com um sentimento de obrigação para que pudessem levar adiante projetos e o trabalho antes realizado pelos seus maridos.

Deste modo a mulher passa a ter papel importante na sociedade, mesmo que considerando os diversos preconceitos e restrições impostas a elas. Mas que

permitiram lhes inclusive o acesso a estudar em nível superior, passando assim a se impor no mercado de trabalho e a conquistar novas posições antes destinadas somente a homens (THÉBAUD, 1991).

No Brasil, a entrada da mulher ao mercado de trabalho, não é relatada de forma tão enfática, contudo o seu crescimento sim, e isto se deu somente nas décadas de 1970 e 1980, muito em função de questões econômicas, ocasionadas por um período de crise financeira e restrições de capital que geraram muitas perdas de receitas familiares, induzindo a mulher a trabalhar para ajudar no sustento do lar (BRUSCHINI, 1995).

Contudo há indicadores que apontam a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro desde o primeiro recenseamento, ocorrido em 1872, conforme aponta Saffioti (1979), permitindo verificar que tal participação no sistema de produção social teve relevante redução, partindo deste período inicial de 45,5%, até a retomada do crescimento em 1970, em que se dava em 20%.

Segundo Rago (1997), fatos a serem tratados a fim de datar a possível entrada da mulher no mercado de trabalho no país, partem de um período anterior à Constituição de 1932, pois passa-se a buscar uma melhor condição de trabalho a estas, que principalmente à ocasião eram amplamente exploradas. A autora afirma:

[...] sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual, veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes e quatro depois do parto; fica proibido também despedi-las pelo simples fato da gravidez (RAGO, 1997, p. 18).

Após este período incerto de sua entrada no mercado de trabalho, a mulher passou a buscar novas ocupações e com isto vem alcançando novos cargos e posições dentro das organizações em geral. Só ainda não sendo competitiva de igual para igual, muito em função de fatores genéticos, tal como o engravidar, que em linhas gerais faz com que a mulher volte sua atenção ao filho, muitas vezes tornando a organização um segundo plano e também fatores culturais e de preconceitos.

Atualmente existem leis que regulamentam este período de gestação, permitindo que as empresas realizem uma substituição temporária da mulher gestante e lactante por dado período, sem grandes ônus financeiros, mas ainda, isto

é questionável porque muitas organizações acabam por considerar tal feito, o menor dos problemas, pois acusam que necessitam mesmo é da capacidade intelectual da mulher.

Já com relação a questão dos preconceitos, Betiol (2000) aponta que um dos principais fatores que vem reduzindo-os é o fato de que as mulheres com o passar dos tempos vêm conseguindo níveis de instrução mais elevados, o que faz com que elas tenham uma identidade voltada para o mercado de trabalho e consigam ampliar seu grau de ocupação.

Corroborando favoravelmente a tal apontamento de Betiol (2000), a mulher segundo pesquisas do IBGE (2012), em 2003 a mulher já representava uma população ocupada (com 10 ou mais anos de idade) cerca de 40,5%. Já em 2011, este percentual cresceu para 45,4% da população ocupada (com 10 ou mais anos de idade) e já representavam a maioria da população total do país no quesito gênero, tornando a mulher cerca de 53,7% deste total.

Já em 2013, segundo dados da PNAD - Pesquisa Nacional de Amostras de Domicílio, em decorrência dos mais diversos motivos, a mulher na ocasião já era responsável por 37,3% do sustento das famílias no país, conforme divulgado pelo IBGE, além disto também passara a viver mais, ter menos filhos e também a ocupar mais espaços no mercado de trabalho.

Este crescimento no mercado de trabalho pode ser justificado em partes pelo desejo e força de vontade que a mulher vem buscando estabelecer para a obtenção real da igualdade de condições e a diminuição das discriminações quanto ao seu gênero, além da necessidade de sobrevivência e manutenção familiar.

Segundo o Informe Anual 2013-2014 *“El enfrentamiento de la violencia contra las mujeres en América Latina y el Caribe”*, apontado pelas ONU - Organização das Nações Unidas (2014), só haverá igualdade de gêneros quando houver o devido convencimento, que isto não ocorrerá enquanto a mulher não alcançar autonomia em todos os âmbitos, podendo ser definida esta autonomia como sendo:

[...] o grito de liberdade que uma mulher tem para poder atuar de acordo com suas escolhas e não com a de outros. Nesse sentido, existe uma estreita relação entre a aquisição de autonomia das mulheres e os espaços de poder que elas podem instituir, tanto individual quanto coletivamente (ONU, 2005, p. 114, tradução nossa).

Esta autonomia citada referia-se não somente às questões financeiras, algo muito distante ainda da paridade, se pensado em âmbito geral, o que se evidencia na diferença dos salários recebidos por homens e mulheres, conforme aponta Soares (2000) em sua pesquisa, pautada em micro dados obtidos das PNAD que foram padronizados pelo IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Segundo esta pesquisa, ficou evidenciado que tal diferença dá-se mais amplamente quando abordada a questão da diversidade racial (homens negros e mulheres negras), algo não foi abordado nesta pesquisa, apesar de ser um fato bastante importante a ser tratado, mas que não é o foco desta pesquisa.

Para que haja tal autonomia, se faz necessário considerar também aspectos educacionais e sociais, além claro, do financeiro como já apontado.

Algo importante a ser apontado na participação da mulher no mercado de trabalho é o seu quantitativo na distribuição hierárquica organizacional, em que esta acaba por ter grande prevalência em cargos de níveis inferiores, enquanto o homem acaba por se estabelecer majoritariamente em níveis superiores.

Tal fato se evidencia, conforme pode ser verificado por meio da pesquisa realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2016), em que traçaram a distribuição de pessoal por sexo (%), por meio do perfil social, racial e de gêneros junto as 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.

Apesar do estudo relacionar-se a questões de gêneros, faz se referência ao trato entre sexos, comprovando o citado por diversos autores, inclusive Tylor (1871) já citado neste trabalho, que os estudos em geral, mesmo quando se relacionam diretamente a se aprofundar a tais questões, acabam ainda por questões culturais provavelmente relacionar-se a questões entre sexos, o que em grande parte difere-se a gênero.

Por meio da Tabela 1, que aborda a distribuição de pessoal por sexos (%), se faz perceptível a existência (neste contexto histórico cronológico 2010 – 2016), abordado pelo autor desta pesquisa, uma acentuada melhora da participação de mulheres comparando-se os períodos inicial e o período final indicados.

Cabe salientar que inicialmente não há a contemplação da participação de mulheres em conselhos de administração ou tal não havia no período inicial do estudo, assim como para os cargos de trainees e estagiários.

Tabela 1: Distribuição de pessoal por sexo (%)

NÍVEL	2010		2016	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Conselho de administração	-	-	89,0	11,0
Quadro executivo	86,3	13,7	86,4	13,6
Gerência	77,9	22,1	68,7	31,3
Supervisão	73,2	26,8	61,2	38,8
Quadro funcional	66,9	33,1	64,5	35,5
Trainees	-	-	57,4	42,6
Estagiários	-	-	41,1	58,9
Aprendizes	63,0	37,0	44,1	55,9

Fonte: Adaptado pelo autor do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2010 e 2016)

Conforme a Tabela 1 evidencia-se ainda que a mulher participante em cargos de alta liderança aparece como sendo uma parcela muito pequena, apesar de sua crescente participação se comparada aos dados anteriores deste mesmo contexto o qual no período de 2010 sequer constava a pesquisa tanto a homens quanto a mulheres.

Quanto aos cargos do quadro executivo, pode se apontar que houve uma igualdade ou paridade, já que a diminuição apontada foi de apenas 0,1%, denotando uma certa manutenção a este escopo, diferentemente do ocorrido nos cargos de supervisão, em que a mulher teve um exponencial crescimento de 12%, área de maior relevância em termos de crescimento e no quadro funcional de 2,4%, que demonstra uma ligeira melhora ou aceitação a entrada da mulher no mercado de trabalho em geral.

Um fator importante de ser contemplado, é o caso dos estagiários e trainees, que no ano de 2010, não figuram a pesquisa assim como os participantes do conselho de administração, acredita-se que tal fato tenha ocorrido em decorrência de a época não existirem grandes políticas para tal pratica empregatícia.

Tal pratica que hoje está bastante difundida, até mesmo por incentivo de lei, e que delimita e favorece as organizações dos mais diversos portes a se utilizarem de

programas de estágio e de trainees, para o recrutamento e seleção de pessoal de trabalho.

Na época inicial da pesquisa, esta modalidade de contratação ainda gerava muitas interpretações e contextualizações legais divergentes quanto a sua prática, pois não se fazia plenamente compreensível as organizações a lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispunha acerca do estágio de estudantes e o quanto tal prática poderia lhe gerar em reduções de custos e segurança no trato das informações e da própria cultura organizacional estabelecida.

Quanto aos aprendizes no período de 2010, acredita-se que a baixa participação inicial de aprendizes mulheres se deu em virtude do mesmo fato que vem ocorrendo com os níveis mais altos atualmente, esta forma de contratação ainda era muito nova e em fase inicial a própria modalidade empregatícia.

Com isto conforme pode se verificar na referida pesquisa, havia um baixo percentual de participação da mulher nesta condição, apenas 37%, algo diferente do período seguinte que notadamente cresceu bastante, chegando a 63% a participação da mulher nesta condição de aprendiz.

2.2.1 A mulher no mercado de trabalho na RMVPLN

Segundo a Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A:

[...] RMVPLN está estrategicamente situada entre as duas Regiões Metropolitanas mais importantes do país: São Paulo e Rio de Janeiro. Destaca-se nacionalmente por intensa e diversificada atividade econômica. A produção industrial é altamente desenvolvida, predominando os setores automobilístico, aeronáutico, aeroespacial e bélico nos municípios localizados no eixo da Rodovia Presidente Dutra, as atividades portuárias e petroleiras no Litoral Norte e o turismo na Serra da Mantiqueira, litoral e cidades históricas. A região caracteriza-se, ainda, por importantes reservas naturais, como as Serras da Mantiqueira, da Bocaina e do Mar, e pelas fazendas de valor histórico e arquitetônico (EMPLASA, 2016).

Sendo assim, a RMVPLM é uma região com grande importância ao contexto sócio econômico do Estado e também do país, sendo um grande celeiro de oportunidades e condições de empregabilidade e de vida, abrindo grandes espaços a ocupação profissional a homens e mulheres.

As mulheres atualmente ocupam diversos espaços no mercado de trabalho, tanto no mercado formal, quanto no informal, além de também se fazerem maioria da população no contexto nacional, conforme aponta o IBGE, em seu último censo, realizado em 2010.

A PNAD Nacional de 2013 registrou um número de 103,5 milhões de mulheres, o que se equivale a 51,4% de toda a população, frente a 48,6% de homens, gerando uma diferença numérica estimada de cerca de 3.941.819.

Estas ainda, vem também crescendo amplamente na condição de chefes de família e também em responsabilidade pelo sustento familiar, conforme apontado pelo IBGE (2010), segundo o censo demográfico realizado em 2010, alcançando um índice de 37,3% mulheres chefes de família, sendo que 13,09% destas, são mulheres que não possuem o ensino fundamental completo e têm ao menos um filho menor de 15 anos de idade.

Tais fatores seguramente se refletem em decorrência de diversos fatores, inclusive o de expectativa de vida, que aponta que as mulheres estão vivendo mais, chegando aos 78,3 anos de vida, frente aos 71,6 dos homens. Aliado a isto estão ainda os fatores sociais e econômicos, que não serão debatidos ou apontados nesta pesquisa.

Na RMVPLN não é diferente do restante do país, sendo que nesta, a razão de gêneros se fez a proporção de 97,07 homens para cada 100 mulheres, gerando um percentual de 2,97% de superioridade feminina, em uma população total estimada de 2.309.772 de pessoas em 2012, tal como demonstrado em seu gráfico da população, por grupos etários, segundo sexos da região.

As maiores concentrações populacionais estão nas faixas etárias de 25 (vinte e cinco) à 29 (vinte e nove) anos e 30 (trinta) à 34 (trinta e quatro) anos, tanto para homens quanto para mulheres, conforme apontado pelo IBGE e Fundação Seade, que foram separados por faixas etárias apresentadas na Figura 1.

Um fato a ser relatado de acordo com o gráfico apresentado na Figura 1, são as equiparações da população de homens e mulheres nas fases iniciais da vida, que vão do 0 (zero) ano, até os 09 (nove) anos, tendo a população masculina uma pequena vantagem, algo que se alterna quando visto as fases finais da vida, quando a população feminina passa a ter relativa vantagem, comprovando assim o fato da mulher estar vivendo mais, como apontado pelo IBGE (2010).

Figura 1: População por grupos etários, segundo sexos da RMVPLN (2012)



Fonte: IBGE e Fundação Seade (2012)

Tal diferença apontada até o momento atual (2016) vem mantendo-se com relativa frequência, tendo um leve crescimento da população masculina, que não pode se afirmar como sendo decorrente de nascimentos ou de processos migratórios, conforme pode ser apurado na Tabela 2.

Tabela 2: Distribuição regional da população por gênero e razão (%) na RMVPLN

ANO	POP. TOTAL	POP. MASCULINA	POP. FEMININA	RAZÃO % (M x F)
2012	2.309.772	1.137.738	1.172.034	97,07
2013	2.334.029	1.149.215	1.184.814	97,00
2014	2.358.600	1.160.833	1.197.767	96,92
2015	2.383.470	1.172.592	1.210.878	96,84
2016	2.404.276	1.182.405	1.221.871	96,77

Fonte: Adaptado pelo autor de Seade (2016)

É fato que a mulher ocupa uma grande dimensão no mercado de trabalho, mas talvez não ainda como poderia e nos cargos que também poderia ocupar.

A Figura 2, aponta que a participação ainda se dá em proporção maior somente entre os empregos domésticos, militarismo, funcionalismo público e não remunerados, áreas em que os ganhos não são ditos como os mais vultuosos ou satisfatórios, ou que são culturalmente trabalhos considerados femininos, como o caso dos empregos domésticos.

Segundo Guimarães et. al. (2014, p. 9), “No Brasil, a profissão de doméstica tem sido um dos principais meios de acesso ao trabalho e a renda para mulheres que vivem em condições sociais precárias, de pouca escolarização e qualificação.”

Ainda de acordo com Guimarães et. al. (2014, p. 9), “[...] o trabalho doméstico permanece desvalorizado e reproduzindo um sistema altamente estratificado de gênero, de classe e de cor”.

Nas demais áreas apontadas na pesquisa realizada pelo IBGE (2010), os homens levam vantagens substanciais quanto à participação em áreas com maiores e melhores condições de ganhos e representatividade social, frente a participação da mulher.

Uma destas áreas é a de emprego com carteira no setor privado, entendendo-se aqui, que com carteira significa a efetivação da formalização profissional juntos aos órgãos competentes de emprego, a CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), que assegura ao seu pertencente direitos e obrigações trabalhistas junto à organização que atua.

Também nas áreas em que o homem atua por conta própria ou sendo empregador, tendo se formalizado e constituído empresa.

Um fato relevante a se considerar com este levantamento é que mesmo considerando o emprego sem carteira no setor privado, ou seja, aquele em que não há a devida formalização profissional, o homem ainda assim tem uma maior participação.

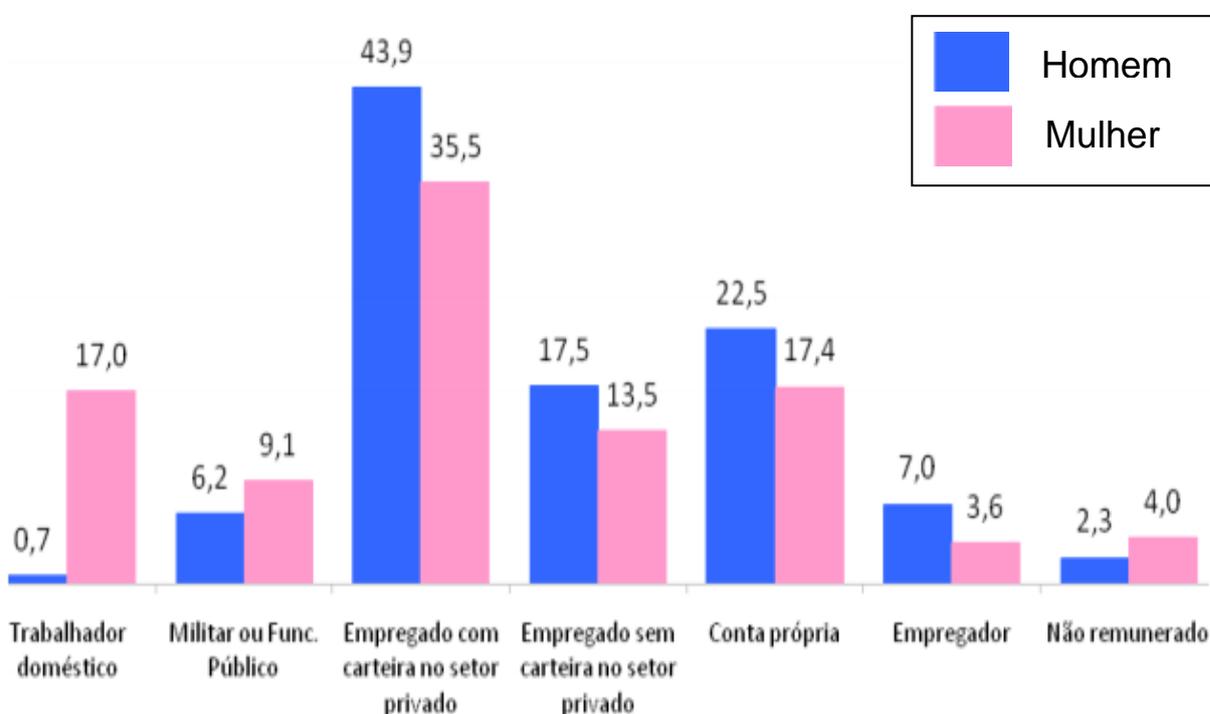
Na Figura 2 pode ainda ser verificada que a distribuição da população ocupada, por formas de inserção, segundo o sexo, realizada pelo IBGE (2010), nos permite traçar os horizontes entre os gêneros nas relações de trabalho em diversos contextos, principalmente o econômico a qual a mesma refere-se diretamente.

Desta forma é possível se conferir os percentuais de participação de cada um dos contextos selecionados que interessam a pesquisa para dar base e subsídios de

análise, a possibilidade de existência de mulheres que ocupem cargos de liderança, já que há comprovadamente participação destas no mercado de trabalho.

A figura 2, demonstra esta participação das mulheres em percentuais (%), segundo como estas estavam distribuídas no contexto econômico de 2009 e que segundo o IBGE (2010), estimava que elas eram cerca de 10,6 milhões da força de trabalho em média, sendo que 9,5 milhões eram consideradas ocupadas e 1,1 milhão consideradas desocupadas, mas não improdutivas.

Figura 2: Distribuição da população ocupada, por formas de inserção, segundo o sexo (2009)



Fonte: IBGE (2010)

2.2.2 A mulher em cargos de liderança

A mulher, com o passar dos anos, vem galgando espaços no mercado de trabalho, permitindo-se alcançar altos cargos e estabelecendo-se como liderança nas mais diversas organizações, principalmente a partir dos anos 2000.

Apesar disto, há evidências de que ainda o número de lideranças femininas no Brasil é inferior ao de muitos outros países, principalmente em relação aos países

considerados mais desenvolvidos. Contudo, este tema não será abordado para o momento, sendo assim mantido o foco da pesquisa, que visa tratar do assunto no Brasil.

Corroborando com a afirmação de crescimento de mulheres em cargos de liderança em um período que seguiu até 2008, partindo de 1996, Carboni (2009), cita o levantamento realizado pelo Cadastro Catho. O levantamento apurou a participação das mulheres em cargos de presidência e também de CEO's, indicando que estas ocupavam 20,56% dos cargos, tendo tido um aumento de 10,15% em sua participação, frente a 1997, quando eram apenas 10,39% desta população, conforme indicado na Tabela 3.

Ainda neste mesmo material é possível apontar que em cargos considerados de alta liderança, a participação da mulher se fazia bastante relevante. Na coluna 2007/08 o crescimento maior pode ser apurado e demonstrando, uma vez que em cargos de Vice-presidente a mulher ocupava 16,04%, tendo tido um aumento de 5,22% de participação.

Em cargos de diretoria está se fazia presente em 25,86% o que representou um aumento de 14,26%; em cargos de gerência eram 32,03% e o aumento foi de 16,42%; em cargos de supervisão a ocupação era de 44,68%, este foi de 23,83%, como encarregada eram 53,49% tal crescimento foi de 16,71% e na coordenação 53,89% foi de 16,94%, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3: Executivos do sexo feminino

Executivos do sexo feminino (%)											
Cargo	96/97	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08
Presidente/CEO	10,39	12,04	13,02	13,88	15,14	15,24	15,87	16,75	20,21	20,17	20,56
Vice-Presidente	10,82	12,92	11,54	12,55	12,89	13,05	13,51	15,11	15,59	16,13	16,04
Diretor	11,60	16,01	18,67	19,73	19,21	20,14	21,59	21,91	24,39	25,03	25,86
Gerente	15,61	17,32	18,85	20,43	22,16	23,37	24,92	25,64	28,03	31,12	32,03
Supervisor	20,85	22,95	25,24	24,75	29,22	31,81	32,87	37,22	41,42	42,84	44,68
Chefe	24,76	24,52	28,03	29,50	29,50	30,27	32,22	34,84	38,57	39,30	40,54
Encarregado	36,78	36,42	40,40	41,66	41,66	44,38	45,63	48,32	50,93	52,32	53,49
Coordenador	36,95	34,60	39,63	40,65	40,65	42,44	44,65	47,46	49,96	51,51	53,89

Fonte: Adaptado de Carboni (2009)

Cabe salientar que em apenas poucos períodos demonstrados na Tabela 3, houve relativa regressão de percentuais, como é o caso de 06/07 nos cargos de Presidente/CEO, em que os percentuais anteriores eram de 20,21% em 05/06, caindo para 20,17% e posteriormente tendo novo crescimento e chegando a 20,56%.

Tal fato também ocorreu com o cargo de Vice-Presidente, porém em dois períodos, 99/00 e 07/08, sempre em comparativo com o período anterior. Já os cargos de Chefe, Encarregado e Coordenador, tiveram ligeiro decréscimo no período de 98/99.

É possível também apontar que nos cargos de Diretor, Gerente e Supervisor, no período de levantamento não houve decréscimo algum, tendo mantido considerável crescimento.

Já por meio da pesquisa realizada pelo *International Business Report (IBR)* em 2013 da Grant Thornton no Brasil, com 12.500 empresas, abrangendo 44 economias, verificou-se que em cerca de 23% dos cargos de liderança havia mulheres ocupando estes postos. Algo bastante favorável ao país na ocasião, em virtude da proximidade com a média mundial que estava em 24%, apesar da queda de 4% comparada a pesquisa anterior, realizada pela empresa em 2009, na qual a participação de mulheres ocupando cargos de liderança era de cerca de 28%.

Em 2016, o cenário do país, demonstra-se negativo, quanto a participação feminina em altos cargos de liderança, denotando uma queda abrupta dos percentuais apurados em 2009 para o auferido em 2015, no estudo "*Women in Business 2015*" da Grant Thornton, em que consta que atualmente somente 18% das organizações no Brasil, possuem mulheres em cargos de liderança, algo muito similar ao que ocorre em toda a América Latina.

Este percentual de apenas 18% de participação da mulher em cargos de liderança, coloca o país entre os 10 que menos promovem mulheres a cargos de alta liderança, gerando um percentual de 57% de organizações em que está não existe em tais postos. A partir disto, o Brasil passa a ocupar a 3ª (Terceira) posição de países com o menor número de mulheres em cargos de alta liderança, próximo de países com tradições milenares em que a mulher deve obediência e servidão ao homem, como é o caso do Japão, que figura como líder com um percentual de 66% de ausência de mulheres em cargos de liderança e da Alemanha, com 59%, que por

meio de seu contexto histórico, favorecia a participação masculina por considerações de superioridade as demais raças (IBR, 2015).

Ainda segundo o IBR (2015), a Rússia figura como o país que mais possui mulheres em cargos de liderança, apontando que em somente 11% das organizações do país, não existe tal participação feminina.

Estes dados, foram obtidos segundo o levantamento realizado em 2015, que envolveu a participação de 5404 organizações de 35 economias e contou com 150 organizações brasileiras no estudo.

A mesma pesquisa aponta ainda um dado mais alarmante, a respeito do assunto, a ausência de mulheres em cargos estratégicos, ou seja, mulheres que detêm comando, que indica que, no Brasil está ausência vem acentuando-se, tendo partido de 26% em 2012 de organizações que não possuíam mulheres nesta condição, passando a 33% em 2013 e chegando a 47% em 2014, segundo o IBR (2015).

2.3 Cultura, cultura organizacional e diversidade cultural

No cenário atual mundial é fundamental que as organizações, instituições públicas e/ou privadas, além é claro das pessoas comuns, realizem o enfrentamento a discriminação qualquer que seja ela e as desigualdades sociais, fazendo com que a diversidade cultural seja algo a ser constantemente debatido e tornando este movimento algo universal e irreversível a sociedade, conforme apontam Cox (1993) e Mor Barak (2005).

Pensando neste processo sem volta, em que estão inseridas as organizações, compreender o significado do tema se faz importante, realmente ter claro seus significados e diferenças para ao tratar se a respeito, saber corretamente o que é cultura, algo ligado as tradições, costumes e hábitos de uma sociedade em geral. Saber o que é cultura organizacional, ou seja, o que é diretamente praticado nas organizações e não necessariamente tem ligação direta aos costumes locais, em razão, muitas vezes das organizações, pertencerem a culturas diferentes do local, tal como é o caso de empresas multinacionais.

E ainda, a diversidade cultural que é um apanhado de conhecimentos, costumes e hábitos que ao se unirem em um ambiente, organização, etc, se fazerem

presentes, permitindo aos envolvidos a geração de novas possibilidades de aprendizado, convívio e desenvolvimento social.

2.3.1 Cultura

A cultura é um dos determinantes dos comportamentos e também um balizador de comunicação e gerador de ações entre os seres humanos.

Compreender o seu significado permite ter maiores esclarecimentos acerca das necessidades e interesses que permeiam a sociedade em geral e também as organizações, pois por meio desta é possível se traçar conceitos de estabilidade e aglutinação para se levar membros de um determinado grupo em direção a um consenso, na implicação de dinâmicas e padronização, conforme Pires e Macêdo (2006).

Para Hofstede (2003) a cultura implica no resultado de uma aprendizagem contínua, decorrente dos padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, acumulada ao longo de nossa vida, sendo que grande parte deste aprendizado, acontece no período da infância, onde somos mais susceptíveis e abertos, ao estabelecimento de padrões de conduta, comportamento e assimilações.

Para Hofstede (2003) o termo cultura é usualmente designado a programação mental, em que considera como etimologia da palavra, o refinamento da mente, que determinante aos resultados do indivíduo, apesar de não considerar que todos são capazes de desviar se de sua programação tida como básica, podendo assim reagir de novas formas e gerar reações diferentes em seus comportamentos, mesmo em situações similares.

Para Fleury e Fischer, tratam a cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos que são expressos por meio de símbolos, afirmando que:

[...] a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1989, p. 117)

Já para Hall, a cultura é o meio de comunicação do homem, e sendo assim possui três características, já que “[...] ela não é inata, e sim aprendida; suas

distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. [...]” (Hall, 1978, p. 80).

A cultura pode ser vista também como sendo um processo de conhecimentos agregados que delimitam consciente e inconscientemente a realização e tomada de determinadas atitudes, ante situações iguais ou similares as vivenciadas anteriores.

Cabe salientar que não se quer com esta afirmação, tratar acerca de comportamento humano, pois tal como dito por Bergamini:

Do ponto de vista da lógica do comportamento humano, é preciso ficar bem claro que nem sempre dois mais dois serão necessariamente quatro. Com isto pretende advertir que os estudos sobre esse assunto não podem ser calcados nos modelos metodológicos utilizados pelas ciências exatas. (BERGAMINI, 1997, p. 22)

Cultura pode até certo ponto, também ser comparada as normas e a conduta estabelecidas por sociedade ou um pequeno grupo, em que por meio dos ensinamentos e práticas cotidianas transmitem seus dogmas, crenças e vontades, de forma contínua, tornando as verdades assumidas pelo indivíduo envolvido com ela.

Por isto que Vergara e Gomes (2012), apontam que pensado de uma forma ampliada, a cultura de um país, acaba por se evidenciar também na cultura organizacional, acentuando ou não diferenças entre o homem e a mulher, em diversos aspectos, que vão da personalidade até o profissionalismo.

Ainda de acordo com Vergara e Gomes (2012, p. 301), cabe ressaltar que, “A cultura pode até influenciar, mas não é limitante. Quando o foco da organização é o resultado, prevalece a competência, independente do candidato ser homem ou mulher. [...]”

Competência, um termo que pode se definir aplicado a contextos individuais e também a nível organizacional. Aqui a definição de competência será estendida a questões de competitividade individual, podendo de acordo com Levenson, 2006; Ozcelik, 2006; Spencer & Spencer, 1993; in Amin, Claudia, 2016; ser definida como sendo características proeminentemente individuais, relacionadas a eficácia e ao desempenho no trabalho, que podem determinar comportamentos e desempenhos eficazes ou superiores empregados em situações de trabalho.

Segundo Dutra (2011), existe uma relação de proximidade muito grande entre as competências da organização e dos indivíduos que nela atuam, sendo que estas devem estar vinculadas, visto terem mútua influência uma sobre a outra.

Para Fleury (2000), competência é: “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.” (Fleury, 2000, p. 24)

2.3.2 Cultura organizacional

Para Schein (2010), cultura organizacional é:

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2010, p. 247).

Cultura organizacional, um conceito que reflete o como e o porquê as organizações agem corriqueiramente, seguindo padrões e condutas que se internalizam nos indivíduos, sem que haja um condicionamento ou rigor de regras controladoras, que dá em geral por meio do aprendizado e estabelecimento de valores.

Corroborando com esta definição do autor, pode se citar o conceito de “*Teaming*”, desenvolvido por Edmondson (2012), onde a ideia é que os indivíduos de determinados grupos, trabalhem em conjunto, trocando experiências, proporcionando-lhes aprendizado mútuos.

O conceito de “cultural islands”, ou seja, ilhas culturais, promovido por Schein (2010), dá base para que o “*Teaming*” possa ser visto positivamente, já que a proposta de tais ilhas, é o estabelecimento limitado de regras, permitindo assim que os membros de determinados grupos possam se conhecer uns aos outros em nível mais profundo.

Com isto consegue se compreender melhor a afirmação de Peters e Waterman (1982) que diziam que:

Sem exceção, o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros. (PETERS; WATERMAN, 1982, p. 75-76).

Algo que precisa ser recordado é que no conceito de cultura desenvolvido por Hofstede, é que há uma programação mental que se dá em escala individualizada, já para cultura organizacional o autor aponta que está pode ser definida como sendo “[...] a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.” (HOFSTEDE, 2003, p. 210).

O trato entre as diferenças, no que se refere a gêneros dentro de uma organização, em geral é fruto de uma cultura alicerçada por conceitos, crenças e valores que se instalam conforme são administrados com o passar dos tempos, impregnando ou fortalecendo condutas e/ou preconceitos.

Algumas condutas praticadas estabelecidas, refletem diretamente está questão na lida com relação a gêneros, que em dadas ocasiões se tornam discriminatórias e/ou restritivas, como o estabelecimento do “teto de vidro”, que acaba por estabelecer uma barreira quase invisível em que a mulher, consegue enxergar as oportunidades acima do cargo que ocupa, mas fica impedida de alcança-las por razões de preconceito sexual, estabelecido por uma realidade organizacional do dia a dia e não pelo que se estabelece nos manuscritos.

O “clubinho” que é estabelecido visando garantir as melhores posições hierárquicas ao homem na organização. E o ser e parecer que estabelecem a construção da imagem a qual os indivíduos se guardam, que podem ser espontâneas ou não. (McCLELLAND, 1973; STEIL, 1997; MORGAN, 2002; LOMBARDI, 2008; VERGARA; GOMES, 2012).

Reforçando tal afirmação, Vergara e Gomes (2012), apontam que:

Homens levam vantagem sobre mulheres em uma esfera de preconceitos, fruto, no geral, da própria história humano quanto, no particular, da cultura brasileira. A despeito do preconceito, contudo, a mulher hoje já ocupa outro lugar na sociedade e isso reflete no campo profissional. (VERGARA; GOMES, 2012. p. 308)

2.3.3 Diversidade cultural

Diversidade é um tema que vem sendo estudado por diversas áreas, e que nas áreas organizacionais, tem recebido bastante atenção, por discutir questões, tal como raça, etnia, gênero, idade, origem geográfica, formação educacional, história da vida, tempo de serviço, e outros aspectos, que denotam as diferenças individuais entre pessoas, conforme apontam Nkomo e Cox Jr. (1999).

Atualmente o tema diversidade cultural apresenta-se de modo muito variado e de forma bastante distinta. Segundo Hanashiro e Carvalho (2005): “[...] conceitos variam de amplitude: de definições restritas, que enfatizam apenas raça, etnia e gênero, até às extremamente amplas que se referem a todas diferenças entre as pessoas, isto é, todos indivíduos são diferentes. ” (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 4)

Quando todos estes pontos são levados para dentro do ambiente organizacional, cabe a liderança vigente, lidar com todas as diferenças de forma a tornar o ambiente positivo e propicio a interação de culturas individuais e troca de experiências de modo a gerar harmonização e manutenção de resultados. O gerenciamento destas culturas é o que pode se chamar de gestão da diversidade cultural organizacional.

Segundo Cox Jr. (1993), a diversidade cultural, pode ser compreendida como sendo uma representação em um sistema social, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural.

Abordando o tema diretamente ao ambiente organizacional, Thomas Jr. (2000), diz que este, trata-se das diferenças individuais, sociais e históricas, que produzem significâncias, que resultam em diferenças no poder e dos privilégios obtidos dentro e fora das organizações.

Cox (1993) aponta ainda que compreender as diferenças étnicas de gênero (relação homem/mulher) e até mesmo nacionalidades dentro de um ambiente organizacional são questões inegáveis e que podem trazer benefícios a esta, pois permite um apanhado de visões e diferentes necessidades que acabam por preparar melhor o líder no que tange a sua tomada de decisões.

Com isto, o conceito de diversidade cultural varia do tema diversidade simplesmente, por se tornar mais amplo ainda, contudo para que se possa entender

no contexto das organizações, Thomas Jr. (1991) define que a sua concepção deve ser compreendida como algo que vai além das questões raça ou gênero, a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, pois deve incluir, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

Levando em consideração tantas variáveis a serem contempladas por uma organização, no que tange a tratar sobre o assunto diversidade, o estabelecimento de um padrão, método ou ferramenta para direcionar ações se faz bastante significativo.

Esse número elevado de variáveis é resultado da dinâmica de transformação pelo qual o mundo vem passando, decorrentes de avanços cada vez mais velozes da tecnologia, globalização, desenvolvimento intelectual, acesso a informações, legislações e outros, que acabam alterando demograficamente o mercado de trabalho e o que se compreende como dinâmica populacional humana. Todos estes fatores contribuem para a redução de barreiras entre países e aumentam os contatos entre trabalhadores dos mais diversos lugares do mundo.

Sendo assim, as organizações passaram a compreender a importância de se trabalhar com a diversidade cultural, já que trabalham com pessoas de diferentes grupos (raça, gênero, orientação sexual), reconhecendo que isto se faz como uma oportunidade e também uma necessidade por ser algo inevitável (HANASHIRO; GODOY, 2004).

É claro que tal importância não se faz como consenso, já que existem algumas contestações quanto a sua verdadeira efetividade, tal como apontado por Lynch (2005) que cita que: “[...] há em torno da gestão da diversidade um consenso às escuras sobre a sua efetividade nas organizações, tratando-se mais de uma questão de fé, do que de fato” (LYNCH, 2005, p. 43).

Contudo, tratando-se da participação da mulher no contexto organizacional, figurando como líder e sendo a tomadora de decisões estratégicas, tendo real representatividade social, conforme afirma Fellows (2006), estas ainda estão em uma quantidade muito baixa, se considerarmos a variável cargos de alta liderança. O autor cita que as possíveis razões para este fato, são: as oportunidades desiguais

ao longo da carreira, a falta de experiência, o estereótipo de gênero e as diferenças de gênero no quesito socialização.

Nessa perspectiva de mercado, tornou-se o catalisador e motor principal das organizações, buscar entender os indivíduos diferentes e, dessa forma, o que as fez passarem então, a preocupar-se mais estrategicamente com a formação do seu quadro de funcionários, buscando, cada vez mais, estruturar suas expectativas utilizando todo o seu potencial e procurando adequar sua gestão a essa realidade corporativa de diversidades (BOHLANDER; SNELL, 2010).

É claro que o tema diversidade pode ser estudado por diversos aspectos, pensando inclusive sob as suas definições, o que permitiu a Cross et al. (1994), levantarem que a diversidade se dá como “[...] formas de discriminação no nível individual, identidade de grupo e de sistema”, e em se tratando de raça, etnia e gênero, já que mesmo dentro de um ambiente organizacional pode haver distribuições desiguais de poder decorrentes dos mais variados motivos.

Pensando-se nestas formas de discriminação, pode-se ainda ampliar a discussão, não somente relativa às questões de gênero de forma exclusiva, mas também acompanhada de outros fatores, discriminatórios ou excludentes, tal como afirma Fleury (2000), que cita que, mesmo que:

[...] o povo brasileiro valorize sua origem diversificada e goste de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou de cor, ele reflete na realidade uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômicas e raciais. (FLEURY, 2000, p. 19)

2.4 Liderança

A liderança possui muitas definições e até mesmo interpretações, pois tal como para Kouzes e Posner (1991), a liderança é considerada uma arte, que indica para tais o domínio de si mesmo em um processo de autodesenvolvimento. Para Bass (1990) liderança já pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo se tornar agente de mudanças, afetando outras pessoas por meio de seus atos, mais do que as estas pessoas afetam os seus atos.

A liderança apesar de possuir definições que tangem desde características pessoais até mesmo uma metodologia a ser aprendida por meio de conceitos e condutas, ainda se faz como sendo uma necessidade as organizações, tal como apontam Hersey e Blanchard (1986), que afirmam que uma organização bem-sucedida, distingue-se das malsucedidas em decorrência da existência ou ausência de uma liderança dinâmica e eficaz.

Bergamini (1994) aponta que dois aspectos estão permanentemente presentes a maioria das definições de liderança da atualidade, em primeiro é comum ligá-la a um fenômeno grupal, ou seja, está envolvida duas ou mais pessoas. Em segundo “tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores”. (BERGAMINI, 1994, p. 103).

A autora aponta ainda que Hollander define estes dois aspectos, como sendo:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (HOLLANDER, 1978 apud BERGAMINI, 1994, p. 103)

Robbins (2000, p.371) entende a “liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas”.

Sendo assim a compreensão dos conceitos que a envolvem se faz importante, em razão de suas múltiplas possibilidades de serem enxergadas, apesar dos seus pontos de convergência serem sempre a lidar com as pessoas em rumo a obtenção de resultados.

2.4.1 Conceito liderança

O termo “*leadership*”, ou seja, liderança já existe a muito tempo na língua inglesa, sendo traduzida e incorporada nos mais diversos contextos, mas a origem de seu conceito, segundo Stogdill (1948), acredita-se tenha surgido em cerca de 1300 a.C.

Sendo assim a muito já se fala de liderança, mesmo sem que houvesse tal definição de palavra, fato comprovado a base dos conceitos militares que estabeleceram hierarquias e estruturas organizadas já desde os tempos antigos, ou seja, sistemas estabelecidos com o amparo de lideranças que segundo Burns (1978) se deu por meio de um processo onde os líderes induzem os seguidores a realização de uma determinada ação tendo em vista certos objetivos e metas que atendam valores e motivações, desejos e/ou necessidades de ambas as partes.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a liderança é um conceito mais amplo que a própria administração, pois consideram que a liderança é a busca por influenciar o comportamento de um indivíduo ou um grupo qualquer, independente da finalidade, visando o atendimento de objetivos que podem ser pessoais ou de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

Sendo assim, este conceito acaba sendo influenciado por diversos fatores, inclusive a cultura, e fica sujeita a ter significados diversos, o que faz Bass (1990, p. 11) afirmar que “existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que têm tentado definir este conceito”

2.4.2 Estilos e teorias de liderança

Com base nos conceitos de liderança, pode se apontar que há dois tipos de liderança, que se definem segundo os estilos pelo qual são praticadas, sendo estes os clássicos e os contemporâneos.

Os clássicos acabam por focar as questões de hierarquia e resultados, preocupando se em geral com a estrutura formalizada e os processos. Já os contemporâneos focam os aspectos relacionamento, o trato organização pessoas e vice e versa (BERGAMINI, 1996; HERSEY; BLANCHARD,1986; BOLUDA; VALENZUELA, 2011; SOUZA, 2012).

A partir deste ponto, é possível citar que todo líder possui características particulares, que partem de sua cultura, do aprendizado obtido ao longo do tempo e que se caracterizam muitas vezes em um estilo próprio, contudo mesmo quando um estilo próprio se estabelece a um indivíduo, este acaba por colidir com os modelos de estilos clássicos de liderança, adequando se ao tipo de liderança exigido no ambiente que se encontra.

Os estilos clássicos, forma propostos por Kurt Lewin (1890 – 1947), e são baseados nos estudos realizados em 1939 por Ronald Lippit e Ralph K. White, onde estes buscaram criar estruturas capazes de estabelecer uma melhor compreensão do surgimento e obediência a lideranças em grupos internos, estabelecendo como mecanismo de estudo, grupos de crianças de dez e onze anos, que eram submetidas a situações variadas (MAXIMIANO, 2000; RIBEIRO, 2006).

Os estilos de liderança que se estabeleceram como modelos foram:

- Liderança autocrática;
- Liderança democrática; e
- Liderança liberal (Laissez Faire).

Para melhor entender como hoje podem ser empregados tais estilos de liderança, é interessante traçarmos um breve histórico da função do líder ao longo dos tempos, pois pensando-se nos anos 60, este tinha uma função mais mecanicista, pois era responsável por meramente controlar os funcionários da organização. Já a partir da década de 90 com a ampliação de mercado e das concorrências internas e externas, as instituições passaram a buscar por funcionários aplicados e líderes estimuladores para que as metas pudessem ser alcançadas e os resultados ampliados (PONTES, 2008).

Vale lembrar que estudos sobre liderança e estilos de liderança não são algo que acontecem recentemente, talvez somente as definições é que tenham ocorrido com mais propriedade entre o século passado e este, um dos marcos de estudos que podemos citar é o livro: *The functions of the executive* de Barnard (1938) em que este destaca o papel do executivo como canal de comunicação e tomador de decisões que empresta qualidade e moralidade à coordenação de determinada atividade organizada.

A partir deste foi idealizada a tida teoria dos traços, onde os estudos culminaram a procurar traços sociais, físicos, intelectuais e/ou de personalidade, capazes de diferenciar líderes de não líderes, acreditando-se que a liderança de um indivíduo era algo nato e que não poderia ser construída, privilegiando fatores como inteligência e dominação.

Por muito tempo foram buscados traços característicos em lideranças de sucesso, que pudessem comprovar esta teoria, foram fracassadas pois ao seu final a descoberta maior foi de que as lideranças de sucesso dependem diretamente de fatores externos e internos para a obtenção de sucesso, ou de acordo com Robbins (2002) não existem traços universais, que os traços preveem melhor a liderança em situações fracas que fortes; deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso na liderança; servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes.

Mas a teoria dos traços não é de toda em vão, pois demandou novos estudos que culminaram em pesquisas de comparação de líderes eficazes com os líderes não eficazes, ressaltando que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características, mas sim de um ajustamento das características do líder à situação.

Já ao final da década de 40, com o surgimento das teorias comportamentais que buscavam verificar, não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar suas características comportamentais de líderes eficazes, trazendo com isto uma nova perspectiva de desenvolvimento de líderes, já que estes não mais eram considerados natos ou inatos, conforme determinava a teoria dos traços, podendo estes serem desenvolvidos de acordo com uma necessidade, interesse ou desejo das partes, seja da organização ou até mesmo do indivíduo, pois a capacitação e o desenvolvimento poderia partir de ambas as partes, de acordo com Thébaud (1991).

E partindo deste estudo, que se focava mais nas características do indivíduo e no estilo de liderança empregado por ele, podendo ser estes estilos caracterizados de acordo com Maximiano (2000) e Ribeiro (2006), como:

- Estilo autocrático que se caracteriza pela centralização da tomada de decisão, em que o poder deste é conferido por sua posição hierárquica e em geral com o foco na tarefa – onde o líder estabelece o que deve ser realizado, sem a participação do grupo;
- Estilo democrático, em que há a participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, onde a delegação da autoridade e as decisões da forma e dos métodos de trabalho são

tomadas em conjunto, havendo sempre por parte do líder a preocupação com as relações humanas – onde o líder busca realizar debates entre os membros do grupo para que sejam tomadas decisões de consenso;

- Estilo liberal (Laissez-Faire) que se dá com o líder dando maior abertura a tomada de decisão ao grupo – onde o líder permite um alto grau de tomada de decisão por parte do grupo, interferindo minimamente.

Este trabalho não tem por intenção realizar o aprofundamento dos estilos clássicos e até mesmo os novos conceitos de liderança existentes, pois tem por objetivo realizar a análise acerca da trajetória das mulheres ocupantes em cargos de alta liderança, o que já foi abordado como sendo a liderança estratégica, aquela em que há comando e tomada de decisão, por isto a partir de então será abordado o papel do líder nas organizações e a liderança estratégica buscando atender ao proposto.

2.4.4 O papel do líder nas organizações

A liderança é de fato uma grande preocupação muitas organizações, pois o seu exercício demanda um apanhado de pressupostos e que nem todos os indivíduos tem a devida capacidade para exercê-la, logo por isto este tema se faz como um dos mais estudados dentro da área de ciências sociais atualmente e que ainda demanda aprofundamento, principalmente em questões de gênero e diversidade cultural.

Vale ressaltar que este tema se faz complexo por conta das divergências estabelecidas em suas definições, tais como por exemplo, onde Bennis (2001), afirma que a liderança está ligada ao poder formal, ou seja, ao estabelecimento hierárquico de poder, onde o superior tem poder sob os subordinados, deixando com isto de lado os aspectos informais presentes no processo, contudo já para Fiedler (1967) indica que a informalidade existe nas relações e por isto este fenômeno deve

ser considerado, afinal para ele liderança se atrela a algo mais voltado a gestão, onde para a coordenação e direção devem existir.

É fato que a figura do líder deve ser considerada sob todos os aspectos e em qualquer tipo de organização, pois quando tratamos acerca do assunto liderança, de acordo com Hughes et al. (2005) a base para que exista de fato liderança deve haver: (a) processo de influência (b) interação entre líderes e seguidores, (c) envolvimento em um determinado contexto e (d) busca pelo atingimento de objetivos ou metas.

Complementando tal afirmação, Hollander (1978) cita que:

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aquele, de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, 1978 apud BERGAMINI, 1994, p. 103).

Por isto que é possível em geral o líder acabe sendo reconhecido por seu estilo de liderar, muito mais até do que por sua competência.

Concordando com tal afirmação do autor, Bergamini cita que:

[...] o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores. (BERGAMINI, 1994, p. 19 - 20)

2.4.5 Liderança estratégica

Segundo Rowe, liderança estratégica é [...] a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. (ROWE, 2002, p. 8)

Rowe (2002, apud IRELAND; HITT, 2002, p. 8) ainda define liderança estratégica como sendo: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa”.

De acordo com as definições descritas, pode se afirmar que a liderança estratégica é pertinente a todas as áreas de conhecimento e sendo fundamental haver o desenvolvimento de capacidades por parte do líder, haja visto que não somente na administração ou mais especificamente na área de ciências sociais, esta pode ser integrada, mas sim a todas as atividades de uma organização, conforme Ireland e Hitt (1999, p. 63) “sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial diminui drasticamente.”

Este tipo de liderança, segundo Bateman e Snell (2009, p. 122) “dá propósito e significado às organizações e ainda envolve antecipar e visionar um futuro viável para a organização e trabalhar com outros para iniciar as mudanças que criam esse futuro”.

E pensando nisto que pode se afirmar que a liderança estratégica deve se pautar a existir como diferenciação principal ao conceito simples de liderança, o qual devemos acrescer o item tempo já que a liderança em si pode ser um fato momentâneo ou situacional, que decorre de uma necessidade pontual ou inesperada, diferentemente da liderança estratégica, que é aquela voltada a trabalhar o momento mas pensando se no futuro e no engajamento de tudo o que é feito para o constante alinhamento da missão, visão e valores organizacionais, projetando ainda o atingimento dos resultados esperados.

2.4.6 Poder e liderança

Apesar de muitas vezes acabarem por se confundir, são duas coisas distintas, onde liderança pode também ser definida como sendo uma habilidade de inspirar confiança e provocar o apoio entre as pessoas cuja competência e compromisso dependem do seu desempenho (KIM; MAUBORGUE, 1991), já o poder de acordo com Dubrin (2003) é pode ser entendido como o potencial, ou a habilidade de influenciar as decisões das pessoas e controlar recursos.

O poder muitas vezes se atrela a questões variáveis tal como a política ou até mesmo a influência, onde tais fatores por estarem muito próximo vez ou outra posicionam pessoas em cargos de liderança e geram verdadeiros desastres organizacionais, pois tais líderes por terem sido impostos ou legitimados, que são

decorrentes de uma nomeação, imposição hierárquica, passa a ocupar um cargo de comando sem a devida preparação ou até mesmo competência (DUBRIN, 2003).

O poder ainda pode ser coercitivo, onde a imposição do medo e a aplicação de punições e ameaças são as ferramentas utilizadas pelo ocupante de determinado cargo com autoridade em geral legitimado para manter com voz de comando (DUBRIN, 2003).

Existe ainda o poder de recompensa em que o controle ocorre com o recurso de recompensas dadas por execuções solicitadas, trabalhos desempenhados e até mesmo pelo reconhecimento (DUBRIN, 2003).

Outra forma de poder é o de especialização que ocorre em virtude do conhecimento respeitado pelos pares, gerando a condição de influenciar aos outros. E também pode se citar o poder de referência, onde está se origina dos traços e características desejáveis, ou seja, no desejo de outros por ter aquilo que o outro possui, tal como o carisma (DUBRIN, 2003).

A liderança em grandes organizações de modo geral, tem tido características mais voltadas ao desenvolvimento de pessoas e carreiras não mais tratada a questões de poder, mesmo este continuar a existir, até mesmo para o estabelecimento de hierarquias e definição de condutas.

Pensando nesta alteração, o desenvolvimento de pessoas e carreiras, segundo Dutra (2011), se dá quando o indivíduo assume atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Quanto maior o grau de complexidade as atribuições e a capacidade de resolução do indivíduo, maiores são as possibilidades de desenvolvimento de carreira, pois assim há a possibilidade de criação de bases para conciliar se as expectativas da empresa com as do indivíduo.

Para tanto, conforme apontado por Bergamini, a liderança torna se fator de espantosa importância, pois as organizações são formadas por pessoas que:

[...] precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que metas e objetivos sejam alcançados, cada dia mais se tem valorizado aqueles que patentemente usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados. (BERGAMINI, 1996, p. 94)

E esta relação de poder, quando se pensa sobre a mulher, se faz importante para diversos contextos, não apenas o contexto organizacional, como afirma Sen (2000):

O ganho de poder das mulheres é um dos aspectos centrais no processo de desenvolvimento de muitos países no mundo atual.....nada atualmente é tão importante na economia política do desenvolvimento quanto um reconhecimento adequado da participação e da liderança política, econômica e social das mulheres (SEN, 2000, p.234;235).

2.4.7 A mulher enquanto líder

Com o crescente número de mulheres no mercado de trabalho, se torna inevitável que algumas destas, conquistem posições hierárquicas de relevância, contudo, há evidências que para boa parte destas conforme aponta Melo (2012), aumentaram também “[...] os desafios para o rompimento de convicções sociais e organizacionais originárias de uma cultura considerada tradicionalmente machista e patriarcal”. (MELO, 2012, p. 337)

Tratar da mulher enquanto líder é algo que não se faz tarefa das mais fáceis, pois apesar de existirem muitas literaturas acerca do tema liderança, o trato em especial a mulher líder ainda pode ser considerado em pouca quantidade, restringindo se em geral a apenas trechos de um contexto em que a abordagem dá se afim de, esclarecer as diferenças de abordagens de liderança entre o homem e a mulher. Em períodos mais recentes tal trato vem sendo abordado com mais ênfase, o que denota a importância de se estudar tal condição.

Em comprovação a tal afirmação pode se citar Burns (1978), Wood (1997) e Robbins (2000) que apontam que homens e mulheres lideram de diferentemente, apesar de em muitos casos possuírem trajetórias similares e apresentarem traços característicos comuns à liderança, tal como a inteligência, a segurança, a sociabilidade, independentemente de seu sexo.

Lodi (1999) aborda que a mulher possui significantes diferenças ao homem, enquanto líder pelo fato de em geral, terem que além do laboral externo, manter se afeita também ao laboral no lar, mantendo assim dupla jornada de trabalho, tendo com isto a necessidade de realizarem uma melhor organização de ambos, para que

haja a condição de sua manutenção. Ainda estas, diferenciam se por conta de sua capacidade de adaptação e flexibilidade frente as dificuldades.

Existe a estigma, de que a mulher tende a adotar estilos de liderança mais democráticos, enquanto o homem acaba por buscar um estilo mais diretivo. Tal alegação existe de acordo com Lodi (1999), pelo fato da mulher em geral ter a humildade a aceitação de situações de desmotivação por períodos maiores que o aceito por um homem, por possuírem estabilidade emocional quando já maduras psicologicamente, são objetivas e persistentes, paciosas e dispõem se a começar em atividades e cargos inferiores.

Estas ainda acabam por suportar condições impróprias e sabem administrar suas atividades sob condições específicas em que lhe são exigidas e também em ambientes estáveis.

Robbins (2000) afirma ainda que:

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a auto-estima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático. (ROBBINS, 2000, p. 413)

Corroborando a afirmação de Robins (2000), Appelbaum (2003) aponta a clara existência de diferenças nos estilos de liderar do homem e da mulher, já que de acordo com este, a questão de gêneros serve também como um dos balizadores no momento da tomada de decisões e na lida com as pessoas, por uma decorrência natural de visão de mundo e até mesmo cultural que se fazem enraizadas na pessoa, mesmo que não se possa apontar que um seja mais efetivo que o outro.

Desta forma é possível se apontar segundo Appelbaum et. al. (2003), que homens e mulheres em um contexto organizacional, possuem estilos distintos de liderar, tendo características que lhes sobressaem decorrentes de seus gêneros e que podem ser verificadas no Quadro 1.

Quadro 1: Diferenças ente estilos de liderança com relação a gêneros

OPÇÕES QUANTO A...	HOMENS	MULHERES
Mecânica	Estrutural	Consideração
Forma	Transacional	Transformacional
Premissa	Autocrático	Participativo
Condução	Dá instruções	Sócio - expressivo
Visão	Negócio orientado	Pessoas orientadas

Fonte: Adaptado pelo autor de Appelbaum et al (2003)

A crescente de mulheres líderes em organizações de grande porte é verdadeira, contudo segundo Grzybovski et. al. (2002), o preconceito instalado nas entranhas organizacionais, acabam por frear ou tardar o crescimento destas em muitos ambientes e exigindo as um investimento psíquico muito maior, pois segundo as autoras, estes preconceitos são 2 (dois) e definem se por sendo:

[...] O primeiro, considerado tradicional, diz respeito às diferenças sexuais com base nas quais a empresa ainda a vê como inferior e desigual para assumir postos de comando. O segundo, encontrado em empresas mais modernas em termos administrativos, é funcional, implicando desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho. (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; BELLANI MIGOTT, 2002, p. 192)

Em concordância com Grzybovski et. al., Vergara e Gomes (2012) apontam que quando tratada as questões de gênero, já se há um entendimento de que este critério não deva mais ter tanto peso para definição de ocupação de cargos mais elevados nas organizações. Contudo tal entendimento “[...] abriu espaço para a emergência de outros critérios, como senioridade, que tem relação direta com a competência [...]” (VERGARA; GOMES, 2012, p. 306).

Senioridade pode ser interpretada aqui, como sendo a capacidade do indivíduo em termos de competências e não no aspecto de idade cronológica, haja visto não haver comprovação científica de que a idade cronológica de um indivíduo lhe atribuí mais ou menos competência que outro.

Dentre estes novos critérios para a ocupação de cargos, há evidências que indicam a questão de resultados entregues em conformidade com o esperado, como sendo um dos mais relevantes a promoção a cargos mais elevados.

2.5 Tomada de decisão

Para Gomes (2007), a tomada de decisão “[...] é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema” (GOMES, 2007, p. 1).

Sendo assim, as organizações atualmente, em decorrência de diversos fatores tal como o avanço tecnológico, a competitividade de mercado e a necessidade cada vez maior de lucratividade para sustentação dos negócios, fazem com que o processo de tomada de decisão de seus líderes, sejam cada vez mais eficientes, impondo lhes direta e indiretamente um elevado grau de exigência em assertividade, que acaba por lhe colocar a prova constantemente para confirmação de suas capacidades.

De acordo com Harvey (2007), as organizações que conseguem consolidar bons processos de tomada de decisão e ter profissionais alinhados e capacitados a executá-los, acabam por alavancar certa vantagem competitiva no mercado e a criar valores para si, de acordo com a qualidade da decisão tomada, sendo está em muitos casos o balizador dos bons desempenhos e negócios.

Corroborando com tal afirmação, Simons e Thompson (1998), definem a tomada de decisão como sendo “[...] o ato que descreve a procura por informação, a interpretação da informação e, baseada em tais percepções, a chegada a uma conclusão em relação a questões estratégicas”. (SIMONS, THOMPSON, 1998, p. 7)

Deste modo as decisões do dia a dia em uma organização a serem tomadas por um líder, se dão por conta de coleta, organização, priorização e escolha das informações necessárias à tomada de decisão, pelo fato de produzirem efeitos que não necessariamente serão percebidos ou sentidos de imediato, pois estas podem gerar consequências somente em um futuro.

Sendo assim é possível se afirmar que existem tipos de decisões possíveis a serem tomadas e tipos diferentes de comportamentos relacionados a estas, tal como aponta Mintzberg (1979), em que o conhecimento destes tipos todos, fornece ao líder um entendimento maior da relevância da sua tomada de decisão frente ao problema a ser resolvido. Este indica ainda que, a compreensão disto tudo é ainda mais importante, pois propicia seu entendimento e relação com os processos

organizacionais e papéis dos envolvidos nas diversas fases e diferentes etapas do desenvolvimento e transcorrer de suas decisões.

2.5.1 A tomada de decisão por gênero

A tomada de decisão é um processo complexo e que envolve fatores dos mais distintos, sendo base para sua execução fatores psicológicos (racionalidade e emoções), organizacionais, entre outros, e por isto pode ser considerado um desafio.

Em pesquisas realizadas antes de 1980, de acordo com Powell e Ansic (1997), a mulher era apontada como sendo mais cautelosa, pouco agressiva, menos confiante e com menor habilidade para a resolver problemas. A sua capacidade para assumir riscos era considerada baixa em relação ao homem e pouco firme, sendo bastante suscetível a alterações de acordo com os argumentos que lhe fossem fornecidos. Por estes motivos a mulher acabava por não ser preterida a cargos de alta liderança.

Sendo assim no processo de tomada de decisão acabam por se diferir homens e mulheres, segundo Welch (2002), em geral é possível se apontar que para homens este processo se faz como sendo a afirmação de sua capacidade e independência, sendo lhes exigido racionalidade, e para a mulher este já se caracteriza por ser um processo de construção de relacionamentos e alicerces de oportunidades, o que demanda a ela aliar a racionalidade sem o esquecimento do uso da emotividade. Sendo assim o tempo que se leva para a tomada de decisão acaba por se fazer distinto, o homem buscando fazê-lo rapidamente e mais isoladamente, enquanto a mulher busca torná-lo um ato de consenso, levando assim mais tempo para sua realização.

O mesmo autor descreve ainda que o processo de tomada de decisão dá se distintamente do gênero, dependendo da situação a qual seja submetida e/ou ambiente, pois em linhas gerais, existem características que envolvem o homem e a mulher, porém estas podem ser afetadas em razão de diversos fatores, prevalecendo somente um apanhado de características de linhas gerais sobre a conduta do homem e da mulher na tomada de decisão.

Reforçando esta diferenciação no processo de tomada de decisão, para Kanter (1975), homens e mulheres têm percepções diferentes de como realizar uma

tomada de decisão e estes esbarram ou se apoiam em fatores mais racionais e no que ele aponta, no caso dos homens, a ética masculina. Ele a explica como sendo:

Uma ética de racionalidade e razão que pode ser identificada na imagem dos primeiros gerentes. Essa ética masculina eleva os traços assumidos dos homens com vantagens educacionais para atender as necessidades das organizações de modo eficaz: com uma abordagem obstinada aos problemas; habilidades analíticas para abstrair e planejar; capacidade de deixar de lado as considerações pessoais e emocionais no interesse da realização da tarefa; uma superioridade cognitiva na resolução de problemas e na tomada de decisões. (KANTER, 1975, p. 43, tradução nossa)

Para o mesmo autor, a mulher busca realizá-la sempre de forma mais pautada e envolve a possibilidade de uma maior assertividade, usando do lado emocional, mas não o exacerbando para não comprometer a racionalidade de suas decisões.

3 MÉTODO

Neste capítulo apresentar-se-á o método utilizado na pesquisa visando dar solução ao problema proposto. O autor buscará demonstrar por meio do método escolhido a sua visão sobre o tema, buscando produzir conhecimento científico.

Assim como a obra de um artista é o retrato de como ele vê o mundo, a metodologia adotada por um pesquisador revela sua forma de ver a realidade que está a sua volta e, conseqüentemente, revela sua forma de conceber e produzir conhecimento científico. (OLIVEIRA, 2007, p. 185)

O método utilizado a realização desta, foi a pesquisa qualitativa, exploratória e de campo, que irá segundo o olhar do autor, expressar a realidade quanto à trajetória percorrida por mulheres ocupantes em cargos de alta liderança em organizações de grande porte na RMVPLN, conforme apresentado na delimitação do estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa qualitativa, de acordo com Richardson (1989), pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Esta teve por preocupação aprofundar a compreensão de um grupo social específico, seguindo o apontado por Goldenberg (1997), que cita que não se deve fazer julgamentos, nem permitir que os preconceitos e crenças do pesquisador contaminem a pesquisa, já que o problema de uma pesquisa em geral se faz importante ao conhecimento coletivo.

Sendo assim, esta pesquisa visou estudar o fenômeno na busca de uma compreensão mais ampliada e particularizada sem preocupações com as generalizações, princípios e leis. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa se estabelece em um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que em geral se estabelece como pressupostos as

relações, processos e fenômenos que não se pode transformar em uma simples operacionalização de variáveis, logo a compreensão, que se busca com esta, trará condições de análises mais profundas quanto à participação da mulher no mercado de trabalho enquanto atuante em cargos de liderança.

Ainda, sendo talvez a definição que melhor se enquadre no plano metodológico desta pesquisa, seja a definição de Strauss e Corbin (1998) apud Oliveira (2007), que conceitua pesquisa qualitativa como sendo:

[...] qualquer tipo de pesquisa que produz descobertas não obtidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções, sentimentos, assim como o funcionamento organizacional, fenômenos culturais e interações entre as nações [...] e a parte principal a análise é interpretativa. (Strauss e Corbin, 1998 apud Oliveira, 2007, p. 187)

A pesquisa exploratória pode ser realizada quando se busca “[...] examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes” (SAMPIERI et al., 1991, p. 59).

Este tipo de pesquisa busca entender as razões e motivações para a tomada de determinadas decisões, atitudes e comportamentos das pessoas, permitindo com base em tais gerar hipóteses e a definição de variáveis que inclusas na pesquisa, o permita formular ideias que o levem a compreensão e entendimento do problema proposto. Esta ainda pode ser apontada como diferente da descritiva, pois não procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estaticamente, tal como aponta Malhotra (2001).

A finalidade deste tipo de pesquisa invariavelmente é tornar o tema, assunto ou fato, mais claro, conhecido e compreensível, para reforçar tal afirmação podemos citar:

Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1994, p. 84).

Para Richardson, “a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno” (RICHARDSON, 1989, p. 281).

A pesquisa exploratória, proposta nesta pesquisa, baseia-se nos seguintes princípios em sua construção:

- A aprendizagem deve partir de um marco estabelecido a partir do assunto a ser tratado, sem que haja julgamentos ou preconceitos estabelecidos;
- Para melhor aprendizagem, pós estabelecido o marco, este deve partir do desconhecido;
- O processo de aprendizagem deve sempre buscar ampliar o conhecimento e;
- Deve proporcionar condição da obtenção de respostas racionais e conclusivas que partam de uma correta formulação de perguntas, visando o esclarecimento do assunto tratado.

Sendo assim, pode se apontar Malhotra, que cita que:

[..] a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001, p. 156)

Conforme apontam Mattar (1994), Malhotra (2001) e Sampieri et al. (1991), este tipo de pesquisa, a exploratória em linhas gerais, proporciona ao pesquisador:

- Familiaridade e elevação da compreensão do problema de pesquisa;
- Auxilia na elaboração ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem tratados na pesquisa;

- Dá suporte na determinação de variáveis a serem consideradas no problema de pesquisa;
- Verifica a existência de pesquisas semelhantes já realizadas, métodos utilizados e resultados obtidos, determina tendências, identifica relações potenciais entre as variáveis destas e estabelece rumos para a pesquisa e investigações futuras de modo mais ampliado e rigoroso;
- Investiga comportamentos humanos, identifica conceitos e variáveis possíveis e sugere hipóteses verificáveis.

Cabe salientar que a pesquisa exploratória empregada nesta pesquisa, foi realizada na condição de corte transversal (*cross-sectional*), que segundo Sampieri et al., (1991), se dá por acontecer em um só momento, por meio da descrição e análise do objeto de pesquisa em um único intervalo de tempo.

Já a pesquisa de campo, conforme Fonseca (2002) caracteriza se por investigações realizadas segundo a coleta de dados junto a pessoas.

Este tipo de pesquisa ocorre de forma bastante ampla, visando o atingimento do objeto de estudo, por meio de aproximação em seu campo de atuação, buscando assim compreender melhor suas atitudes e particularidades.

A pesquisa de campo, segundo Cardoso (1986), traz à tona realidades a respeito do problema estudo, já que o pesquisador não o estuda por uma única forma, aliando referenciais bibliográficos com um apanhado de realidade obtida por diversos meios, não se restringindo à utilização de instrumentos apurados de coleta de informações que permitiram o atendimento dos objetivos propostos da pesquisa.

Ainda segundo Cardoso (1986), a pesquisa de campo, permite que haja reformulações na pesquisa, ao longo das descobertas que são encontradas, permitindo assim ao pesquisador, ser também mediador de suas análises, embasadas nos dados obtidos e a produção das informações, reduzindo assim os possíveis desencontros e/ou confrontos entre as bases teóricas existentes e o que existe de fato no campo.

Para esta pesquisa, tal procedimento foi de fundamental importância, pois permitiu ao autor, uma interação e prospecção de informações junto as participantes, tornando o objetivo mais próximo e as análises mais contundentes.

3.2 Área de realização

A pesquisa foi realizada na RMVPLN, criada pela Lei complementar nº 1.166, de 9 de janeiro de 2012, que tem um território com uma área total de 16.180,94 km², caracterizado pela alta diversidade produtiva - industrial e agropecuária - e de alto potencial de atração turística e histórica.

A RMVPLN, tem a cidade de São José dos Campos, no Vale do Paraíba como cidade referência e que está localizada a 96 km da capital de São Paulo e a 347 km do Rio de Janeiro, tem uma população atual de cerca de 688.597 habitantes, segundo estimativa do (IBGE/2014), que tem um produto interno bruto (PIB) equivalente a R\$ 28,1 bilhões, sendo este o oitavo do estado e 21º do país e um PIB per capita de R\$ 43.643, conforme levantamento do IBGE (2010).

São José dos Campos é atualmente um dos principais polos econômicos do país muito em virtude de sua localização privilegiada, que encontra-se próxima a duas das principais cidades do país, São Paulo e Rio de Janeiro e é cortada pela rodovia Presidente Dutra (BR116), uma das principais rodovias do país e que interliga estas duas capitais, e ainda por estar localizada entre dois importantes pontos de escoamento industrial (O aeroporto internacional de Viracopos em Campinas e o porto de São Sebastião no Litoral Norte), o que logisticamente a torna bastante viável, possibilitando estrategicamente o estabelecimento de grandes empreendimentos nesta, seja na área industrial ou de comércio e outras.

A cidade ainda é dotada de grandes investimentos de ordem pública federal, estadual e municipal, em empreendimentos que figuram no ambiente industrial, de comércio e principalmente educacional, detendo em sua extensão territorial, universidades públicas e privadas, além de faculdades em diversas áreas que incrementam a capacidade técnica e profissional do público em geral do município.

São José dos Campos é tratada neste trabalho, com maior profundidade em virtude de servir como principal centro desta pesquisa, em virtude de seu grande número de organizações e participantes de tal.

No Litoral Norte, a principal cidade é Caraguatatuba, está localizada a 186 km da capital de São Paulo, a 397 km do Rio de Janeiro e a 86,9 km de São José dos Campos, tem uma população com cerca de, 113.317 habitantes, segundo estimativa

do (IBGE/2015), tem um produto interno bruto (PIB) equivalente a R\$ 2,5 bilhões, e um PIB per capita de R\$ 22.088, conforme levantamento do IBGE/2010.

A cidade apresenta-se como a principal da região em virtude dos altos investimentos em infraestrutura e aportes de atividades econômicas governamentais que recebeu ao longo da última década destacando-se dos demais municípios do Litoral Norte, por conta do setor comercial, que abriga um grande número de empreendimentos pulverizados ao longo de sua extensão territorial, tendo destaque a região central e as adjacências.

Também é citada aqui como referência por se tratar da cidade central da região do Litoral Norte, região esta que também servirá de base a pesquisa junto aos participantes desta.

Em se tratando da região como um todo, podemos apontar que são centros importantes e geradoras de desenvolvimento, cada uma em sua respectiva especialização, também as cidades de Jacareí, Taubaté e Aparecida.

As demais cidades que compõem a RMVPLN possuem as suas vocações ou respectivas especializações que despontam também por suas particularidades, que acabaram não sendo citadas nesta, por não se tratar do foco da pesquisa.

As cidades que compõem a RMVPLN, desta pesquisa são: Aparecida, Arapeí, Areias, Bananal, Caçapava, Cachoeira Paulista, Campos do Jordão, Canas, Caraguatatuba, Cruzeiro, Cunha, Guaratinguetá, Igaratá, Ilhabela, Jacareí, Jambeiro, Lagoinha, Lavrinhas, Lorena, Monteiro Lobato, Natividade da Serra, Paraibuna, Pindamonhangaba, Piquete, Potim, Queluz, Redenção da Serra, Roseira, Santa Branca, Santo Antonio do Pinhal, São Bento do Sapucaí, São José do Barreiro, São José dos Campos, São Luiz do Paraitinga, São Sebastião, Silveiras, Taubaté, Tremembé e Ubatuba, conforme demonstrado na Figura 3 denominada mapa da RMVPL.

Juntos estes 39 municípios, somam um PIB superior a R\$ 55,6 bilhões, que correspondem a 5,13% do PIB de todo Estado de São Paulo e 1,72% do PIB do país, tornando a região a 10ª (Décima) maior região metropolitana do país, que foi gerida por um Conselho de Desenvolvimento da RMVPLN, criado em 23 de março de 2012, pelo então governador do Estado e ex-aluno da Universidade de Taubaté, Sr. Geraldo Alckmin, na cidade de São Luiz do Paraitinga e composto pelos 39 prefeitos da região, com a finalidade de deliberar planos, projetos, programas e obras estratégicas com recursos do Fundo de Desenvolvimento criado pelo Conselho, até 2015.

A partir de maio de 2015, quando no dia 08 deste mês, foi criada a AgemVale, por meio Lei Complementar 1.258 / 2015, vinculada à Casa Civil, tendo por objetivo articular e integrar a organização, o planejamento e a execução das ações públicas de interesse comum desse território.

Figura 3: Mapa da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte



Fonte: Fundação Seade - Grupos do IPRS - Índice Paulista de Responsabilidade Social (2014)

Para isto ficou na ocasião decidido que sua sede se localizaria no município de São José dos Campos e continuaria a abranger as 39 cidades da região, sendo estas divididas em 5 sub-regiões, sendo estas:

- **Sub-região 1 - São José dos Campos:** Caçapava, Igaratá, Jacareí, Jambuí, Monteiro Lobato, Paraibuna, Santa Branca, São José dos Campos.
- **Sub-região 2 - Taubaté:** Campos do Jordão, Lagoinha, Natividade da Serra, Pindamonhangaba, Redenção da Serra, Santo Antônio do Pinhal, São Bento do Sapucaí, São Luís do Paraitinga, Taubaté e Tremembé.
- **Sub-região 3 - Guaratinguetá:** Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Cunha, Guaratinguetá, Lorena, Piquete, Potim e Roseira.
- **Sub-região 4 - Cruzeiro:** Arapeí, Areias, Bananal, Cruzeiro, Lavrinhas, Queluz, São José do Barreiro e Silveiras.
- **Sub-região 5 - Litoral Norte:** Caraguatatuba, Ilhabela, São Sebastião e Ubatuba.

Se considerada a dimensão riqueza a RMVPLN apresenta-se como sendo a 5ª (Quinta) maior região do Estado, como demonstrado na Figura 4, conforme o indicador sintético do Índice Paulista de Responsabilidade Social (IPRS)¹ que utilizado pela Fundação Seade, para classificar as condições de vida da população, em uma perspectiva multitemática, em que nesta os valores se apresentam em milhões de reais.

Segundo Torres, Ferreira e Dini (2003):

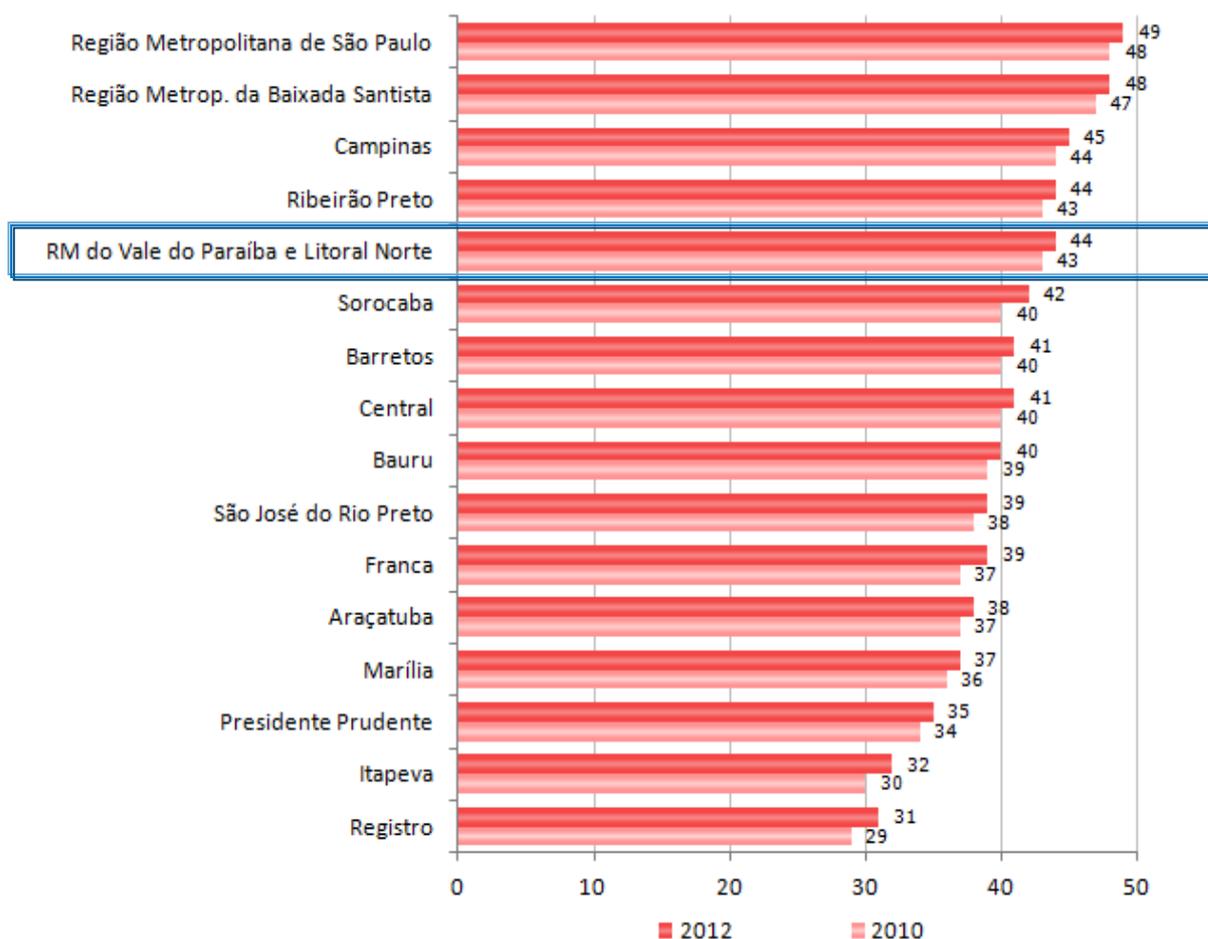
[...] a utilização de informações e resultados estatísticos, tanto na definição de metas como na priorização e direcionamento das intervenções, possibilitariam mais rapidez e eficiência ao gestor público para atingir seus diferentes objetivos. (TORRES, FERREIRA; DINI, 2003, p. 80)

Este indicador permite a realização de análises regionalizadas e observações diferenciadas quanto a fatores sociais, pois a avaliação é realizada junto ao grupo de regiões metropolitanas do Estado de São Paulo, onde inclui-se a RMVPLN, área de realização desta pesquisa, por parte dos gestores públicos.

De acordo com esta, é possível até mesmo verificar a sua importância ao país, principalmente no setor da indústria, mas sem descartar os setores de serviço e agricultura.

¹ Criado em 2000, a pedido da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, à Fundação Seade que expressa o grau de desenvolvimento social e econômico dos municípios paulistas. É composto de três dimensões – riqueza, escolaridade e longevidade – que permite a hierarquização da posição de determinada unidade territorial (município, região administrativa – RA, região metropolitana – RM e Estado) e com isto determinar seu grau de riqueza junto ao Estado.

Figura 4: Dimensão riqueza monetária das regiões administrativas do Estado de São Paulo 2010 – 2012



Fonte: Fundação Seade - Grupos do IPRS (Índice Paulista de Responsabilidade Social), 2010-2012.

Aliados a estes dados é possível ainda por meio dos estudos realizados pela Seade, apontar com base na Tabela 4, onde é apresentado o valor adicionado por setores de atividades econômicas e do PIB (Produto Interno Bruto) da RMVPLN, no período do 1º (primeiro) trimestre de 2015 ao 1º (primeiro) trimestre de 2016, a sua devida grandeza regional e tamanha importância ao Estado.

Cabe salientar que os valores apresentados na Tabela 4, são expressos em percentuais (%) e apresentam a representatividade da RMVPLN no Estado de São Paulo.

Tabela 4: Valor adicionado por setores de atividades econômicas e do PIB (Produto Interno Bruto) da RMVPLN

Trimestre	Valor Adicionado				PIB	
	Agropecuária	Industria	Serviço	Total		
2015	I	0,15	5,64	9,48	15,27	19,55
	II	0,08	6,22	9,64	15,94	20,30
	III	0,05	6,68	9,42	16,15	20,45
	IV	0,09	7,23	11,16	18,48	23,27
2016	I	0,15	5,95	9,51	15,61	20,14

Fonte: Adaptado pelo autor Fundação Seade (2016)

A RMVPLN configura se ainda como sendo uma região bastante atrativa a empreendimentos de grande porte, o que possibilita a pesquisa obter um rico material de estudo.

3.3 População e amostra

A população da pesquisa se caracteriza como sendo mulheres atuantes em cargos de alta liderança em organizações de grande porte da RMVPLN. Essas mulheres atuam em cargos de alta liderança, independentemente do tipo de organização ou setor (público ou privado), ficando também definido que cargos de alta liderança são cargos em que há comando e tomada de decisão em nível estratégico.

Segundo Lakatos e Marconi (2007) população é o conjunto de seres animados ou inanimados que possuem ao menos uma característica em comum e que podem ser identificados em sua semelhança. Já a amostra, de acordo com Lakatos e Marconi (2007), pode ser considerada uma parcela ou pequena parte do universo de estudo, ou seja, é uma parcela convenientemente escolhida para representar a população da pesquisa.

Em conformidade com esta definição, para o estabelecimento da amostra que

permitiu a apresentação de considerações acerca do proposto, análises coerentes e representativas, visando o aprofundamento acerca das mulheres atuantes em cargos de alta liderança das organizações de grande porte da RMVPLN, que enquadraram-se nos critérios estabelecidos, ressaltando que suas identificações foram omitidas, sendo mantidas assim em sigilo, tal como também as participantes.

As mulheres participantes da pesquisa atenderam aos seguintes critérios:

- ◆ Atuar em cargos de alta liderança, sendo considerados estes, cargos em que há comando, podendo ser tais, supervisão, coordenação, gerência, presidência, diretoria e/ou *Chief Executive Officer* (CEO);
- ◆ Atuar em uma organização de grande porte na RMVPLN, conforme delimitadas anteriormente;
- ◆ Ter disponibilidade a ser entrevistada;
- ◆ Concordar com o TCLE constante no Anexo II, e assinando-o e permitindo a realização da entrevista.

Em razão do objeto de pesquisa ter significativa relevância e existirem evidências quanto a sua restritiva ou baixa existência no nível estabelecido a pesquisa delimitada, está ocorrendo com a definição de amostra por meio da acessibilidade.

Por meio deste recurso de acessibilidade a própria participante da amostra pode auxiliar em sua ampliação, com indicações que estas realizaram ao autor, configurando também a técnica metodológica conhecida por *Snowball*.

Segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 332), esta técnica é:

[...] uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (o “ponto de saturação”).

Por este trabalho tratar-se de uma pesquisa qualitativa, onde a quantidade de participantes da amostra não possui uma necessidade numérica estabelecida, podendo ser definida em conformidade com a sua devida saturação de informações, que de acordo com Falqueto e Farias, este tipo de amostragem por saturação, pode ser definida como sendo:

[...] uma ferramenta conceitual que pode ser empregada em investigações qualitativas. É usada para estabelecer o tamanho final de uma amostra, interrompendo a captação de novos dados. Nessa técnica, o número de participantes é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados. (FALQUETO, FARIAS, 2016, p. 560)

E com base em tais afirmações o presente trabalho, buscou realizar entrevistas e coletas de dados, tornando possível a chegada ao ponto de saturação teórica, ou seja, ponto em que o tamanho da amostra se fez condizente com as informações necessárias ao atendimento dos objetivos da pesquisa e que passou a não trazer mais informações novas a serem inseridas. Tal ponto de saturação, dentro da população definida ao trabalho, ocorreu a partir da participante 10, com o surgimento de repetições as informações anteriores, tendo sido confirmada também nas participantes 11 e 12, entrevistas realizadas para ampla confirmação desta saturação desejada.

3.4 Instrumento de pesquisa

Foi utilizado como instrumento para coleta de dados, a realização de entrevistas semiestruturadas, combinando questões fechadas e abertas, permitindo que as participantes, de acordo com Minayo (2001), tivessem a possibilidade de discorrer sem intervenções sobre tema proposto, sem que suas respostas tivessem qualquer inferência ou induções prefixadas pelo pesquisador.

Ainda de acordo com Duarte (2004):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. (DUARTE, 2004, p. 215)

Sendo assim, para a realização do processo de entrevista foi utilizado um roteiro elaborado pelo autor, que visou atender ao objetivo proposto a pesquisa, que foi incorporado a este trabalho, no apêndice A.

É importante citar que, se estas entrevistas bem realizadas, permitiram ao pesquisador um grande aprofundamento acerca do assunto estudado, pois segundo

a coleta de dados, foram apurados indícios do modo como as envolvidas conseguem perceber e significar suas realidades. E ainda por meio do levantamento realizado, repleto de informações consistentes, estas permitiram ao pesquisador descrever e compreender com amplitude este objeto, conforme aponta Duarte (2004):

Realizar entrevistas de forma adequada e rigorosa não é mais simples do que lançar mão de qualquer outro recurso destinado a coletar informações no campo: talvez elas tomem menos tempo na fase preparatória do que a elaboração de questionários ou check lists por exemplo, mas para serem realizadas de modo a que forneçam material empírico rico e denso o suficiente para ser tomado como fonte de investigação, demandam preparo teórico e competência técnica por parte do pesquisador. (DUARTE, 2004, p. 216)

3.5 Procedimentos da pesquisa

Como procedimento de pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em local previamente agendado, à escolha da participante.

3.5.1. Procedimento para coleta de dados

O procedimento para a coleta de dados foi estabelecido com a seguinte sequência, que contemplou as exigências e normas estabelecidas pela Universidade de Taubaté, conforme disposto em seu regimento, sendo estas:

- ◆ O projeto foi enviado e obteve a aprovação pelo Comitê de Ética (CEP / Unitau) conforme (Anexo A);
- ◆ Contato direto com mulheres ocupantes de cargos de alta liderança;
- ◆ Realização de pré-teste do instrumento;
- ◆ Para a coleta de dados propriamente, houve o contato prévio e agendamento das entrevistas em local a ser escolhido pela mulher ocupante de cargo de alta liderança e a sua aprovação a tal realização.
- ◆ Todas as participantes assinaram o TCLE (Anexo B)

3.5.2. Procedimento para análise de dados

Os dados foram analisados por meio de técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo. Conforme aponta Flick (2009), a análise de conteúdo, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas, que permitem ao pesquisador uma flexibilização maior dos dados coletados a sua compreensão, conforme suas interpretações e codificações estabelecidas.

De acordo com Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Desta forma pode se entender que esta técnica tem como objetivo, permitir maiores esclarecimentos e enriquecer ou facilitar a compreensão dos dados coletados por parte do pesquisador.

Para isto ocorrer verdadeiramente se faz necessário que neste processo de análise conforme exposto por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), Creswell (2007), Flick (2009) e Minayo (2001), haja a aferição da significação dos dados coletados, por meio de etapas, onde para definição destas, que variam em suas terminologias de acordo com cada autor.

Para esta pesquisa foi utilizada a terminologia de Bardin (2006), que afirma que as etapas da análise de conteúdo se organizam em três fases:

- ◆ Pré análise;
- ◆ Exploração do material e
- ◆ Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré análise há a organização do material de forma a torná-lo operacional, que em geral se dá em quatro etapas:

- ◆ Leitura flutuante, que é a tomada de conhecimento sobre o assunto a ser tratado;
- ◆ Escolha dos documentos, que é a demarcação do que será analisado;
- ◆ Formulação das hipóteses e dos objetivos;
- ◆ Referenciação dos índices e elaboração de indicadores, por meio de recortes

de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2006).

A segunda fase foi feita por meio da exploração do material, em que o pesquisador definiu seus materiais de pesquisa e os explorou com o uso da definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão). É a partir desta codificação que se obteve material suficiente para realizar os embasamentos, as suas interpretações e inferências. Sendo assim, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2006).

Na terceira fase ocorreu o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, por meio da condensação e do destaque das informações para a devida análise, proporcionando assim ao pesquisador, suas interpretações inferenciais; emprego da intuição, da análise reflexiva e crítica. (BARDIN, 2006)

4 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa expõem uma tendência ao que se pode apontar como sendo a realidade da RMVPLN frente à participação das mulheres atuantes em cargos de alta liderança, pois acredita-se que por razões das mais diversas, muitas destas que poderiam contribuir com o estudo, não se habilitaram a fazer parte desta pesquisa, seja por motivos pessoais, atual conjuntura economia política do país, ou até mesmo, por conta de aspectos culturais ou organizacionais.

Contudo de acordo com os dados obtidos é possível traçar perspectivas capazes de tornar evidente algumas das principais dificuldades vivenciadas por mulheres para alcance de altos cargos e as estratégias que estas adotaram para chegar a tais postos de trabalho, identificando inclusive também, alguns facilitadores existentes para tal projeção profissional, caracterizando assim de forma qualitativa um amplo espectro da RMVPLN sobre esta participação.

Por meio do material de pesquisa buscou-se também analisar os impactos gerados em suas vidas pessoais e profissionais, decorrentes desta participação em cargos de alta liderança. E ainda possibilitou a compreensão da percepção que as mulheres possuem, enquanto líderes, sobre a gestão da diversidade de gêneros nas organizações em que atuam, permitindo assim ao autor, a realização de análises mais ampliadas sobre a região como um todo.

Os resultados obtidos passarão a ser apresentados e discutidos em conjunto com informações da revisão da literatura, em concordância com os objetivos da pesquisa e em conformidade com os procedimentos de pesquisa descritos no item 3.5, na seguinte sequência:

- O atual cenário da RMVPLN;
- A caracterização das participantes;
- Um breve descritivo das entrevistas; e
- Os pontos relevantes apontados pelas participantes e identificados na análise.

Deste modo a compreensão e sequenciamento de informações permitiram uma melhor compreensão do desenvolvimento dos dados coletados e interpretados pelo autor.

4.1 O atual cenário da RMVPLN

A RMVPLN é uma das regiões mais promissoras do Estado de São Paulo e do país, em diversas áreas e por diversas razões, dentre elas, por abrigar indústrias, petroquímicas e parques tecnológicos, universidades e também organizações de setores comerciais. Contudo o atual momento da RMVPLN é de grande turbulência econômica, com amplos reflexos nas questões de emprego, o que segundo a SEADE, fez com que a região figura como sendo uma das que mais apresentou demissões em todo o Estado, conforme apontado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), 2015, por meio de dados obtidos por meio do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).

Tal fato pode ser explicado pelo alto número de organizações de grande, médio e pequeno porte ao longo de sua extensão e que claramente acabam por sentir os reflexos do atual momento país.

Segundo o DIEESE (2016), o primeiro trimestre de 2016, teve 10,9% de novos desempregados no Brasil, chegando a cerca de 11,1 milhões de trabalhadores.

Ainda conforme apontado pelo DIEESE (2016):

Estes números são muito superiores aos registrados entre janeiro e março de 2015, quando a proporção de desocupados foi estimada em 7,9%. Em apenas um ano, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de pessoas que declara ter necessidade de trabalhar e que busca ocupação aumentou em mais de 3 milhões. (DIEESE, 2016, p.1)

Para uma melhor compreensão deste atual cenário cabe ainda citar que segundo a SEADE (2016), a RMVPLN representa cerca de 4,3% do total de empregos formais no Estado de São Paulo, sendo que o 4º (quarto) trimestre de 2015, houve um déficit de 8.582 postos de trabalho, decorrentes da diferença entre as 45.733 admissões ocorridas, frente aos 54.315 desligamentos.

A mulher atuante em cargos de liderança nesta região não é aspecto raro, contudo há evidências de que sua participação é expressivamente menor quando comparada à participação do homem. Este fato, aliado ao atual cenário da RMVPLN, em que o desemprego se acentuou no último ano, torna possível apontar que

algumas destas lideranças também podem ter sido desligadas de seus altos cargos de comando, gerando uma diminuição ainda maior nesta participação.

Na Tabela 5, pode se verificar o impacto desta variação negativa ocorrida, decorrente do desemprego formal ocorrido no setor industrial, setor dos mais afetados com o atual momento da RMVPLN e setor de maior concentração de mulheres participantes deste trabalho, durante o 4º (quarto) trimestre de 2015 e relacionando se comparativamente com o 4º (quarto) trimestre de 2014, permitindo assim uma verificação da grandeza percentual do desemprego ocorrido.

Este estudo realizado pela Seade, fundamentou-se em dados obtidos junto ao MTE, conforme foram apresentados pelo Caged do período.

Tabela 5: Número e variação do emprego formal, segundo setores de atividade econômica RM do Vale do Paraíba e Litoral Norte (4º trimestre de 2014 - 4º trimestre de 2015)

Setores de atividades	Empregos (Dez. 2015)		Variação absoluta		Variação relativa (%)	
	N Abs.	Distribuição (%)	4º Trim. 2015	4º Trim. 2015	4º Trim. 2015	4º Trim. 2015
			3º Trim. 2015	4º Trim. 2014	3º Trim. 2015	4º Trim. 2014
Total	532.392	100,0	-8.582	-24.526	-1,6	-4,4
Industria de transformação	112.391	21,1	-4.381	-11.568	-3,8	-9,3
Fabricação de produtos alimentícios e de bebidas	9.626	1,8	-153	316	-1,6	3,4
Fabricação de produtos químicos, farmoquímicos e farmacêuticos	6.882	1,3	-126	-311	-1,8	-4,3
Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	6.485	1,2	-266	-506	-3,9	-7,2
Industria de metal mecânica	69.884	13,1	-3.489	-9.919	-4,8	-12,4
Demais subsetores	19.514	3,7	-347	-1.148	-1,7	-5,6

Fonte: Adaptado pelo autor de Seade – Emprego Formal: RM Vale do Paraíba e Litoral Norte (4º Trimestre de 2015)

4.2 Caracterização das participantes da pesquisa

Na caracterização das participantes pode se verificar que há uma grande variedade de dados a serem interpretados, partindo-se dos dados gerais e de formação, conforme descritos no Quadro 2, em que são apresentados os dados referentes a idade, estado civil, escolaridade, formação acadêmica e fluência em línguas estrangeiras. Neste quesito línguas estrangeiras é notória a importância da fluência na língua inglesa, elemento quase que obrigatório para a promoção a cargos de alta liderança, apresentando somente a uma das participantes, a participante 4 da pesquisa, como não sendo conhecedora/fluyente de outras línguas.

Quadro 2: Dados gerais e formação acadêmica

PARTICIPANTES	Nº	IDADE	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	FLUÊNCIA EM LÍNGUAS	QUAL (IS)
	1	46	Casada	Doutora	Sim	Inglês e espanhol
	2	34	Divorciada	Especialista	Sim	Inglês
	3	55	Casada	Especialista	Sim	Inglês
	4	38	Casada	Especialista	Não	-
	5	55	Casada	Especialista	Sim	Inglês e espanhol
	6	40	Casada	Especialista	Sim	Inglês e espanhol
	7	39	Solteira	Graduada	Sim	Inglês
	8	37	Casada	Especialista	Sim	Inglês, espanhol e italiano
	9	60	Casada	Doutora	Sim	Inglês
	10	44	Casada	Mestrado	Sim	Inglês e espanhol
	11	51	Casada	Doutora	Sim	Inglês
12	59	Casada	Mestrado	Sim	Inglês e espanhol	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à experiência no mercado de trabalho, buscou-se obter dados que permitissem ao autor saber se a participante já atuou em outras organizações, por quanto tempo e se esta era do mesmo setor, demonstrando com isto se existem experiências anteriores com o cargo e/ou o mesmo ramo de atuação, conforme pode se verificar no Quadro 3. Com estes dados se tornou possível apurar o quanto as experiências anteriores auxiliaram nas estratégias para o enfrentamento das dificuldades para o desenvolvimento na atual organização e chegada aos cargos de liderança ocupados.

Quadro 3: Experiência no mercado de trabalho

PARTICIPANTES	Nº	ATUOU EM OUTRAS ORGANIZAÇÕES	POR QUANTO TEMPO (Anos)	ATUAVA NO MESMO SETOR
	1	Sim	Até 10	Não
	2	Sim	Mais de 10	Não
	3	Sim	Mais de 10	Não
	4	Não	-	-
	5	Não	-	-
	6	Sim	Até 5	Sim
	7	Sim	Até 10	Não
	8	Sim	Até 5	Não
	9	Sim	Até 5	Não
	10	Não	-	-
	11	Não	-	-
12	Sim	Até 10	Sim	

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram apuradas também informações atuais, que se referem há quanto tempo a participante está atuando na organização, fator importante para avaliar se sua chegada a cargos de liderança ocorreu precocemente ou tardiamente.

Analisou-se também como se deu o seu processo seletivo e/ou entrada na organização, afim de delimitar as formas possíveis de entradas em tal tipo de organização, haja visto existirem organizações de natureza pública e privada sendo contempladas na pesquisa. A quantidade de promoções que as participantes já

tiveram para chegar ao cargo atual, fator bastante relevante a ser visto, pois apresenta-se com isto, uma noção de como é o organograma funcional e quantidade de cargos percorridos pela participante até a chegada do cargo atual na organização.

E complementando a informação de níveis organizacionais, foi apurado também se existem cargos superiores ao ocupado e a qual cargo há pretensão de se chegar pela participante. Tais informações são apresentadas no Quadro 4 que segue, sob o título de Informações Gerais sobre as participantes.

Quadro 4: Informações gerais sobre as participantes

PARTICIPANTES	Nº	TEMPO DE TRABALHO (Anos)	PROCESSO SELETIVO	QUANTIDADE DE PROMOÇÕES	TEMPO NO CARGO (Anos/Meses)	EXISTEM CARGOS SUPERIORES
	1	28	Concurso público	06	02 Anos	Não
	2	06	Concurso público	07	07 meses	Sim
	3	01	Nomeação	-	01 ano	Não
	4	17	Estágio	12	02 anos e 3 meses	Sim
	5	36	Teste prático e entrevista	4	2 anos	Sim
	6	15	Contratada de terceirizada	2	5 anos	Sim
	7	8	Contratada de terceirizada	2	4 anos	Sim
	8	16	Estágio	4	5 anos	Sim
	9	30	Curriculum	6	4 anos e 2 meses	Sim
	10	24	Estágio e programa Trainee	4	1 anos e 10 meses	Sim
	11	23	Concurso público	2	6 anos	Sim
12	16	Concurso público	1	2 anos e 4 meses	Sim	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 As entrevistas

Foram realizadas 12 (doze) entrevistas, com a média de 1 hora e 03 minutos de duração cada, tendo a entrevista de menor tempo a duração de 51 minutos e 1 hora e 30 minutos a com maior tempo de duração. As participantes entrevistadas são de diferentes organizações, sendo 5 (cinco) destas pertencentes a organizações do setor público e 7 (sete) do setor privado.

Todas as entrevistas realizadas ocorreram no ano de 2016, sendo que a entrevista inicial com a participante 1 foi realizada na cidade de São José dos Campos em 18 de maio, com a duração de 52 minutos. A entrevista com a participante 2 na cidade de São Sebastião, em 02 de junho, tendo duração de 51 minutos.

A entrevista com a participante 3, foi realizada novamente na cidade de São José dos Campos, em 23 de junho, que durou 1 hora e 07 minutos, e foi seguida da entrevista com a participante 4, ocorrida na cidade de Jacareí, em 22 de julho que teve duração de 1 hora e 30 minutos.

As entrevistas com as participantes 5, 6, 7 e 8, foram realizadas na cidade de Taubaté, em 03 de agosto, com duração intermitente de 1 hora e 18 minutos em média cada uma, fato permitido por tratarem se de mulheres líderes de uma mesma organização.

Já a entrevista com a participante 9 se deu por intermédio de recursos tecnológicos, sendo enviado a esta o Instrumento de Pesquisa previamente via e-mail, que foi respondido a contendo da pesquisa e suportado posteriormente com o auxílio de recursos de mensagens instantâneas via celular, para complementação de respostas. Tal fato deu se desta maneira em virtude da participante no momento que se disponibilizou a participar da pesquisa estar em outro país, não sendo possível assim um encontro presencial para tomada de informações.

Contudo, para efeitos estatísticos e manutenção da média de tempo empregado nas entrevistas é possível mensurar que ao longo de todo este processo citado foi empregado cerca de 1 hora para obtenção total das informações descritas no Instrumento de Pesquisa.

A participante 10 foi entrevistada em 15 de outubro, na cidade de Guaratinguetá, demandando 1 hora e 27 minutos e no mesmo dia, porém já na

cidade de Taubaté foi entrevistada a participante 11, que teve a duração de 1 hora e 12 minutos.

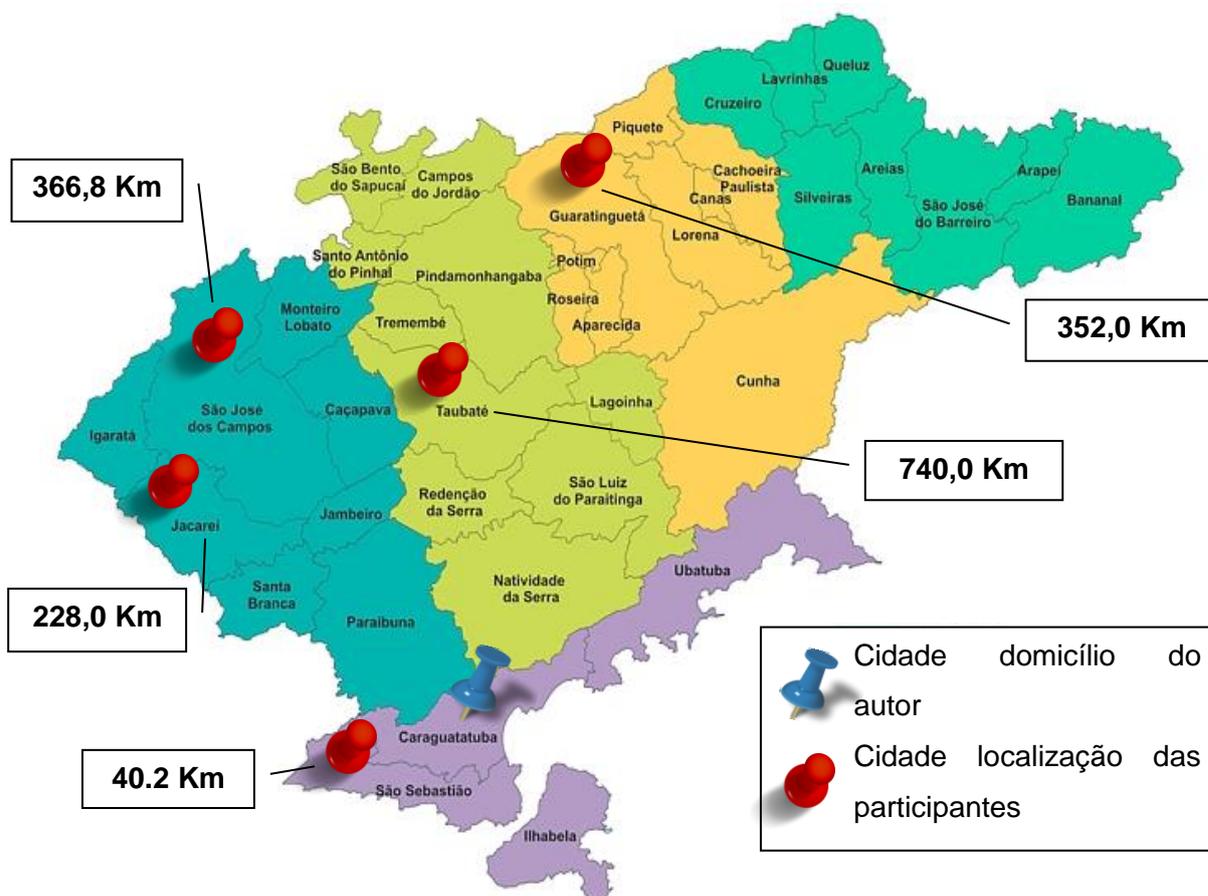
A participante 12 foi entrevistada na cidade de Taubaté no dia 03 de novembro e está teve a duração de 57 minutos.

4.3.1 Mapa das entrevistas

A realização das entrevistas se deu de forma presencial, demandando ao autor um deslocamento de sua cidade de domicílio, Caraguatatuba até as cidades de localização das participantes.

Este processo gerou um total aproximado de 1.727 (Mil setecentos e vinte e sete) Km percorridos para sua realização, a contar ida e volta da cidade domicílio.

Figura 5: Mapa da região com marcadores nas cidades com participantes entrevistadas e KM percorrido



Fonte: Adaptado pelo autor de Emplasa (2016)

4.4 Pontos relevantes a serem apontados acerca das participantes

Todas as participantes entrevistadas contribuíram amplamente com a pesquisa, relatando prontamente todos os itens descritos no Instrumento de Pesquisa, constante no Apêndice A.

Cabe salientar que nenhuma das participantes se sentiu constrangida a qualquer uma das perguntas realizadas, tendo estas ficado bastante à vontade e abertas aos esclarecimentos propostos pela pesquisa.

Para uma melhor compreensão de forma individualizada, seguem os principais pontos apontados por estas ao contexto da pesquisa e expressando por meio de falas particularizadas seus pontos de vista sobre os temas abordados no trabalho.

4.4.1 Participante 1

A participante 1 é atuante no setor público, que atingiu o mais alto posto hierárquico em sua organização, com um histórico de 28 (vinte e oito) anos de atuação nesta. É possuidora do título acadêmico de doutora e teve ao longo de sua trajetória profissional, já a partir de sua entrada, que enfrentar a necessidade de quebrar paradigmas culturais e inovações empregatícias, já que atua em um ramo, ao qual para a ocasião de sua entrada a participação da mulher era restritiva.

Seu processo de seleção se deu por meio de concurso público, tendo ao seu final, resultantes 180 (cento e oitenta) homens aprovados, frente a apenas 15 (quinze) mulheres, das quais ao término do período de formação (qualificação para atuação), somente 12 (doze) permaneceram e concluíram esta etapa.

Atualmente compete ao cargo desempenhado por ela, ou seja, cabe-lhe como obrigações e responsabilidades, a gestão estratégica, administrativa e operacional de toda a organização na RMVPLN, em uma área de fundamental importância a toda a população, englobando as 39 cidades já apontadas anteriormente e ainda a realização de uma profunda gestão de RH, em virtude de seu contingente de comando ser bastante grande.

A participante 1, tem a clara noção do quanto a sua motivação foi importante para a sua chegada ao atual posto de liderança, algo evidenciado em uma de suas

falas, ao ser questionada sobre quais foram as principais dificuldades possíveis de serem apontadas que lhe ocorreram? Onde ela apontou que dentre as principais foi, “[...] ter que provar que era capaz”!

E para provar que era capaz, a mesma estabeleceu para si um grau alto de auto exigência, buscando ter objetivos firmes, que pudessem ressaltar sua determinação e a sua condição de não desistir.

Para isto acontecer, ela buscou também adotar estratégias, baseadas primeiramente na crença de acreditar em si e no companheirismo, utilizando-se de características pessoais que foram apontadas como facilidades de aspectos profissionais, sociais e/ou pessoais, onde disse ter se utilizado de sua simpatia, personalidade e presença enquanto mulher.

Ainda é possível relatar que a participante 1 se julga bastante satisfeita com sua trajetória e cita que se tivesse que escolher hoje, uma nova caminhada tendo a oportunidade de voltar ao passado, escolheria novamente fazer tudo de novo.

Esta julga ainda possuir grande motivação no que faz, “[...] lembrando que o salário não é o que a faz todos os dias, por 24 (vinte e quatro) horas, 07 (sete) dias por semana, mês a mês e ano a ano, ter que estar disponível a ser chamada para resolver situações das mais diversas e correndo o risco de não retornar a seu lar, sem a devida liberdade de ir e vir a todos os lugares, alguns até que gostaria, tal como uma danceteria e ter que seguir determinados protocolos sociais, mas sim o “tesão” [...]” e a principalmente vontade de realizar a diferença na RMVPLN.

4.4.2 Participante 2

A participante 2 tem um retrospecto ainda relativamente curto na organização em que atua no setor público, de apenas 06 (seis) anos, mas apesar deste pequeno espaço de tempo, já galgou um posto hierárquico de considerável expressão, sendo responsável pela gerência operacional de toda uma unidade de alta complexidade e importância em um setor de produtos combustíveis e derivados, dentro do Estado de São Paulo e até mesmo Brasil.

Formada em engenharia e pós-graduada (MBA) em gestão da produção, com bons conhecimentos na língua inglesa e espanhol.

Sua trajetória profissional começou em outra organização, também de grande porte, dentro do ramo de siderurgia e alumínio, diferente do ramo atual, tendo atuado por 12 anos, até que em decorrência da aprovação no concurso público ingressou a atual organização.

O atual cargo desempenhado é o de gerente de operações, competindo-lhe obrigações e responsabilidades que demandam todo o controle e manutenção de operações, além de definir e proceder com processos de aquisições e licitações de produtos e empresas a prestarem serviços a organização dentro da unidade de comando, além do gerenciamento dos contratos vigentes.

A participante 2 tem uma visão bastante ampla acerca do papel que desempenha e total comprometimento com suas obrigações, disponibilizando se em tempo integral se necessário a execução do melhor a qual foi escolhida executar. Isto ocorre muito em razão de suas motivações pessoais e expectativas de alcance de novos cargos dentro da organização. Tal fato salientado em uma de suas falas, quando lhe perguntada se tinha pretensões de chegar a qual cargo na empresa?

A mesma respondeu que pretende ainda galgar pelo menos mais 03 postos de trabalho, chegando ao cargo de gerente executiva, o que demanda em vias de regra, algo em torno de 15 anos, mas que pretende por meio da visibilidade que o atual cargo e local lhe permitem, chegar antes deste tempo ao pretendido.

Ao longo deste período na empresa existiram algumas dificuldades possíveis de serem relatadas, tal como em seu primeiro dia, que chegou juntamente com outro homem, ambos preenchendo o mesmo cargo, com mesmas atribuições e responsabilidades e na ocasião o seu superior designado, encaminhou o homem a uma mesa já com credenciais de acesso e trabalhos a desempenhar, enquanto a ela foi solicitado aguardar sentada ao lado de uma auxiliar administrativa, para que fosse visto, onde tal poderia atuar.

A partir desta experiência e a conscientização que o ramo de atuação escolhido por ela, em sua convicção se trata ainda que de forma implícita (por não ser uma regra da organização, mas algo praticado pelo público interno de nível superior, até mesmo de modo inconsciente) de um ramo machista, adotou como estratégica principal, [...] “o trabalho, trabalho e trabalho, executado com suor”.

Em afirmação a esta convicção, a participante 2, citou que: “o homem é promovido na promessa, já a mulher somente quando é consolidado o negócio!”, o

que em sua opinião acaba por tornar a mulher em cargos de liderança na organização, algo escasso, não por competência da mulher, mas sim porque esta acaba por diminuir-se frente a este paradigma, algo que não lhe ocorreu.

A ela a apresentação de resultados, o *networking*, estudo e o apoio da família, foram fatores que lhe auxiliaram em sua trajetória e no que hoje faz, que é, apontado como sendo o gerenciar pessoas (a mais importante de suas obrigações), em “um ato diário de coragem”.

É possível apontar que a participante 2 não está satisfeita ainda com o alcançado, e aponta indiretamente que isto a ela é algo motivador, não estar satisfeita nunca para sempre estar em busca de algo maior ou melhor, mas que tem consciência do alcançado e dos transtornos pessoais que isto já lhe causou, algo chamado de preço, tal como ter que estar ligado a organização 24 (vinte e quatro) horas por dia, durante os 7 (sete) dias da semana, algo que não considera lhe gerar grandes impactos na vida pessoal, por estar disposta a tal.

4.4.3 Participante 3

A participante 3 tem seu histórico ainda bastante curto ainda na organização, apenas 01 (ano) ano. Seu cargo é um cargo de confiança, atribuído por escolha do poder do Estado, por meio de nomeação, ocorrida no ano de 2015, após a constituição de um conselho, que tem sob sua responsabilidade a gestão e fomentação de grandes projetos na RMVPLN.

Formada em engenharia civil com pós-graduação em gestão pública, fluente em inglês, a qual lecionou em escolas de ensino fundamental e médio, como primeiro emprego e em espanhol.

Sua trajetória profissional após a carreira de magistério, deu-se no setor público municipal, tendo desempenhado sua profissão de formação, engenheira, por cerca de 25 anos, chegando ao cargo de direção de secretária e tendo fomentado segundo este, diversos projetos de grande porte ao município de atuação.

Cabe salientar que a participante 3 em decorrência de seu tempo de trabalho na servidão pública e privada, já é uma pessoa ingressa ao sistema de aposentadoria nacional (INSS) e que até o recebimento do convite a assumir o cargo de diretora da organização em que atua, não tinha pretensões de retorno ao

mercado de trabalho, tão pouco a servidão pública, contudo além do convite, o desafio de poder fazer parte de um projeto maior de modificação da RMVPLN a motivou ao retorno as atividades.

Com isto é natural julgar que a participante 3 é uma pessoa disposta a enfrentar desafios, que torna agentes motivadores a sua continuidade na ativa, além de sua característica pessoal de ser exigente e agregadora.

Uma fala bastante latente quanto ao seu papel enquanto liderança é a de que apesar de ser difícil estar à frente em uma organização com tamanha responsabilidade, a busca por novos desafios deve sempre existir e que a sua é diminuir as desigualdades sociais, mudando a vida das pessoas, contribuindo com otimização de recursos, fomentando condições ao atendimento das necessidades e a melhoria das pessoas na RMVPLN.

4.4.4 Participante 4

A participante 4 teve sua história profissional, praticamente toda desenhada na organização que atua, uma referência nacional e internacional no ramo de atuação. Possui 17 (dezesete) anos de histórico, o qual iniciou em regime de estágio, mas sendo efetivada no cargo de auxiliar administrativa e hoje tendo chegado ao cargo de gestora de Recursos Humanos, respondendo ao 2º (segundo) posto mais alto na unidade, em uma das mais importantes da organização no país no setor produtivo de bebidas.

Possui formação superior em administração, sendo especialista (MBA) em Gestão de Recursos Humanos (título obtido na UNITAU – Universidade de Taubaté), e apesar do cargo que ocupa, não possui fluência em outras línguas, algo que está planejado a ocorrer, pois as novas ascensões na organização, demandam o atendimento de tal necessidade.

A participante julga que sua trajetória profissional iniciou na atual organização, pois teve sim uma experiência anterior, mas em regime de estágio e por um intervalo de tempo bem curto, sendo o cargo de auxiliar administrativo na atual organização o seu primeiro vínculo de efetivo registro em carteira.

No atual cargo desempenhado, o de gerente de Recursos Humanos, a participante acredita que lhe compete o cumprimento de obrigações e

responsabilidades que tangem a gestão burocrática do setor e o atendimento legislativo, contudo sua atribuição maior é a de ser um agente transformador, pois cabe a ela influenciar positivamente as ações das pessoas para a obtenção de resultados esperados e cumprimento das diretrizes estabelecidas pela organização.

A participante 4, tem total comprometimento com a organização e também com sua família, sendo mais específico aos filhos, fato que se evidencia em dado momento da entrevista em que está aponta, que por muitas vezes já esteve presente na unidade em que atua, até 2 (duas) horas da manhã, saiu as 23 (vinte e três) horas da noite, entrou as 6 (seis) horas, mas que não abre mão hoje em dia de ir buscar os filhos na escola, de estar presente com eles nos fins de semana fazendo atividades de convívio e dedicando se a eles.

Tudo isto para a participante também se apresenta como resultado do já vivido na organização, a qual já com 24 (vinte e quatro) anos, exercia cargo de liderança, tendo que enfrentar dificuldades tal como ser promovida antes de pessoas com mais experiência e idade, que se descontentaram, provocando a necessidade de um ajuste e postura de conduta por parte da participante que preferiu a manutenção do cargo da referida pessoa, ao seu desligamento, demonstrando sua capacidade de gestão.

Outra dificuldade apontada, a necessidade de ser firme perante aos seus pares e até mesmo superiores para que pudesse demonstrar seu conhecimento e objetividade a resoluções de problemas.

Mas todas as dificuldades apontadas foram superadas, com o suporte de facilitadores que carrega como sendo fundamentais a todo gestor, que são a empatia (chamada por ela de cartão postal), paciência, genuinidade e disponibilidade. Além ainda da lealdade a seus superiores que como citado “para se crescer em qualquer lugar, primeiro você precisa ser comprado por alguém”.

Em sua organização não existe diferenciação entre homens e mulheres, não há diferenciação em “grid” ou salário, pois, a política organizacional, estabelece que os resultados são o seu foco, não demandando diferenciação de sexo a sua obtenção, com isto o que existe é uma revisão de resultados anualmente, permitindo assim o homem ou a mulher a ascensão ou não de cargo, e até mesmo o deslocamento dentro da organização que atua em nível mundial.

4.4.5 Participante 5

A participante 5 possui ampla experiência na organização em que atua, sendo a participante com o maior tempo de serviço na mesma organização, tendo inclusive ultrapassado o tempo mínimo necessário a se aposentar, que são de 35 (trinta e cinco) anos de trabalho. A mesma já atua na organização há 36 (trinta e seis) anos, tendo sido está a única empresa na qual trabalhou ao longo de sua vida.

Hoje com seus 55 anos de idade, é a supervisora de Recursos Humanos, de uma organização do setor automobilístico na cidade de Taubaté, com formação na área de letras e pós-graduada em administração, com fluência nas línguas inglesa e espanhola.

A participante aponta que ao longo de sua trajetória, foi fundamental realizar um correto alinhamento da vida pessoal com os interesses organizacionais, mas sem o abrir mão da família, algo que a motivou permanecer em sua cidade de origem e de matrimônio, abrindo mão de maiores ascensões em âmbito profissional, apesar de por um curto período ter atuado em outro país, a Argentina, mas retornando a sua cidade natal, logo em seguida.

Exercer este cargo é algo bastante recente à mulher, sendo esta liderança, somente a segunda a ser exercida por uma mulher, e por isto a participante 5 é uma referência, que curiosamente tem a preferência por trabalhar com homens, por considerar mais fácil lidar com eles.

Considera-se satisfeita com o cargo que exerce e não trabalha pensando em novas oportunidades.

4.4.6 Participante 6

A participante 6 é casada, tem 40 (quarenta) anos, administradora, com MBA (*Master Business Administration*) e ainda é fluente em inglês e espanhol, uma das necessidades pontuadas para a atuação como líder em uma organização do porte internacional como a que trabalha.

Sua contratação se deu por via bastante interessante, pois foi inicialmente estagiária na organização até 1996, e ao término do período de estágio passou a atuar em uma empresa terceirizada, o que se deu por um período de quase 5 (cinco)

anos e aí recebeu o convite para ocupar uma vaga disponível na mesma área que hoje exerce liderança, tendo por responsabilidade conduzir processos, liderar e orientar colaboradores com o intuito de garantir a qualidade e eficácia do trabalho, alcançando os resultados esperados pela organização.

Hoje as suas decisões são de grande impacto e podem interferir diretamente nos resultados da organização, sendo fundamental haver de sua parte um correto alinhamento de sua gerência com as demais áreas, sendo primordial o envolvimento de todo o seu pessoal para que tenham o mesmo nível de informação e busquem o mesmo resultado.

Para chegar onde chegou, teve que enfrentar algumas dificuldades, que foram superadas principalmente por sua postura e atitude, e adotar como agentes facilitadores ao enfrentamento destas dificuldades, o compromisso e o gostar do que faz, a sua experiência anterior como supervisora.

A somatória destes fatores, aliado ao estar no lugar certo na hora certa, permitiram-lhe ser a primeira mulher a ocupar o cargo de liderança que exerce dentro da organização.

4.4.7 Participante 7

A participante 7 tem 39 (trinta e nove) anos, é solteira e a única com apenas nível superior, sendo da área de engenharia, é fluente em inglês e teve sua entrada na organização pela mesma via que a participante 6, ou seja, foi contratada de uma empresa terceirizada que prestava serviço a organização atual.

Apesar de ter somente o nível superior e o tempo de apenas 8 (oito) anos na empresa, já recebeu 2 (duas) promoções e hoje é uma das lideranças na área de engenharia, área bastante importante na organização.

Para a participante, o que lhe proporcionou a condição de crescimento na organização, foi o ser bastante exigente consigo mesma, fazendo com que assim, ela sempre buscasse entregar mais do que lhe foi pedido. Para ela também é fundamental ser uma “*Teacher*” dos colaboradores, buscando sempre orientá-los e conquistá-los, de forma a poder colocá-los nos lugares certos para que apresentem os melhores resultados.

Sua promoção a liderança a princípio gerou um certo choque nos seus pares e a partir do momento que assumiu tal cargo, o ritmo dos processos também se alteram, pois para a participante é fundamental que “[...] as pessoas certas sejam colocadas no lugar certo”, propiciando assim melhoria na produtividade.

4.4.8 Participante 8

A participante 8 tem 37 (trinta e sete) anos, atua como supervisora de logística, é bacharel em comunicação e possui MBA em gestão empresarial, além de ser fluente em inglês, espanhol e italiano.

Já possui 16 (dezesesseis) anos de atuação na organização, tendo entrado como estagiária e ainda pensa em crescimento, querendo chegar a um próximo passo que é de gerente de logística.

No trato das dificuldades, ela considera que o enfrentamento de mercado para a chegada da mulher a cargos de comando é prejudicada em decorrência da maior oferta masculina de mão de obra e da dupla jornada de trabalho aplicada à mulher, na organização e em casa.

Sempre adotou como estratégia para o seu desenvolvimento profissional a especialização e o sair sem dever nada, pois acredita que a mulher se doa (doação) mais e de forma natural que o homem.

Esta participante sempre pensa no próximo passo dentro da organização, não se acomodando com sua situação atual e buscando estabelecer sua posição de líder, por meio de uma liderança pautada no desenvolvimento das pessoas, entrega de objetivos e a coordenação de projetos.

Tem consciência de que suas tomadas de decisão podem ser de grande impacto a organização, podendo ser de grande contribuição ou prejuízo, principalmente financeiro.

4.4.9 Participante 9

A participante 9, no período da pesquisa, era alta executiva do setor de produção automobilística e ainda no período de realização desta migrou para outro

setor, o de consultoria, após ter se aposentado do cargo de diretora de operações, sendo referência neste trabalho.

Esta participante é uma profissional com larga experiência administrativa e que por sua atuação dentro e fora do país, decorrentes de seus 30 anos de serviços prestados a organização em que atuou, recebeu diversos prêmios por desempenho e reconhecimento de sua atuação.

A participante, além de ter iniciado sua carreira na RMVPLN, é também nascida nela, na cidade de Caçapava, e um pouco diferentemente das demais participantes iniciou sua trajetória para o alcance da alta liderança, por meio da entrega de seu curriculum e da vontade de trabalhar nesta organização, que via constantemente ao passar em frente, quando seguia para cursar o ensino superior de matemática, desejo de seu pai.

Ao longo de sua carreira foi galgando espaços e postos, tendo sido supervisora de áreas anteriormente coordenadas por homens e que tradicionalmente são a eles destinadas, como a de linha de montagem de veículos, de qualidade e de materiais, além do posto de diretora da planta de São José dos Campos, uma importante e estratégica parte de toda a organização.

Para a participante as maiores dificuldades foram a de se inserir em setores considerados de atuação masculina e em atividades de comando que acabam por gerar sentimentos de rivalidade, competição, inveja e até desconfiança na capacidade profissional da mulher. Afirma que para o devido exercício do posto de comando, a mulher deve estar devidamente preparada.

Outro ponto que salienta como dificuldade é que o reconhecimento profissional da mulher precisa ser conquistado a cada momento e que “[...] só é obtido mais a longo prazo do que um profissional do sexo masculino”.

Para o enfrentamento destas dificuldades a participante adotou como estratégia conciliar seus múltiplos papéis enquanto líder e enquanto esposa e mãe, considerando que boa parte de seu sucesso é decorrente do apoio do cônjuge e dos filhos, sendo que para compensar os momentos de ausência por conta das atividades profissionais, buscou criar momentos especiais e atividades na família para gerar o envolvimento de todos.

Ainda como estratégia, procurou jamais ter o sentimento de culpa, na busca do crescimento profissional e na necessidade de ter que deixar os filhos sob cuidado

de outros. Além disto, sempre procurou investir em seu desenvolvimento profissional por meio de capacitações, seminários, treinamentos, cursos e outros, sob um plano traçado.

Obviamente para que tudo isto pudesse acontecer, a ela foi fundamental realizar um correto gerenciamento do seu tempo, dispensando tempo suficiente ao trabalho e à família, não comprometendo um ou outro.

Para a participante, os principais impactos decorrentes de sua posição hierárquica na organização, na vida pessoal se pensados pelo lado positivo, foi o compartilhamento do sucesso e ensinamentos com a família que decorreram nos filhos terem trilhados o caminho da liderança por meio do empreendedorismo, dentro e fora do país. Negativamente não considera existir algo, mas sim como sendo um ponto que sempre exigiu atenção, que foi a necessidade de dedicar atenção a família nos tempos que dispunha.

Já nos aspectos profissionais, ressalta que positivamente “[...] a liderança é algo encantador e gratificante, pois leva a atingir resultados para o negócio por meio do comprometimento das pessoas e seu conhecimento profissional”.

Negativamente aponta que o “[...] o líder não tem 100% da unanimidade, devido à grande exposição, tem gente que não gosta”.

4.4.10 Participante 10

A participante 10 atua como gerente sênior de RH na cidade de Guaratinguetá, mas respondendo por duas grandes áreas da organização que atua: as áreas de relações trabalhistas da América do Sul e a divisão química Brasil. Uma mulher de 44 (quarenta e quatro) anos, formada em psicologia, especialização em gestão de RH e mestrado pela Universidade de Taubaté em Gestão e Desenvolvimento Regional, que possui fluência em inglês e espanhol, línguas as quais faz uso constante decorrente de seu posto hierárquico na organização e seu posto de comando de equipes internacionais.

Iniciou sua carreira na organização a partir de um programa de estágio que durou 1 (um) ano e meio, depois ingressou no programa de Trainee com duração de 1 (um) ano, sendo efetivamente contratada a partir deste no ano de 1994.

De lá para cá, percorreu os cargos de analista, consultora, gerente e gerente sênior, cargo que ocupa há cerca de 2 (dois) anos. A participante é consciente de que sua carreira sofreu uma certa estagnação em termos promocionais por um período, não por desejo da empresa, que a indicou quando a mesma tinha cerca de 27 (vinte e sete) anos de idade, por meio da sinalização de seus superiores que a apontaram como sendo “uma potencial gerente”, mas que para isso ocorrer seria necessário realizar grandes mudanças de localidade e condições de vida, fato que optou por não fazer na ocasião.

A partir desta negativa a mudanças, houve um período de frustração profissional por não compreender no momento a necessidade de tais mudanças. Entretanto, pelo fato de ser sido amparada pelos superiores, que a destinaram a vários projetos, deu continuidade de forma plena a suas atividades, sabendo que “[...] existem preços que se paga por decisões”! E que hoje entende o que se passou, afirmando que “A empresa soube cuidar de mim”!

Contudo, com o passar dos tempos e o amadurecimento pessoal, o desenvolvimento dos familiares, em um outro momento a mesma oportunidade lhe foi oferecida para o crescimento de carreira, que foi aceita, demandando a mudança para a capital São Paulo, vivenciada por um período de 2 (dois) anos, e que, inesperadamente lhe trouxe a condição de retorno a cidade natal de Guaratinguetá novamente promovida, mas com atribuições maiores e responsabilidades internacionais, porém com permanência local, apesar das constantes necessidades de viagens nacionais e internacionais, gerando no local o sentimento de que “a menina da casa voltou”.

Como principais dificuldades ao longo de sua carreira, a participante apontou que o distanciamento com a Matriz da organização, uma matriz internacional gerou em dados momentos dificuldades, tal como as devolutivas das lideranças, isto visto do lado organizacional. Tais pontos aliados às dificuldades pessoais, como as poucas oportunidades regionais para capacitação acadêmica e a necessidade de manutenção familiar.

Para tal enfrentamento a participante buscou sempre ter um amplo diálogo com todos na família e organização, buscando estabelecer parcerias com eles.

Um ponto bastante importante de ser relatado por parte da participante é a sua percepção quanto a este mesmo trajeto se fosse realizado por um homem,

sendo que a mesma aponta que acredita que, “[...] eles seriam mais aguerridos, pelo poder e exposição maior”.

Contudo a participante também afirma que isto tem se modificado, pois hoje em dia a mulher, em sua visão, tem se portado de forma mais competitiva, pensando nesta geração de mulheres com cerca de 20 (vinte) e tantos anos.

Para a participante sua trajetória e chegada à alta liderança teve como facilitadores sua identificação com os valores da organização, algo que não lhe gerou conflitos pessoais, o fato de ser uma sólida e engajada profissional e ainda a sua capacidade de realizar informalmente comunicação. Mas ainda é possível citar que alguns agentes externos atuaram como facilitadores também, tal como a “imagem criada e transmitida por outros” na comunidade de RH bem estabelecida com os clientes.

Sob sua responsabilidade, enquanto líder, deve gerar resultados de longo prazo, com exigências de curto prazo, algo que hoje em dia é cada vez mais complexo.

A sua percepção enquanto líder é a de que trabalhar com homens é mais fácil, pois considera “trabalhar com mulheres é um saco”, pois as mulheres estão cada vez mais com uma mentalidade de contribuinte individual, sendo necessário chegar a cargos de liderança o quanto antes, para se ter sucesso, demandando a elas “estar com a faca nos dentes” sempre e querer “estar na crista da onda”. Assim na área de RH a participante sente falta de trabalhar com homens, pois considera que estes sejam mais objetivos.

Para ela os principais impactos positivos obtidos com a alta liderança foram as oportunidades de exposição obtidas com o cargo, além da estrutura financeira, que lhe proporciona condições melhores, para por exemplo realizar viagens e passeios.

Negativamente, pode se apontar que há um prejuízo físico, pois exige demais e demanda muita dedicação, impossibilitando um real equilíbrio da vida pessoal com a profissional.

Ela ainda define que a “liderança envelhece” e que enquanto líder, precisa equilibrar metas de longo prazo com os recursos e condições de curto prazo.

4.4.11 Participante 11

A participante 11 atua na área da educação, no segundo posto de maior nível hierárquico de uma universidade de grande prestígio e tradição da RMVPLN, tratando diretamente da formação de nível superior e pós-graduação da organização.

Sob sua responsabilidade está “[...] levar aos alunos a qualidade de ensino, formação de jovens, a elaboração e estruturação de cursos e a capacitação de professores”.

Isto tudo ocorrendo de forma que permita a ela realizar o devido controle com certa firmeza e rigidez, decorrente da exigência e cumprimento dos procedimentos delimitados pela instituição, que possui regulamentos e diretrizes para praticamente tudo que é feito por todos os seus colaboradores.

A participante, está na organização há 23 (vinte e três) anos, tendo ingressado nesta por meio de concurso público, sem anteriormente ter atuado em outras organizações. Em seu ingresso considera que já entrou com um diferencial de mercado, pois já possuía mestrado na área para qual prestou o concurso, área que a época era composta por profissionais com apenas graduação em seu maior número.

Contudo, não por isto acredita que tenha tido menores dificuldades para a chegada ao atual cargo, já que aponta que em sua trajetória houve divergências de ideias, a necessidade de constantemente preocupar-se com o relacionamento entre os pares e com a parte política existente na organização, além ainda da dedicação exclusiva exigida no atual momento.

Para o enfrentamento de tais dificuldades, o uso da criatividade, o emprego de iniciativa e curiosidade, o estudo constante, o estabelecimento de relações e a humildade foram fatores fundamentais para tal desenvolvimento.

Claro, em sua opinião, que o processo para um homem seria o mesmo, contudo talvez este agisse de forma diferente, ela aponta, mas também, no papel de Pró-Reitora, crê que a mulher cumpre o papel com mais habilidade, já que a mulher é cuidadosa, detalhista e caprichosa.

Algo a ser ressaltado por parte da participante é a consciência de que este cargo é transitório e demandante da confiança a que lhe é dispensada por parte do

Reitor da instituição, que a designou para o cumprimento das atividades competentes ao cargo. Para confirmar tal fato, a participante afirma que: “[...] “hoje eu estou como Pró-Reitora!!”

Em se tratando de aspectos profissionais e ou características pessoais para a sua chegada ao atual cargo, a participante acredita terem sido a sua facilidade de comunicação e o fato de gostar de trabalhar e assumir responsabilidades, os principais pontos que a destacaram. Além claro, dos resultados dos trabalhos em que esteve presente anteriormente e o fato de todas as tarefas a ela impostas terem sido concluídas e também a sua trajetória em sala de aula como professora.

Para a participante, ser líder demanda dedicação, ser uma pessoa que passe confiança, seriedade e apresentar resultados. Uma característica também bastante importante que não deixou escapar acerca da liderança, principalmente enquanto mulher é que esta precisa ser “forte”.

Quanto aos principais impactos em sua vida profissional, o fato de ser uma alta liderança nesta organização, a participante considera ser gratificante exercer este papel e ter as pessoas respeitando suas ideias e estar promovendo resultados, claro sempre buscando promover discussões, pois “a universidade é um ambiente de discussões”.

Isto tudo pensando ainda tendo que demandar a necessidade de haver uma separação de vidas, pessoal e profissional, já que o cargo lhe exige 24 (vinte e quatro) horas, acarretando em muitos momentos ter que acabar levar os problemas para casa, preocupações e o tempo. Mas ainda assim, ela possui expectativas de poder realizar mais e entender que ainda há necessidade de se fazer mais e estabelecer melhores políticas públicas para o atendimento dos alunos, seu foco.

4.4.12 Participante 12

A participante 12, tal como a participante 11, atua na área da educação, exercendo também o segundo posto de maior nível hierárquico na mesma universidade de grande prestígio e tradição da RMVPLN, atuando na área de ensino e sendo a pessoa responsável pelas questões financeiras de concessões de bolsas de ensino e relação direta aluno, professor e instituição.

No início claro, esta considerou um pouco complicado, pois o primeiro passo foi “[...] tirar o diploma da gaveta”, para só a partir daí, construir um caminho que culminou no que a princípio não lhe era algo esperado, chegar ao cargo de Pró-Reitora”.

Esta deu início a sua carreira na organização como professora substituta, no período ainda em que se fazia como aluna da universidade em nível de mestrado, e posteriormente após prestar concurso público, se efetivou como professora em 2005. Deste início até a atualidade já se passaram 16 anos, em que sua trajetória vem sendo construída pautada na disponibilidade e empenho na realização de suas obrigações e busca por dar suporte / auxílio à organização quando solicitada por seus superiores e sempre tento a clareza de que deveria ser feito um bom trabalho, principalmente ao público alvo (cliente) da organização, que é o aluno.

As principais estratégias adotadas pela participante podem ser descritas em duas de suas frases citadas ao longo da entrevista, sendo a primeira delas: “Tenho a família como prioridade”, reforçando que para tal desenvolvimento profissional, lhe foi fundamental a participação, colaboração e compreensão de seus familiares, o fato de naquele momento e ainda hoje, ela estar trabalhando, ter que em muitos momentos estar dedicada a uma organização que lhe exige 24 horas por dia.

Uma segunda frase que pode ser descrita como marcante e representativa ao alcance do atual cargo é a citada ao ser questionada sobre dificuldades enfrentadas, a qual apontou que não teve grandes dificuldades, pois para ela “[...] chegar a este cargo foi o reconhecimento do trabalho”! Isto muito em função do conjunto de aspectos profissionais e características pessoais que possui, sendo flexível em atender necessidades, estar aberta ao novo, ter objetivos e metas e saber o que fazer. Tais aspectos permitiram-lhe ao longo da carreira ser indicada a diversos afazeres e também cargos.

Para a participante o atual cargo é o ponto máximo onde gostaria de chegar, não tendo pretensões maiores, como chegar a Reitora, estando satisfeita com o alcançado, porém a mesma satisfação ainda não se deu com os feitos, pois acredita ainda haver muito a fazer, o que pretende realizar até o fim de seu mandato que termina em 2018 a princípio, senão houver uma recondução.

Os aprendizados já foram muitos no exercício do cargo, tal como as questões e relações políticas necessárias, a responsabilidade de se tornar pública e

responsabilidade no agir dentro e fora da organização, até mesmo em ferramentas virtuais, tal como redes sociais, a manutenção do controle da equipe de trabalho, etc., equipe está de trabalho que determina suas preferências por mulheres ao seu lado, apontando que hoje possui uma equipe de “Marias Bonitas, que são mesmo bonitas, mas que se precisar puxar a peixeira puxam”!

Os impactos na vida pessoal e na vida profissional acabam por se confundir com o aprendizado que a determina e que lhe proporciona muito orgulho e desperta muito valor às pessoas e lhe dá condições melhores, tal como na questão salarial.

4.5 Quadros de Categorização Analítica

Seguindo os passos da análise qualitativa de conteúdo, os dados das entrevistas foram organizados em 6 (seis) categorias, que deram origem aos quadros de categorização analítica, elaborados com a intenção de auxiliar na visualização e compreensão dos dados coletados, além de proporcionar maiores condições ao autor de realizar as devidas conclusões da pesquisa.

Para isto são apresentados os 6 (seis) Quadros de categorização analítica que abordam:

- ◆ Quadro 5 – Categorização das dificuldades enfrentadas;
- ◆ Quadro 6 – Categorização das estratégias adotadas para o enfrentamento das dificuldades;
- ◆ Quadro 7 – Categorização dos facilitadores de aspectos profissionais, sociais e/ou pessoais;
- ◆ Quadro 8 – Categorização acerca da percepção sobre ser líder
- ◆ Quadro 9 – Categorização da percepção sobre a gestão diversidade cultural
- ◆ Quadro 10 – Categorização dos impactos geradas na vida pessoal e profissional decorrente do cargo de liderança exercido

A partir de tal explicação, passam a serem apresentados tais quadros, iniciando pelo Quadro 5, que traz a categorização das dificuldades enfrentadas apontadas pelas participantes.

Quadro 5: Categorização das dificuldades enfrentadas

PARTICIPANTES	Nº	RELEVÂNCIA	INTENSIDADE	FREQUÊNCIA
	1	Desconfiança, conciliação família / profissão	Expectativa, provar que era capaz	Exigência
	2	Discriminação, preconceito	Ramo machista Promessa	Entrada nos processos; Falta de tempo
	3	-	Desafios	-
	4	Conciliação família / profissão	Estabelecer relações com os pares (em geral homens ou com mais idade e experiência)	Exigência de disponibilidade
	5	Conciliação família	Dupla jornada de trabalho	Mudança
	6	Conciliação família	Ritmo das pessoas	Mudança
	7	Choque de comandar	Lidar com os mais velhos	Adaptação geral a mudança
	8	Maior oferta de oportunidades ao homem	Dupla jornada de trabalho	Trabalhar com mulheres
	9	Sentimentos de rivalidade; competição; inveja; desconfiança na capacidade profissional	Reconhecimento profissional	Conciliação família / profissão
	10	Conciliação família	Devolutivas das lideranças	Pouca oportunidade de desenvolvimento na região
	11	Tempo; relacionamento	Divergência de ideias	Estrutura familiar
12	Concurso público	Jogo de cintura com as pessoas	Capacitação por meio de estudo	

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 6 é apresentada a categorização das estratégias adotadas para o enfrentamento das dificuldades ao longo de suas carreiras, com isto foi possível

realizar uma verificação de que as dificuldades continuam a existir, sendo estas separadas em adotadas no início da carreira e atualmente.

Quadro 6: Categorização das estratégias adotadas para enfrentamento das dificuldades

PARTICIPANTES	Nº	INÍCIO DE CARREIRA	ATUALMENTE
	1	Ter objetivos firmes; não desistir	Apoio familiar; amizades
	2	Trabalho	Trabalho; suor
	3	Atenção; ser racional	Ter bases sólidas e estruturada
	4	Disponibilidade; cumprimento de solicitações; lealdade a chefia	Empatia; genuinidade; disponibilidade, influência; impacto
	5	Trabalho	Conhecer as pessoas; colocar as pessoas certas no lugar certo.
	6	Entregar mais que o pedido	Ter cuidado; aprender com a vida
	7	Agressividade e entendimento do trabalho	Respeitar os limites de cada um
	8	Trabalho	Direcionar pessoas
	9	Investir no desenvolvimento	Não se sentir culpada; gerenciar o tempo
	10	Trabalho e gostar do que faz	Responsabilidade, entrega de resultados e disponibilidade
	11	Trabalho	Dedicação e entregar resultados
12	Estudar; sempre fazer um bom trabalho	Não sair da linha tendo controle sobre tudo; responsabilidade; agir dentro e fora da organização com autoridade	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 7 expressa a categorização dos agentes facilitadores que as participantes acreditam terem lhes auxiliado no transcorrer de suas carreiras.

Estes aspectos estão divididos em profissionais, sociais e pessoais, tornando claro assim o que cada participante apontou como facilitador.

Cabe salientar que para a ampla maioria das participantes a família é um dos principais agentes facilitadores a sua condição de chegada e até mesmo permanência no cargo de alta liderança, pois é com o apoio e compreensão desta

que tais conseguem sustentar-se ante as dificuldades e alta carga de responsabilidades e compromissos a serem cumpridos.

Quadro 7: Categorização dos facilitadores de aspectos profissionais, sociais e/ou pessoais

PARTICIPANTES	Nº	PROFISSIONAIS	SOCIAIS	PESSOAIS
	1	Personalidade; lembrança de SER humano; estudo	Base familiar	Simpatia; hobby; esporte
	2	Estudo, networking, resultados; falar de forma convicta;	Família	Opção de vida
	3	Resultados; motivadora de equipes de trabalho; Resultados apresentados	Networking; Influências;	Ser racional; exigente
	4	Lealdade à chefia; resultados apresentados; networking	Família	Sinceridade, empatia, paciência; disponibilidade
	5	Comprometimento	Família	Formação
	6	Comunicação	Entrega	Conhecer pessoas
	7	Ser agressiva	Família	Compreender e gostar do que faz
	8	Responsabilidade	Família	Trabalhar
	9	Estilo participativo de liderança e envolvimento na tomada de decisão	Família	Envolver a família no sucesso profissional
	10	Comunicação; solidez; engajamento	Família	Imagem criada
	11	Comunicação; responsabilidade	Família	Trabalhadora
12	Flexibilidade; disponibilidade;	Família	Estar aberta ao novo; ter objetivos e metas; saber o que quer	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 8 a seguir, indica a categorização acerca da percepção sobre ser líder que as participantes possuem sobre sua posição de liderança.

Este item da pesquisa, trouxe à tona as participantes, uma reflexão sobre os papéis que estas desempenham em suas organizações e mais ainda na vida de diversas pessoas que atuam diretamente com elas no dia a dia. Além ainda de gerar ao autor a condição de, por meio dos apontamentos realizados, criar categorias para maior compreensão desta percepção.

Quadro 8: Categorização acerca da percepção sobre ser líder

PARTICIPANTES	Nº	COMO É PARA VOCÊ SER LÍDER EM UMA ORGANIZAÇÃO ...	CATEGORIAS
	1	Ter uma responsabilidade imensurável e um compromisso	Responsabilidade; Compromisso
	2	Um ato de coragem todos os dias	Corajosa
	3	Difícil e cheio de desafios para se mudar as vidas das pessoas	Dificuldade; desafio, mudança; Vida; Pessoas
	4	Transformar a vida e a carreira das pessoas	Transformação; vida; carreira; pessoas
	5	Exige direcionar pessoas com as estratégias da organização	Direcionamento; pessoas; estratégias
	6	Entregar além do pedido	Entrega
	7	Difícil por que tem que desenvolver pessoas	Desenvolvimento de pessoas
	8	Direcionar pessoas	Direcionamento de pessoas
	9	Conquistar a autoridade por meio da confiança, senso comum e da compreensão clara das metas e desafios	Autoridade; confiança; senso comum; compreensão; metas; desafios
	10	A liderança envelhece; é preciso equilibrar metas de longo prazo com os recursos de curto prazo.	Envelhecimento; metas; curto prazo; longo prazo; recursos
	11	Exige ser forte para suportar a demanda de trabalho	Forte; trabalho
12	Uma surpresa e uma grandiosa experiência	Surpresa; experiência	

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o Quadro 9 apresenta a categorização sobre a percepção que as participantes possuem sobre a questão da diversidade cultural nas organizações em que atuam. Esta percepção pode ser expressada a contento e conforme a participante percebe, vivencia ou sente que tal ocorre na organização em que atua e que permitiu ao autor a formulação de categorizações baseadas nas respostas obtidas, sobre o tema gestão da diversidade cultural.

Quadro 9: Categorização da percepção sobre a gestão diversidade cultural

PARTICIPANTES	Nº	A DIVERSIDADE CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO ...	CATEGORIAS
	1	Existe e dá condições iguais a homens, mulheres e homossexuais	Igualdade de gêneros
	2	Existe, mas ainda há o machismo inconsciente	Machismo
	3	Atualmente trabalham somente mulheres	Trabalho da mulher
	4	Não existem diferenças entre homens e mulheres, nem em <i>Grid</i> ou Salários	Igualdade de gêneros
	5	As oportunidades são iguais a todos, pois existe um comitê de avaliação que não enxerga gêneros, mas sim resultados	Igualdade de gêneros
	6	Não existe diferença	Igualdade de gêneros
	7	Não existe diferença	Igualdade de gêneros
	8	As oportunidades são iguais a todos	Igualdade de gêneros
	9	Ao chegar a staff de liderança a mulher é beneficiada por sua habilidade participativa, colaborativa, nas relações interpessoais e na atuação como agente de mudança por isto não há diversidade neste nível	Liderança participativa; Liderança colaborativa; Relações interpessoais e Mudança
	10	A organização trabalha com a meta de em 2025, ter mais mulheres em cargos de liderança	Igualdade de gêneros; Meta;
	11	Não existem diferenças entre homens e mulheres, o que há são as preferências pelo sexo masculino	Igualdade de gêneros
12	Acredita existir, pois sente se no dia a dia um certo machismo	Machismo	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 10 a seguir, demonstra a categorização dos impactos que o cargo exercido pelas participantes reflete em suas vidas pessoal e profissional.

Para melhor compreender quais são estes impactos o autor separou estes, em positivos e negativos, possibilitando assim uma melhor visualização das decorrências destes.

Vale salientar que por vezes ambos acabam por serem confundidos por parte das participantes, não cabendo ao autor, apontar tais confusões ou interpretações equivocadas.

Quadro 10: Categorização dos impactos geradas na vida pessoal e profissional decorrente do cargo de liderança exercido

PARTICIPANTES	Nº	VIDA PESSOAL		VIDA PROFISSIONAL	
		Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
	1	Condição de contribuir para um mundo melhor	Afeto as relações; não ter liberdade de vida	Poder colaborar para que a RMVPLN seja melhor	Vive o cargo 24 h, sem se desligar; exige demais
	2	Satisfação	Impacto nas relações	Finanças	Entrega de 24 h;
	3	Motivação	Exposição pública	Figura pública; desafios	Julgamentos de outros
	4	Felicidade; realização pessoal; amadurecimento	Atenção maior com a família; conciliar o ser presente; desafios como mãe na formação dos filhos	Realização profissional; orgulho de ocupar uma posição de destaque; finanças	Tomada de tempo
	5	Realização financeira e pessoal	Não pensa nisto	Realização profissional	Jornada de trabalho fora do padrão
	6	Quando se saí de férias é bacana	-	Passar o conhecimento	Não quer sair da unidade e a empresa quer

Nº	VIDA PESSOAL		VIDA PROFISSIONAL	
	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
7	Foram grandes (Não especificou)	-	Crescimento e satisfação	Sempre ter que entrega mais
8	Realização financeira	-	Não esperava chegar onde chegou	-
9	Empreendedorismo familiar	Detrimento do tempo com a família	Desenvolver pessoas e profissionais	Não ter 100% de unanimidade devido à grande exposição
10	Estrutura financeira; viagens	Equilíbrio da vida pessoal com a profissional	Oportunidades e exposição	Preocupações
11	Satisfação	Necessidade de se ter uma estrutura familiar muito boa para não gerar algo ruim	Ver os alunos formados; ter as pessoas respeitando suas ideias	Excesso de reuniões e viagens
12	Satisfação; orgulho	Passar a ser uma pessoa pública	Aprendizagem e salário melhor	Muita responsabilidade e não poder sair do controle

Fonte: Elaborado pelo autor

5 DISCUSSÃO DA PESQUISA

A discussão sobre qual é a correta definição de gênero ou ainda sobre o que realmente é gênero se faz tão intensa e ao mesmo tempo tão conturbada, tanto dentro quanto fora do meio acadêmico e principalmente no cotidiano de pessoas comuns, que se torna evidente que o mesmo ocorre no meio organizacional.

Apesar de existir certa clareza do que se trata e uma gama de definições acerca do que se refere ao termo gênero, ou seja, que gênero refere-se ao trato das relações, de como o ser humano envolve-se com a sua relação de sexo e como se enxerga, como se porta e ainda como se sente enquanto ser, (SCOTT, 1986; SYNNOT, 1993; SEFFNER, 2003), isto ainda se faz um fator de confusão, pois vez por outra, esbarram não somente as questões de gênero propriamente, mas também com as questões de identidade de gênero, que de acordo com Freitas e Dantas (2012) “[...] diz respeito a homens e mulheres que se aceitam como homens e mulheres e escolhem outros homens e mulheres como objetos amorosos.” (FREITAS; DANTAS, 2012, p. ix). Essa questão ainda não é inteiramente compreendida culturalmente, e isto não somente no contexto das organizações.

Para ilustrar tal confusão por exemplo, pode se apontar a discussão sobre o uso de banheiros por homens e mulheres, tradicionalmente nomeados desta forma, relacionando o seu uso de forma restrita ao contexto do sexo.

Este é somente um exemplo do porque é tão importante realmente compreender as questões de gênero, principalmente quando levado ao contexto organizacional, onde a obtenção de resultados e promoção de lucratividade pode ser comprometida em decorrência de avaliações equivocadas ou preconizadas à base de concepções falsas ou as margens da discriminação, seja esta intencional, cultural ou inconsciente como citado pela participante 2, que apontou ainda existir um machismo inconsciente na organização em que atua; e a participante 12, que acredita existir machismo sim em sua organização, pois o sente no dia a dia, conforme demonstrado no Quadro 10, desta pesquisa.

No Brasil, as questões de gênero e a participação da mulher no mercado de trabalho têm crescido bastante e é claro que ainda há muito espaço a ser percorrido, contudo segundo o que já foi vivenciado por tantas mulheres que embrenharam se em movimentos feministas e que se dispuseram a lutar e reivindicar por espaços,

houve um grande avanço. Estas lutas e envolvimento com movimentos feministas se caracterizaram como uma grande porta de entrada e geradores de mudanças nas relações de trabalho entre homem e mulher, tal como os apontados por Soihet (2012) que afirma que:

Desde meados do século XX, o avanço tecnológico propiciado pela incorporação das ciências ao processo de produção capitalista, além das transformações nas relações de gênero a partir das lutas do movimento de mulheres, em particular do movimento feminista, tem permitido a entrada massiva das mulheres ao mercado de trabalho e ao ensino fundamental, médio e superior. Todavia, as carreiras científicas e as tecnológicas não têm se constituído uma prioridade na escolha do curso universitário para grande maioria das mulheres. Uma das determinações deste processo são as próprias relações de gênero, com seus desdobramentos na divisão sexual do trabalho. (SOIHET, 2012, p. 218)

A partir destes pontos que foram levantados, os resultados desta pesquisa, que são apresentados de modo a demonstrar uma realidade não tão aparente da RMVPLN e tornando possível traçar um apanhado de informações que tornam a pesquisa relevante, principalmente em seu contexto social regional.

Nas subseções a seguir serão discutidos, à luz de teorias, os aspectos apresentados nos resultados da pesquisa.

5.1 Caracterização das participantes

Conforme visto na caracterização das participantes, pode se verificar que 02 (duas) destas atuam nos cargos de maior nível hierárquico em suas organizações, perfazendo se como não somente como gestoras estratégicas, mas também articuladoras de ideias que produzam resultados e/ou melhorias a organização de atuação.

No que tange a aspectos familiares, é possível apontar que a ampla maioria das participantes são casadas, enquanto apenas 01 (uma) delas é solteira e 01 (uma) outra é divorciada.

Com tal estatística é possível avaliar que apesar dos cargos exercidos pelas participantes demandarem alto empenho, dedicação e grande tomada de tempo sendo lhes exigida, não se faz o caso da impossibilidade de manutenção familiar,

apesar de lhes condicionar como citado por muitas, uma dupla jornada de trabalho, principalmente para as que possuem filhos.

Desta forma pode parcialmente desmistificar a questão de que para ser um alto gestor de uma grande organização a família é uma condição a ser desconsiderada. Desta forma, verifica-se com esta pesquisa que mesmo em nível estratégico e dentro de uma organização de grande porte, há a possibilidade de se possuir bases de sustentação familiar.

Como pode ser verificado no Quadro 9, somente 2 (duas) das participantes, quando apontaram os facilitadores sociais, não citaram a família como sendo um destes agentes.

Corroborando com tal verificação e afirmação do autor, é possível apontar Bruschini e Lombardi (2006), que citam que:

Ainda que a presença de crianças pequenas seja um limitador real da atividade feminina, outras variáveis podem vir a estimulá-la: a presença de serviços públicos e particulares de atenção à maternidade (mais comuns em zonas urbanas), a necessidade econômica das famílias para fazer frente, seja ao desemprego de vários de seus membros, seja à renda domiciliar diminuída ou mesmo, ainda que em menor medida, a presença de um maior poder aquisitivo de um segmento de famílias o qual mesmo na ausência daqueles serviços, propiciam às trabalhadoras o necessário suporte para a sua ausência do lar. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007, p. 3)

As autoras ainda vão além e justificam apontando que a maternidade passou a ser mais tardia e em uma escala menor que em tempos passados, corroborando com o verificado pelo autor, apesar da não indicação das idades que ocorreram a maternidade das participantes. Justificando tal afirmação, as autoras citam que:

A partir de meados dos anos 80, entretanto, uma reversão dessa tendência vem se consolidando, indicando que a atividade produtiva fora de casa tornou-se tão importante para as mulheres quanto a maternidade e o cuidado com os filhos. Em primeiro lugar, os efeitos da maternidade no trabalho feminino permanecem, mas foram bastante atenuados, uma vez que as taxas de atividade das mulheres com idade entre 25 e 29 anos passaram a se assemelhar – e até superar – àquelas das mulheres entre 20 e 24 anos. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007, p. 2)

Quanto a questões de experiência profissional apenas 04 (quatro) participantes não atuaram em outras organizações anteriormente, enquanto as outras 08 (oito) participantes tiveram experiências anteriores em outras

organizações, sendo que destas ainda, somente 02 (duas) destas atuaram no mesmo segmento que a organização atual, enquanto 06 (seis) outras atuaram em segmentos diferentes e 04 (quatro) não tiveram experiências anteriores.

Além destes dados, destas que atuaram em outras organizações, 02 (duas) atuaram por até 05 (cinco) anos, 02 (duas) por até 10 (dez) anos e 02 (duas) por mais de 10 (dez) anos.

Dentro deste fator ainda, cabe ressaltar que somente as participantes 6 e 12 atuaram em uma empresa do mesmo segmento atual, sendo que a primeira atuou por até 10 (dez) anos e a segunda por até 5 (cinco) anos, as demais participantes que atuaram em outras organizações, trabalharam em outros setores que não o mesmo atual.

Ao se tratar da forma de entrada destas mulheres nas atuais organizações em que exercem seus cargos de liderança, verifica-se que 04 (quatro) das participantes tiveram sua entrada por meio de concurso público, outras 03 (três) das participantes foram por meio de programas de estágio, inclusive uma delas, a participante 10, também participou do programa de Trainees da sua empresa.

Já 02 (duas) foram contratadas por meio de empresas prestadoras de serviços junto a empresa que hoje são líderes, ou seja, foram contratadas de empresas terceirizadas.

Há ainda os casos da participante 9, que teve sua entrada realizada por meio da aceitação de seu curriculum, que foi selecionado para posteriormente participar dos processos de recrutamento e seleção da empresa.

E ainda também o da participante 3, que teve sua entrada para o exercício de alta liderança promovida por meio de nomeação, por se tratar de um cargo de confiança na organização. Além da participante 5 que teve sua entrada após ter feito um teste prático e ter passado por uma entrevista.

A partir de tais verificações é possível se apontar que a entrada da mulher no mercado de trabalho, pode e vem se dando de diversas maneiras e em diversos níveis, demonstrando a sua evolução, crescente participação e migração a novas experiências de trabalho.

Segundo Quirino e Aranha (2011), de acordo com IBGE (2010), os indicadores apontavam que no período de 1976 a 2010:

[...] a população economicamente ativa feminina passou de 11,4 milhões para 22,4 milhões, a taxa de atividade aumentou de 28,8% para 49,0 e a porcentagem de mulheres no conjunto de trabalhadores foi de 30,3% para 45,3%. Isto significa que mais da metade da população feminina em idade ativa trabalhava em 2010 e que mais de quarenta e cinco em cada cem trabalhadores era do sexo feminino na mesma data.

Tal levantamento, apesar de não apontar como se deu a entrada destas no mercado de trabalho, tais como as realizadas pelas participantes desta pesquisa, seguramente as incluem neste rol.

5.2 Relação da área de formação x Alta liderança

Apontar que a área de formação é um determinante para o alcance de um cargo de alta liderança é, se não algo equivocado, no mínimo leviano, contudo é possível estabelecer uma relação com os cargos que exercem as profissionais entrevistadas e sua formação.

Foi verificado nesta pesquisa que há evidência de que atualmente os cargos de alta liderança são exercidos por aquelas profissionais que possuem no mínimo dois níveis de formação, ou seja, uma formação inicial na graduação e ao menos uma pós-graduação.

Isto corrobora com Silva e Cunha (2002), que apontam que: “A educação no século XXI deverá ser uma educação ao longo da vida. Este conceito permite ordenar as diferentes seqüências de aprendizagem (educação básica, secundária e superior), gerir as transições, diversificar os percursos, valorizando-os”. (SILVA, CUNHA, 2002, p. 79)

No caso desta pesquisa tal fato se comprova, com o apontamento de que somente a participante 7 possui uma única formação de nível superior, a de engenharia, conforme demonstrado no Quadro 11, intitulado área de formação e cargo ocupado. Todas as demais participantes possuem mais de uma formação, permitindo-lhe o acréscimo de titulação em seus currículos profissionais e acadêmicos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Atualmente as organizações, de forma geral para estabelecerem suas lideranças, buscam pessoas com formações alinhadas aos seus interesses, mas também com conhecimento suficiente para atenderem suas necessidades e

demandas, principalmente que estes estejam alinhados as questões tecnológicas, pois:

[...] a mudança tecnológica é a regra, buscar condições para ancorar a preparação do profissional do futuro requer uma estratégia diferenciada. Este profissional deverá interagir com máquinas sofisticadas e inteligentes, será um agente no processo de tomada de decisão. Além disso, o seu valor no mercado será estimado com base em seu dinamismo, em sua criatividade e em seu empreendedorismo. Todos esses fatores evidenciam que só a educação será capaz de preparar as pessoas para enfrentar os desafios dessa nova sociedade. (SILVA, CUNHA, 2002, p. 78)

Outro ponto a ser evidenciado é que há um número maior de mulheres em alta liderança seguindo por carreiras com maior tradição masculina, tal como a engenharia e a administração, algo que vem modificando o atual cenário de lideranças na RMVPLN, e por consequência também no país.

Este fato pode ser considerado um movimento relativamente novo e que tende a não retroceder, pois vem demandando significativos avanços organizacionais e também à sociedade, denotando o aumento da escolaridade entre outras coisas, tal como apontado por Bruschini e Lombardi (2002):

[...] tradicionalmente as mulheres tem se ocupado com o trabalho doméstico, atividades sem remuneração e produções para o consumo próprio e familiar. [...] De outro lado, as mudanças apontam na direção de um pólo oposto, no qual ocorre a expansão da ocupação feminina em profissões de nível superior de prestígio, como a Medicina, a Arquitetura, o Direito e mesmo a Engenharia, áreas até há bem pouco tempo reservadas a profissionais do sexo masculino. [...] De um lado, a intensa transformação cultural ocorrida a partir dos anos 60, que impulsionou as mulheres para as universidades, e a expansão das vagas de 3º grau, que atendeu a esse anseio feminino; de outro, as transformações pelas quais passaram essas profissões em direção à especialização e ao assalariamento em detrimento da antiga autonomia profissional, o que repercutiu no nível de prestígio atribuído a esses profissionais, abrindo outras possibilidades para a inserção feminina além dos espaços tradicionalmente ocupados por elas, como o magistério e a enfermagem. BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002, p. 95, 101)

Tal fato pode também ser relacionado à mudança de visão quanto às questões de gênero, tal como apontado por Scott (1994) “[...] gênero é um elemento constitutivo das relações sociais, baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e mais, o gênero é uma forma primeira de dar significado às relações de poder”. (SCOTT, 1994, p. 13)

Desta forma, por uma busca por maiores possibilidades e condições de similaridade ao sexo oposto, a mulher apoiada a diversos fatores macroeconômicos passados, que em dado momento lhes favoreceu, vem ocupando espaços que até então eram de supremacia masculina e alterando cenários de sua participação, principalmente em regiões interioranas como o é caso da RMVPLN.

Estas mulheres que anteriormente tinham como padrão a informalidade ou que eram alocadas em serviços precários, passam a adentrar em novos mercados ou campos de atuação, provocando mudanças significativas no mercado de trabalho, tal como descrito por Bruschini (1998), que cita que:

Se esse padrão de participação feminina, que se expressa pela presença de metade das trabalhadoras em atividades precárias e informais, demonstra uma indiscutível continuidade em relação à dinâmica do trabalho feminino, é no interior de alguns grupos ocupacionais que se pode perceber a ocorrência de mudanças. Uma análise referente aos grupos e subgrupos ocupacionais, assim como às ocupações principais nas quais os trabalhadores estão inseridos, baseada na comparação entre os Censos Demográficos Mão de Obra de 1980 e 1991, este último divulgado apenas no final de 1997, reflete essas contradições, ao revelar a permanência de guetos femininos tradicionais, mas também o ingresso das trabalhadoras em inúmeros outros nichos ocupacionais, a tal ponto que é possível afirmar que é no interior das ocupações que começa a aparecer um silencioso processo de mudança, como se pode constatar pelos dados apresentados [...]. (BRUSCHINI, 1998, p. 16)

Tal fato se evidencia ao se analisar o Quadro 11, onde são apontados os cargos atuais das participantes deste trabalho, demonstrando seus níveis estratégicos em suas respectivas organizações, de forma a apresentar a relevância de sua participação na pesquisa e a sua área de formação.

Quadro 11: Área de formação e cargo ocupado

PARTICIPANTES	Nº	Área de formação	Cargo ocupado
	1	Ciências de segurança pública	Coronel
	2	Engenharia / Gestão da produção	Gerente de manutenção
	3	Engenharia / Gestão Pública	Diretora executiva
	4	Administração / Gestão de RH	Gerente Sênior de RH
	5	Letras / Administração	Supervisora de RH

PARTICIPANTES	Nº	Área de formação	Cargo ocupado
	6	Administração / Suply Chain Management	MP&L Team Manager
	7	Engenharia	Program Leader MX65
	8	Comunicação / Gestão empresarial	Supervisora de logística
	9	Matemática / Administração / Engenharia mecânica / Engenharia de produção	Diretora de operações
	10	Psicologia / Gestão de RH / Planejamento e Desenvolvimento Regional	Gerente Sênior de RH
	11	Ciências biológicas / Microbiologia agrícola ambiental / Agronomia	Pró-reitora
	12	Letras / Linguística aplicada	Pró-reitora

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Relação tempo de experiência x Alta liderança

O tempo em geral é um fator de grande suporte à alta liderança, pois aliado a ele existe o ganho de experiência e de conhecimento, principalmente conhecimento da cultura organizacional na qual está inserida. Em se tratando deste quesito ficou evidenciado que, com exceção da participante 3 que teve sua entrada para o exercício de alta liderança promovida por meio de nomeação, por se tratar de um cargo de confiança na organização em que atua, todas as demais participantes, necessitaram de um tempo mínimo para o alcance de seus cargos atuais.

Pode se dizer que este tempo mínimo foi o período de amadurecimento e de conhecimento das políticas e cultura organizacionais a que estavam inseridas, isto mesmo as que já tinham experiências no mesmo setor, caso da participante 6, ou para as outras 06 (seis) participantes que haviam tido experiências anteriores em outras organizações, mesmo que em setores de atuação diferentes, conforme pode se confirmar no Quadro 3.

Quando abordada somente a questão da cultura organizacional, há possibilidade que tenha sido mais fácil a adaptação à cultura organização para as participantes que não haviam tido experiências anteriores ou que tenham tido experiências breves em outras organizações na região e principalmente na mesma cidade, isto aqui posto é então somente um pressuposto do autor, visto que as participantes sem experiências anteriores ou com baixa experiência, obtiveram o alcance de altos postos em um intervalo de tempo satisfatório de promoções. Para ilustrar pode se destacar as participantes, 4 e 10, que ocupam o cargo de Gerentes Sênior em suas organizações, a participante 9 que ocupou o cargo de Diretora de Operações.

Este processo de adaptação pelo qual passaram todas as participantes em geral, para Schein (2010) dá se de modo externo e interno, demandando ao indivíduo a sua completa interação ao ambiente e grupos de relação, ou seja, o estabelecimento de níveis comportamentais, cognitivos e emocionais aceitáveis e compartilháveis de modo a não gerar sua negativa.

Corroborando com o pressuposto do autor e complementando o pensamento de Schein (2010), Hofstede afirma que tal adaptação demanda conhecer a cultura não apenas da organização, mas também a cultura local na qual o indivíduo está inserido. Sendo assim para este, “Todo ser humano é de fato o socializador de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDE, 1994, p.180).

Sendo assim, ao tratar sobre este tempo mínimo necessário para a chegada ao cargo de alta liderança, com relação tempo de trabalho na organização, e ainda apontando a quantidade de promoções alcançadas pelas participantes, se torna evidente que existem múltiplos sistemas de plano de carreira e diretrizes de desenvolvimento de habilidades e competências que permitiram a estas tal alcance de postos, porém um item de destaque citado com relativa ênfase pelas participantes é a condição necessária do auto desenvolvimento, a continuidade da busca por conhecimentos e ampliação de capacidades.

Isso vai ao encontro com o que afirma Brant et. al (2015), quando apontam que:

Tradicionalmente relacionada à estrutura organizacional, a noção de carreira tem evoluído para uma perspectiva mais pessoal. As pessoas se preocupam mais com o próprio desenvolvimento e demandam das organizações condições objetivas para obtê-lo, enquanto se preparam para viver diferentes carreiras ao longo da vida e gerir o crescimento da importância de outras dimensões, dando maior atenção à carreira subjetiva do que à objetiva. (BRANT et. al, 2015, p. 7)

Desta forma fica evidente que não há uma única métrica ao estabelecimento de promoções e que o tempo mínimo é bastante flexível junto às organizações, sejam estas de ordem pública ou privada, porém que é de fundamental importância a continuidade pessoal de desenvolvimento, por meio do desenvolvimento acadêmico, aprendizado de línguas estrangeiras (principalmente no caso de organizações com sedes ou extensões no exterior) e entre outras coisas, capacitações por meio de cursos de aprimoramento.

Ao se abordar esta relação tempo x alta liderança, é possível se chegar a médias de tempo de permanência em cargos anteriores ao cargo de alta liderança atual exercido pelas participantes. Tal média foi obtida por meio da contagem do tempo total de trabalho, expresso em anos, com a subtração do tempo atual (de alta liderança), dividido pelo número da quantidade de promoções obtidas ao longo deste período total, sendo considerados os devidos arredondamentos, resultado na média que nos serve de balizador de análise.

Equação 1: Média relação tempo mínimo chegada a alta liderança

$$RTM \times AL = \frac{TTT - TC}{QPO}$$

Onde: RTM = Relação Tempo Mínimo;
 AL = Alta Liderança;
 TTT = Tempo Total de Trabalho;
 TC = Tempo no Cargo;
 QPO = Quantidade de Promoções Obtidas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo a equação 1, é possível se verificar os resultados, que seguem por meio do Quadro 12, intitulado Relação de experiência x Alta liderança, que apresenta o tido tempo mínimo que foi necessário para as passagens de cargos e ascensões das participantes dentro das suas respectivas organizações, estabelecido afim de se obter uma parametrização comparativa entre o tempo e as promoções obtidas pelas participantes.

Quadro 12: Relação tempo de experiência x Alta liderança

PARTICIPANTES	Nº	TEMPO DE TRABALHO (Anos)	QUANTIDADE DE PROMOÇÕES	TEMPO NO CARGO (Anos/Meses)	MÉDIA TEMPO CARGO ANTERIOR (Anos / Meses)
	1	28	6	2 Anos	4 anos e 4 meses
	2	6	7	7 meses	9,2 meses
	3	1	-	1 ano	-
	4	17	12	2 anos e 3 meses	1 ano e 2 meses
	5	36	4	2 anos	8 anos e 5 meses
	6	15	2	5 anos	5 anos
	7	8	2	4 anos	2 anos
	8	16	4	5 anos	2 anos e 7 meses
	9	30	6	4 anos e 2 meses	4 anos e 3 meses
	10	24	4	1 anos e 10 meses	5 anos e 5 meses
	11	23	2	6 anos	8 anos e 5 meses
12	16	1	2 anos e 4 meses	13 anos e 6 meses	

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe salientar que no Quadro 12, para efeito de exposição dos resultados matemáticos obtidos por meio da Equação 1, não foram consideradas as dízimas da divisão, pois as mesmas expressariam dias e não corroborariam com a realidade em meses desejadas com o cálculo realizado por parte do autor, portanto as mesmas foram desprezadas a esta pesquisa.

E ainda aliado a tudo isto, existe uma outra variável que para esta pesquisa não será contemplada para efeitos de análise, mas que foi relatada ao longo das

entrevistas, que é o retardamento da ascensão por razões de ordem pessoal, tal como a manutenção familiar na sede/cidade de origem, o desejo de permanência no local/cidade ou até mesmo o desejo de outros objetivos pessoais que conflitavam a ocasião de uma possível promoção com o momento vivido.

O Quadro 12 ainda nos serve de métrica à verificação do que é um tempo médio para o alcance de cargos de alta liderança nas respectivas organizações de setores variados, a qual pertencem as participantes, e curiosamente demonstra que este tempo médio se faz indistinto desta organização ser pública ou privada.

Na análise das organizações públicas por exemplo, é possível se verificar que 01 (uma) destas não foi possível ser contabilizada, já que a participante por meio de nomeação, já se estabeleceu no mais alto cargo, possível de ser ocupado, mas contudo 01 (uma) organização a qual pertence a participante 2, teve o menor tempo mínimo de passagem de cargos para a chegada desta a um cargo estratégico, considerado neste trabalho de alta liderança, sendo este de apenas 7 (sete) anos e 8 (oito) meses.

Porém, segundo esta mesma métrica, a participante 11, de uma organização pública também, teve o maior tempo médio para a chegada em um cargo de alta liderança, sendo este tempo de 9 (nove) anos.

Dentre as organizações privadas, o menor tempo médio, foi o da participante 4, com apenas 1 (um) ano e 3 (três) meses, e já o maior tempo médio foi o da participante 5, com 8 (oito) anos e 6 (seis) meses. Cabe salientar também quanto a participante 5, que está é a pessoa com maior tempo de serviço prestado a uma mesma organização, apurado neste trabalho, tendo 36 (trinta e seis) anos de exercício funcional.

Desde modo ao se relacionar a variável tempo de experiência com o alcance da liderança, tomando como referência a participante 2, que teve na pesquisa o menor tempo de permanência nos cargos, tendo um alto índice de promoções, em comparado com a participante 12, que teve o maior tempo de permanência no cargo a ser promovida, ambas do setor público, pode-se de certo modo contestar a própria legislação estabelecida sob a lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, que em seu capítulo VII e artigos 29 a 31, esclarece que:

Art. 29. Promoção é a elevação do funcionário, pelos critérios de merecimento e antigüidade de classe, à classe superior dentro da mesma

série de classes e será feita à razão de um terço por antiguidade e dois terços por merecimento.

Art. 30. Merecimento é a demonstração positiva pelo funcionário, durante sua permanência na classe, de pontualidade e assiduidade, de capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compressão dos deveres e, bem assim, de qualificação para o desempenho das atribuições de classe superior.

Parágrafo único. A promoção obedecerá sempre à ordem de classificação do funcionário na lista de merecimento.

Art. 31. Será de 3 (três) anos de efetivo exercício na classe o interstício para concorrer à promoção, reduzindo-se para 2 (dois) quando não haja funcionário que conte aquêlo tempo. (BRASIL, 1960)

5.4 Dificuldades x Chegada à alta liderança

As participantes evidenciaram que acreditam na existência de dificuldades maiores a mulher para o alcance de cargos de liderança em níveis estratégicos, algo que acontece, por razões de ações discriminatórias de gênero, conscientes e inconscientes, que acreditam serem decorrentes de aspectos culturais e arraigados de preconceções por parte principalmente do homem, em geral ocorrendo por meio de certa segmentação ou imposição de barreiras à mulher.

Tal fato é algo que ocorre há muito tempo, e esta percepção das participantes pode ser corroborada com a afirmação de Valenzuela (1999), que aponta que tal discriminação nem sempre é vista de forma clara, indicando que esta:

[...] não se expressa de maneira aberta e evidente, senão oculta sob a forma de particularidades que elegem, supostamente, a homens e mulheres, brancos e negros. A segmentação ocupacional é uma expressão da discriminação e manifesta-se na divisão do mercado de trabalho em partes separadas, nas quais as recompensas e as condições de trabalho são diferentes, e a mobilidade entre elas é limitada. Desde o ponto de vista de gênero, a segmentação do mercado de trabalho expressa-se através da concentração das mulheres no conjunto reduzido de ocupações, definidas tradicionalmente como femininas (segmentação horizontal) e em postos de menor hierarquia no interior de cada ocupação — menor salário, prestígio e poder de decisão — (segmentação vertical). (VALENZUELA, 1999, p. 153)

Quanto aos aspectos culturais é possível citar ainda que estes são existentes desde tempos outros e que foram sendo considerados como modelos por um longo período e que vem ainda demandando trabalho e adaptação cultural por parte das organizações, reforçados pela afirmação de Tardin et. al. (2015) que apontam que:

A “natureza” feminina deveria ser constantemente controlada, e isto vem desde a infância. Há diferenças cruciais na educação de meninos e meninas: enquanto os meninos eram respeitados em suas vontades particulares, as meninas eram “treinadas” desde a tenra infância para que aprendam a obedecer. (TARDIN et. al., 2015, p. 122)

Outra dificuldade apontada são as questões das barreiras familiares, uma vez que algumas mulheres se condicionam às amarras do marido, dos filhos, não se permitindo seguir a novos cargos ou estabelecer se como liderança, por julgar que demandaria ausentar-se da proximidade da família ou dos afazeres enquanto esposa e mãe.

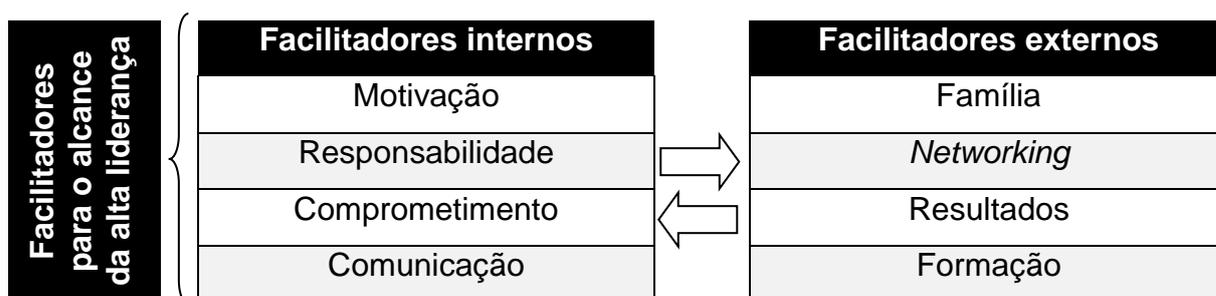
5.5 Aspectos facilitadores x Alcance da alta liderança

Aspectos facilitadores nesta pesquisa podem ser interpretados como características ou condições que proporcionam vantagens ou possibilidades para o alcance da alta liderança.

De acordo com o pesquisado, o alcance da alta liderança das participantes se deu muito por meio do reforço e compromisso com o atingimento de metas e objetivos traçados, da boa comunicação e relacionamentos internos e externos estabelecidos ao longo da vida e carreira, ou seja, tratamos de facilitadores que são internos e outros externos, desta forma ambos acabam por se interligar ou dar suporte suficiente para que o desejado seja alcançado.

Para melhor ilustrar o citado é possível verificar tais pontos por meio do Quadro 13 intitulado Principais aspectos facilitadores para o alcance da alta liderança e que os realçam de forma diferente do apresentado no Quadro 7.

Quadro 13: Principais aspectos facilitadores para o alcance da alta liderança



Deste modo, fica evidenciado que para o alcance da alta liderança, há necessidade da existência de fatores internos e externos à mulher, para que esta consiga chegar a tal posto. Porém, é possível apontar que atrela-se mais fortemente a fatores internos, tal como a motivação, responsabilidade, comprometimento e a comunicação, conforme visto no Quadro 13, em que pode-se ainda acrescentar a busca pela ampliação de suas capacidades e competências, que pode ocorrer por meio de treinamentos, cursos de capacitação e apoio profissional.

Os facilitadores externos envolvem aspectos também importantes, tendo destaque a questão familiar, citada amplamente pelas participantes e ainda o estabelecimento de novas relações e/ou a manutenção das existentes (*networking*), os resultados apresentados anteriormente e formação profissional/acadêmica, que contribuem para o estabelecimento de uma imagem perante a comunidade profissional e *stakeholders*.

A partir dos dados levantados na pesquisa realizada, para confirmar tal posição do autor, é possível apontar que estas participantes obtiveram resultados expressivos profissionalmente por reforçarem, sobretudo, seus facilitadores internos, ou como citado pela participante 6, “sempre entregar mais” e categorizado no Quadro 8, podendo obter reconhecimento profissional, em conformidade com o citado por Fleury (2002):

[...] inovação de negócios; saber ouvir; adaptabilidade; habilidade de comunicação; foco no cliente; desenvolvimento de talentos; visão e planejamento; liderança estratégica; ética e prática de negócios; habilidade para trabalhar em equipe; julgamento de negócios; pensamento analítico; e foco em resultados. (Fleury 2002, p. 32)

5.6 Estratégias x Alta liderança

Em tratando-se das estratégias, dentre as principais apontadas pelas participantes está o estabelecer-se por meio do compromisso e da dedicação, visando diferenciar-se do homem e com isto conquistar a confiança dos superiores para se ter novas oportunidades.

Outra estratégia bastante citada é manter objetivos firmes, não desistir frente às dificuldades e contar com o apoio de familiares e amigos, para seguir no

caminho do alcance da alta liderança e do reconhecimento, principalmente das capacidades de ser líder e mulher. Foi apontado na pesquisa que para isto ser possível a melhor estratégia é o “trabalho, trabalho e trabalho (suor) [participante 2], o que pode ser interpretado como: “Entregar sempre além do que foi pedido! [participante 7].

Ficou evidenciado nas entrevistas que uma estratégia adotada pela maioria das participantes é o uso de suas capacidades de influenciar pessoas, alinhar a vida pessoal a condição de liderança, não a tornando um fardo, manter sempre uma postura ativa, mas com atitudes proativas, para assim se chegar a e principalmente se manter na alta liderança.

Sendo assim é possível apontar que os resultados apresentam a existência de maiores dificuldades no exercício da mulher enquanto líder, do que no exercício do homem, pois à mulher é demandada a aceitação social para que ela possa ascender a cargos mais estratégicos, o que ao homem já é algo considerado mais natural ou certo.

Contudo apesar desta visão, é possível se apontar que há uma crescente vantagem no exercício da liderança, quando esta é exercida por uma mulher ou com a sensibilidade de uma, pois segundo Julio (2002):

A vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e as mulheres são boas professoras por natureza. Enfim, diria que não importa o sexo ou a opção sexual. Quem aspira a uma carreira de sucesso tem que assumir, de agora em diante, um perfil mais feminino. E este conselho vale também para as mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes (JULIO, 2002, p. 136).

5.7 Percepção quanto à gestão da diversidade de gênero nas organizações

A diversidade de gênero nas organizações, principalmente nas grandes organizações não é mais um assunto de debates, pois já se tornou uma realidade e como citado anteriormente, um caminho sem volta. Talvez o que ainda se debata em alguns casos é a tida aceitação desta diversidade.

Nesta pesquisa a diversidade tratada dá-se em âmbito da alta liderança exercida por mulheres e que de acordo com o apontado pelas participantes, evidencia-se acontecer em geral por meio do reconhecimento das capacidades e competências adquiridas por estas, principalmente no exercício da tomada de decisões.

Contudo, fica claro que apesar de as organizações formalmente estarem alinhadas aos conceitos de igualdade de competências e exercício de liderança, são inócuas ao fato da liderança estar sendo exercida por um homem ou uma mulher, pois ainda há enraizada em algumas destas a preferência pelo homem, ou a cultura de que o homem exerce melhor atribuições exigidas do cargo.

Tal como apontado pelas participantes 2 e 12, existe ainda o machismo velado ou inconsciente talhado no dia a dia de algumas organizações, decorrentes das preferências pelo sexo masculino na linha de comando.

Em outros casos, existem metas ou objetivos estabelecidos, inclusive com prazos estabelecidos e alinhados com toda a organização, para a igualdade de gêneros em todas as hierarquias organizacionais, como é o caso da participante 10.

Todos estes fatos relatos, corroboram com a constatação de que atualmente o mercado de trabalho e as organizações reconhecem os valores e as capacidades das mulheres, contudo ainda sim, em muitas ocasiões por motivos dos mais diversos, questionam suas competências e provocam nestas a percepção de que constantemente precisam realizar entregas maiores e ter sempre que provar que é capaz, tal como o citado pelas participantes 6, 7 e 11 em momentos distintos.

Loden (1988) traz de forma bastante clara esta percepção feminina em um registro comparativo, o quão ainda se faz presente o preconceito e a busca por desqualificar as conquistas da mulher no mercado de trabalho. Neste comparativo o autor expressa que:

Um homem de negócios tem agressividade; uma mulher de negócios faz muita pressão.

Um homem de negócios é detalhista; ela é chata.

Algumas vezes ele perde a paciência por estar muito envolvido em seu trabalho; ela é ranzinza.

Ele sabe como ir até o fim; ela não sabe quando desistir.

Ele permanece firme; ela é durona.

Ele é um homem que conhece o mundo; ela andou por aí.

Ele não tem medo de dizer o que pensa; ela é tagarela.

Ele toma alguns martinis devido à pressão excessiva do trabalho; ela se embriaga.

Ele exercita ativamente sua autoridade; ela é fanática pelo poder.
Ele subiu a escada do sucesso; ela conseguiu deslizar até o topo.
Ele é um chefe rígido; é duro trabalhar para ela. (LODEN, 1988, p.41)

Por meio desta comparação, evidencia-se ainda haver desconfianças do quão capaz é a mulher no cargo de alta liderança. Entretanto, não é intenção desta pesquisa realizar comparativos para averiguar se o homem ou a mulher são mais competentes enquanto líder. Porém, é válido ressaltar que conforme apontado por Bardwick (1984), o autor acredita que “as mulheres não são melhores nem piores que os homens. Não são completamente diferentes deles nem totalmente iguais”. (BARDWICK, 1984, p. 127)

Para a maioria das participantes, a diversidade de gêneros dentro de suas organizações existe e gera oportunidades iguais a ambos os sexos, tendo inclusive a participante 1 citado a questão da homossexualidade também possuir as mesmas condições (abordagem não tratada nesta pesquisa, mas amplamente relevante à discussão de gêneros). Deste modo ao se analisar as entrevistas e os aspectos singulares das falas das participantes, é possível se levantar a hipótese de que para elas há igualdade de gêneros em suas organizações, porém havendo também uma estreita ligação entre o machismo, tal como também entre o trabalho e a liderança, conforme o exposto na Figura 6, criando assim uma via de mão dupla a ser considerada e uma inter-relação, mesmo que não descrita ou percebida por estas.

A partir de tal estreitamento evidencia-se que tal fato se dá em decorrência da cultura organizacional a qual estão inseridas e a complexidade de seus cargos, aliada ainda as percepções que possuem acerca do ser líder, o que acaba por ter gerar conotações distintas, prevalecendo a maioria, a existência da igualdade de gêneros para o atendimento de suas normativas organizacionais.

Porém fica evidente que não pode ser descartado a existência de outros tratamentos para tal como o já citado na questão da cultura organizacional, a preferência a um ou outro sexo que pode ser entendido como sendo um certo protecionismo, que revela apesar de não ser citado a presença do machismo (de ambas as partes), mesmo que tido como inconsciente ou preferencial, como apontado pelas participantes 2 e 12 em suas organizações.

A fim de representar o acima descrito, apresenta-se a Figura 6, que ilustra as categorias de ligação com a diversidade de gêneros e inter-relações traçadas pelo autor.

Figura 6: Categorias de ligação com a diversidade de gêneros



Fonte: Elaborado pelo autor

5.8 Impactos do exercício do cargo de alta liderança

O exercício do cargo de alta liderança acaba por inevitavelmente gerar alguns impactos ao seu ocupante, pois junto com a ascensão profissional vem também os bônus e os ônus de tal progressão e que são aqui apontados como impactos positivos e impactos negativos.

Estes impactos ainda podem ser vistos de uma forma mais estreita por meio da descrição realizada nos itens 5.8.1, 5.8.2, 5.8.3 e 5.8.4 desta pesquisa, que traçou a ocorrência de tais impactos, na vida pessoal e também na vida profissional as participantes, traçados conforme os apontamentos realizados no Quadro 10.

5.8.1. Impactos positivos na vida pessoal

Na vida pessoal das participantes os principais impactos positivos apontados foram:

- ◆ Poder contribuir para um mundo melhor;
- ◆ Satisfação e realização pessoal;
- ◆ Motivação;
- ◆ Orgulho e felicidade;
- ◆ Realização financeira; e
- ◆ Empreendedorismo familiar;

Segundo o descrito como principais impactos positivos na vida pessoal, é possível apontar que esses acabam por serem mais relevantes aos aspectos psicológicos, caracterizando como fatores intrínsecos e que acabam por servirem como fatores motivacionais a impulsioná-las ao crescimento ou a manutenção do cargo alcançado, além de servir como motivo de contentamento com o alcançado, mesmo no caso das participantes que julgam terem chegado mais alto do que haviam desejado.

Além dos impactos psicológicos é possível apontar também que as questões de ordem financeira ou possibilidades de uma melhor condição financeira são bastante relevantes e promovem inclusive um fator que se atrela a família, tal como apontado pela participante 9 exclusivamente, que citou que por meio do alcance de cargos de alta liderança e conseqüente melhoria econômica, a possibilitou o desenvolvimento educacional e social dos filhos, que hoje são empreendedores em outros países.

5.8.2. Impactos negativos na vida pessoal

Na vida pessoal das participantes os principais impactos negativos apontados foram:

- ◆ Não ter liberdade de vida;
- ◆ Impacto nas relações;
- ◆ Exposição pública;
- ◆ Necessidade de dar maior atenção a família;
- ◆ Conseguir estabelecer o equilíbrio da vida pessoal com a profissional;

Os principais impactos negativos na vida pessoal relacionam-se às questões de exposição e privações provocadas pelo exercício do cargo, realçando que tais questões referem se principalmente à família. Família, um dos principais pontos salientados por quase 100% das participantes. Sendo assim, é possível ressaltar o citado pela participante 11, que aponta haver a necessidade de se ter uma boa estrutura familiar para não gerar insatisfações à família e à própria, já que lhe é atribuída a necessidade de estar constantemente ausente por conta de compromissos organizacionais.

Outro impacto negativo e importante a discutido é o estabelecimento do equilíbrio da vida pessoal com a profissional, pois estas acabam por ter que viver o cargo, a responsabilidade e incumbência 24 horas por dia, durante 7 dias na semana, que serão citados adiante e que aqui podem ser reforçados ou entendidos na questão de não se ter liberdade.

Tal equilíbrio é primordial para a manutenção psíquica e física da ocupante de cargos de alta liderança, haja visto que em uma condição de fragilidade mental ou até mesmo física, suas decisões e capacidade de controle podem lhe prejudicar de tal forma que impacte diretamente nos resultados organizacionais.

5.8.3. Impactos positivos na vida profissional

Na vida profissional das participantes os principais impactos positivos apontados foram:

- ◆ Finanças;
- ◆ Realização profissional;
- ◆ Aprendizagem;
- ◆ Orgulho de ocupar um cargo de destaque;
- ◆ Poder passar conhecimento;
- ◆ Desenvolver pessoas; e
- ◆ Poder colaborar para o desenvolvimento regional;

Neste ponto é relevante a consideração das participantes sobre a preocupação destas com terceiros, confirmando estudos já citados nesta pesquisa de Robins (2000) e Appelbaum (2003), que indicam que a mulher é mais participativa, colaborativa e preocupada com o bem-estar de outros. A mulher busca transmitir conhecimentos, desenvolver pessoas e poder colaborar para o desenvolvimento regional.

É claro que o apontamento de questões financeiras deve ser salientado e tal como descrito já anteriormente nos impactos pessoais, é importante. Além é claro da condição de satisfação pessoal salientada com as citações de que é um orgulho ocupar um cargo de destaque e ter obtido tal realização profissional.

5.8.4. Impactos negativos na vida profissional

Na vida profissional das participantes os principais impactos negativos apontados foram:

- ◆ Viver e se entregar ao cargo 24 horas sem se desligar, somado a exigências demais;
- ◆ Julgamentos de outros;
- ◆ Não ter 100% de unanimidade devido à grande exposição;
- ◆ Preocupações;
- ◆ Excesso de reuniões;
- ◆ Muita responsabilidade e não poder sair do controle.

Como principais impactos negativos ao exercício do cargo de alta liderança, pode se apontar um acúmulo de obrigações e responsabilidades, gerando restrições. Tais restrições advém da necessidade ou imposição de cargos e organizações de ter que vivenciar o cargo 24 horas por dia, sem que esta possa desligar-se, gerando assim maiores preocupações, maior acúmulo de responsabilidade e exigência de um alto grau de controle pessoal.

Ao se chegar ao topo ou próximo deste hierarquicamente, a maior exposição coloca a mulher sob julgamentos dos mais diversos e o não agradar a todos com as decisões tomadas, gerando com isto, em muitos casos, estresse.

6 CONSIDERAÇÕES

A RMVPLN é uma região com relevante importância ao Estado de São Paulo e também uma ampla representatividade no contexto nacional, pois abriga organizações referência nos mais diversos setores produtivos, tecnológicos e educacionais. Além ainda de ser uma região com alto grau de arrecadação de impostos e tributos, propiciando assim um amplo desenvolvimento mercantil e estruturação aos municípios pertencentes a ela, em decorrência desta aderência das organizações de grande, médio e pequeno porte a tal, fator este decorrente do excelente posicionamento estratégico para o escoamento de produtos e serviços a região, Estado e País.

Estes fatores todos contribuem para a ampla participação das mulheres no mercado de trabalho, fato que pode se comprovar por meio de dados estatísticos já citados ao longo desta pesquisa, e com a atuação cada vez mais aguerrida e penetração verticalizada da mulher. Esta vem sobrepondo obstáculos e tornando-se com maior constância líder em setores importantes em grandes organizações.

Ao longo desta pesquisa, verificou-se a existência de mulheres atuando em todos os setores propostos como delimitação do objeto de estudo, ou seja, mulheres pertencentes ao setor público ou privado, atuantes nas áreas de educação, do comércio, de serviço e/ou do chamado eixo industrial regional, composto pelos setores: Aeronáutico; Automobilístico; Espacial e defesa; Químico e farmacêutico; Petróleo e gás, mesmo que não tendo havido aqui a sua descrição com participante.

Independentemente de não ter havido a contemplação plena dos setores possíveis, evidenciou-se por meio da pesquisa de campo realizada, que a participação da mulher vem crescendo consideravelmente quando abordada a questão da liderança, não somente em número, mas principalmente em termos de competitividade frente ao homem, pois esta vem quebrando paradigmas em termos profissionais e adentrando em mercados anteriormente vistos como masculinos.

Para melhor esclarecer tal afirmação é possível se apontar que nesta pesquisa 2 (duas) participantes ocupam os mais altos cargos de suas organizações, ambas no setor público e que histórica e culturalmente eram ocupados por homens, não somente na região, mas no contexto nacional.

Além destas, 4 (quatro) participantes são precursoras em seus cargos, os quais jamais haviam sido ocupados anteriormente por mulheres, fato de grande relevância e que se faz como confirmação desta penetração verticalizada e demonstração de capacidades e competências femininas para liderar.

Outro fato possível de ser apontado acerca da RMVPLN e a participação destas enquanto líder é que apesar de ter havido participantes de somente 5 (cinco) cidades, São Sebastião, São José dos Campos, Jacareí, Taubaté e Guaratinguetá, sendo Taubaté a com maior número de participantes, 6 (seis), isto em nada diminui a importância desta pesquisa, denotando somente as limitações de se pesquisar um tema de tamanha profundidade e complexidade, evidenciando ao seu final a tendência regional e permitindo assim uma compreensão ampla e relevante de sua realidade e cenário atual, que aponta a mulher como agente participante do desenvolvimento da região.

E por serem agentes deste desenvolvimento acabam sofrendo impactos negativos por atuarem em cargos de liderança, tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Profissionalmente os impactos se dão a ordens psicológicas e demandam o comprometimento com a organização 24 (vinte e quatro) horas por dia, durante 7 (sete) dias por semana, haja visto atuarem em áreas estratégicas e em linhas de comando. Assim sendo o volume de compromissos, tomada de decisões e por consequência julgamentos, pautados em suas ações e decisões inevitavelmente ocorrem frequentemente.

No âmbito pessoal estes impactos dão se principalmente na necessidade de ausentar-se ante as questões familiares, fator de grande relevância apontado aqui amplamente indicado pelas participantes.

É claro que não há somente ônus ao exercício da alta liderança e por isto também existem os impactos positivos, os bônus do cargo ocupado, que também se fazem bastante substanciais e que envolvem além das questões financeiras que as permitem condições de suprir necessidades próprias e familiares, possibilitando inclusive a estes comodidades e regalias, também as de ordem mais intrínsecas como a satisfação pessoal e a auto realização, que abordam aspectos motivacionais.

Ainda há a questão do transpor barreiras ou paradigmas de posicionamento de mercado, através da demonstração de capacidades e competências, que aliam

se ainda, ao poder transmitir conhecimentos adquiridos e desenvolver pessoas, fomentando com isto o alavanque de carreiras de terceiros e ampliação de resultados as organizações.

Sendo assim, por meio deste estudo, fica notório que a RMVPLN apresenta a existência de um alto potencial de desenvolvimento de novas lideranças, que há a possibilidade de ampliação da participação de mulheres em todos os níveis hierárquicos das organizações existentes, de uma estruturação de planos para a equidade da diversidade nas organizações e ainda o estabelecimento de programas de formação de novas mulheres líderes, pois tal como discutido ao longo de toda a pesquisa, a força da mulher e a ampliação de suas condições de trabalho são amplamente favoráveis aos negócios e as organizações de forma geral.

Desta forma, esta pesquisa não finda por aqui, podendo em realidade ser somente um “*start*” para outras pesquisas qualitativas como foi esta, quanto quantitativas, visando a aferição numérica estatística com abordagens relacionadas à mulher, relações de gênero e a liderança feminina na região. Assim sendo sugere-se como temas futuros para a devida continuidade, estudos atrelados à formação de lideranças femininas da RMVPLN; relação mulher líder x resultados em setores específicos, tal como indústria automobilística, serviços ou construção civil da RMVPLN; análise de como superiores homens percebem a atuação das mulheres em cargos de alta liderança. E em virtude da vastidão de possibilidade que se atrelam a este tema, outros estudos poderão vir a enriquecer ainda mais a compreensão da temática proposta com esta pesquisa, as questões de gênero, sob novas perspectivas, tal como a política, a econômica, a da transexualidade e tantas outras ainda possíveis de serem pesquisados a partir deste enfoque.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Hierarchies, Jobs, Bodies: *a theory of gendered organizations*. In: **Gender & Society**, vol. 4, n. 2, jun. 1990, p. 139-158. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/089124390004002002>> Acesso em 27 jan. 2017.
- ALBERTINI, R. In: GRANT, T. **Maioria das empresas brasileiras não tem mulheres em cargos de liderança**. Acesso em: <<http://www.grantthornton.com.br/press-releases/imprensa/women-in-business/>> Acesso em: 25 jun. 2016.
- ALVES, J. E. D. **Desafios da equidade de gênero no século XXI**. Florianópolis: Estudos Femininos, 24(2): 629 - 638, Mai./Ago. 2016.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- AMIN, G., CLAUDIA, G. **The Effect of Motivation, Competency and Organizational Learning towards Global Mindset (Study of PUC Employees on Competitive in AFTA 2015)** in Universal Journal of Management 4(5): 228-233, 2016. Disponível em: <<http://www.hrpub.org/download/20160430/UJM2-12105196.pdf>> Acesso em 01 Ago. 2016.
- ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: **evolução história e questões atuais**. Porto Alegre: Em questão, 2006.
- APPELBAUM, S. H; AUDET, L.; MILLER, J. C. **Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories**. Leadership & Organization Development Journal. Bradford: v. 24, n. 1/2, p. 43, 2003.
- BALDIN, N., MUNHOZ, E. M. B. **SNOWBALL (Bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária**. In: EDUCERE – X Congresso Nacional de Educação – I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação – SIRSSE. Curitiba: PUCPR, 2011. Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf> Acesso em 30 jul. 2016.
- BARDWICK, J. M. **Mulher, sociedade, transição**: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da auto-realização alteraram as nossas vidas. São Paulo: DIFEL, 1981.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Tradutores). Ed 70. Lisboa, 2006.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BASS, B. M. ***From transactional to transformational leadership: learning to share the vision***, *Organizational Dynamics* (1990, Vol. 18, n. 3, pp. 19-31) Bardin, L. Análise de conteúdo. Ed. 70. Lisboa: 2006

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: 2 Ed. Atlas. 2009.

BENNIS, W. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes**. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun. 1994.

BERKENKOTTER, C., HUCKIN, T. N. ***Genre knowledge in disciplinary communication. Cognition, culture, power***. New York: Routledge, 2016.

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

BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**. Edição revisada e ampliada: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRANT, P. S.; OLIVEIRA, É. C.; DUTRA, J. S; DONATO, N. S. **A gestão do processo sucessório no Brasil: o copo está meio cheio ou meio vazio? Anais...** São Paulo: EAD/FEA/USP, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/984.pdf>>. Acesso em 29 Jan. 2017.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição: República Federativa do Brasil. 13. ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

_____. **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960**. Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Brasília, 1960.

BRUSCHINI, C. **Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro: o trabalho da mulher nos anos oitenta**. In: FERNANDES, R. (org.) *O trabalho no Brasil no limiar do século XXI*. São Paulo: LTr. 1995.

_____. **Trabalho feminino no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?** In. *Latin American Studies Association* / Fundação Carlos Chagas, 1998. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/lasa98/Bruschini.pdf>> Acesso em: 03 Fev. 2017

_____. ARDAILLON, D., UNBEHAUM, S. G. **Tesouro para estudos de gênero e sobre mulheres.** In. III Programa Relações de Gênero na Sociedade Brasileira / Fundação Carlos Chagas, 1998. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, Ed. 34, 1998.

_____. C. LOMBARDI, M. R. **Mulheres, trabalho e família** In: Swisscam Magazine, da Câmara de Comércio Suíço-Brasileira, nº 45, Jul 2006. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2007.

_____. **Trabalhadoras brasileiras dos anos 90:** mais numerosa, mais velhas e mais instruídas. In: *Mulher e Trabalho*, v. 2, p. 95-105, 2002.

BOLUDA, I. K., VALENZUELA, M. E. A. **El estilo de liderazgo y la orientación al mercado:** Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. GCG. Georgetown University – Universia, 2011, v. 5, n. 3, p. 64-79, Set./Dez.

BURGGRAF, J. **Perspectiva de gênero:** seus perigos e alcances. IFE Campinas, 2015. Disponível em: <<http://ifecampinas.org.br/perspectiva-de-genero-seu-perigo-e-alcance-por-jutta-burggraf/>> Acesso em: 18 Jun. 2016

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

BUTLER, J. **Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity.** Routledge, New York, 1990.

CAIXETA, J. E. BARBATO, S. **Identidade feminina** - um conceito complexo. Paidéia. Brasília: 2004.

CARBONI, M. A. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** 2009. 46 p., monografia de especialização – Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Criciúma, 2009.

CARDOSO, R. C. L. A venturas de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: Cardoso, R.C.L. **A aventura antropológica: teoria e pesquisa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 95-105.

CARREIRA, D. et al. **Liderança feminina no século 21.** São Paulo: Cortez, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), Informe anual 2013 -2014. **El enfrentamiento de la violencia contra las mujeres en América Latina y el Caribe** (LC/G.2626), Santiago de Chile, 2014.

COX, T., Jr. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. 3 Ed. London: Sage, 2009

CROSS, E. Y.; KATZ, J. H.; MILLER, F.; SEASHORE, E. W. **The promise of diversity: over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations**. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of Leadership**. 2. Ed. SAGE Publications Inc., 2012.

DOBB, M. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, (1965 [1963]).

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educar*. Curitiba: 2004, n.24, p.213-225.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning. 2003.

DUTRA, J. L. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

_____. "Onde você comprou esta roupa tem para homem?": **a construção de masculinidades nos mercados alternativos de moda**. In: GOLDENBERG, M. (Ed.). *Nu e vestido*. Rio de Janeiro: Record. 2002, p. 359-411.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage Learning. 2014.

EDMONDSON A. **Teaming**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

EMPLASA. **Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte**. UDL, 2016. Disponível em <<https://www.emplasa.sp.gov.br/RMVPLN>> Acesso em: 25 set. 2016.

FALQUETO, J., FARIAS, J. **Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração**. In. ATAS CIAIQ - Congresso Ibero Americano em Investigação Qualitativa. v.3, p. 560-569.

FELLOWS, A. Z. **Diversidade e Gênero na Câmara dos Deputados: um estudo sobre igualdade de oportunidades entre mulheres e homens**. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) Universidade de Brasília.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill. 1967.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

_____. **A gestão de competência e a estratégia organizacional.** In: LIMONGEFrança, A.C. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiências de empresas brasileiras. In RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 40. n. 3. p. 18-25. São Paulo, Jul./ Set. 2002.

_____. FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FLORES-PEREIRA, M. T. **Corpo pessoa, sexo e gênero.** Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 79-98 (Diversidade Sexual no Trabalho. Freitas; Dantas. [Orgs.]).

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GATENS, M. **Imaginary bodies. Ethics, power and corporeality.** London: Routledge, 1996.

GRZYBOVSKI, D., BOSCARIN, R., BELLANI MIGOTT, A. M. **Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, Maio/Ago. p. 185-207, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____; GOMES, C. F. S. **Tomada de decisão gerencial:** enfoque multicritério. 4 Ed. São Paulo: Atlas. 2012.

GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: **uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica.** In: CINFORM – Encontro Nacional de Ciência Da Informação, 6, 2005, Salvador. Anais. Salvador: ICI/UFBA, 2005.

GUIMARÃES, N. A.; BRITO, M. M. A. “**Commodification and gender/ race differences. Labor market outcomes in Brazil**”. Comunicação apresentada no XVIII International Sociological Association World Congress (Session “Gendering BRICs: To What Extent and How Have Economic Growth and Economic Development Been Translated into Increased Gender Equality in Emerging World Economies?”). Yokohama, Jul 2014.

GUIMARÃES, F. R.; AZEVEDO, D. A. G.; CAVALCANTE, J. P. S.; NETO, J. L. F. **Retratos da desigualdade:** identidade social e condições de trabalho das

empregadas domésticas no Brasil (2004-2013). *Revista Dat@venia*, v. 08, nº 11. p. 09-19, Jan./Jul. 2014.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um preâmbulo a gestão de diversidade da teoria à prática**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (Enanpad), 28, 2004, Curitiba: Anais, 2004.

_____.; CARVALHO, S. G. **Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira**. REAd - Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 5, 47 Ed. Set./Out. 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOBBSAWM, E. J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. 18 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

_____. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Culture and Organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York: The Free Press, 1978

HUGHES J.N, CAVELL T.A., MEEHAN B, ZHANG D., COLLIE C. **Adverse school context moderates the outcomes of two selective intervention programs for aggressive children**. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Ed. 73, p. 731–736, 2005.

IBGE/PNAD. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística / Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. (2013) Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm> - Acesso em 21 jul. 2015

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores sociais**. 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2014/SIS_2014.pdf> 2014. Acesso em 23 Jul. 2015.

_____. **Produto interno bruto dos municípios**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2010/>> 2014. Acesso em 17 Ago. 2016.

_____. **Mulheres no mercado de trabalho**: perguntas e respostas. 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf> Acesso em: 17 abr. 2016.

_____. **Mulheres no mercado de trabalho no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 18 abr. 2016.

IRELAND, R. D., HITT, M. A. *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: **the role of strategic leadership***. *The Academy of Management Executive*, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

JULIO, C. A. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

KANTER, R. M. ***Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior***. In: *Another voice*, edited by Rosabeth Kanter and Marcia Milman. New York: Doubleday, 1975.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. ***Implementing global strategies: the role of procedural justice***, in *Strategic Management Journal*, 1991, v. 12, p.125-143.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O novo desafio da liderança**: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LE BRETON, D. ***Antropologia del cuerpo y modernidad***. Buenos Aires: Nueva Visión, 2002.

LYNCH, F. R. ***Corporate Diversity***. *Social Science and Public Policy*. 2005.

LOBOS, J. **Mulheres que abrem passagem**: o que os homens têm a ver com isso. São Paulo: J. Lobos, 2002.

LODEN, M. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOMBARDI, M. R. Engenharia de gerentes: **desafios enfrentados por mulheres em posição de comando na área tecnológica**. In: COSTA, A. et al. (Orgs.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

LUCAS, A. C. et al. **Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero**: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - EnANPAD, 34. Rio de Janeiro. Anais: São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 2010.

McCLELLAND, D. C. **Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"**. In. *American Psychologist*. January 1973. Disponível em: <<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>> Acesso em: 01 Ago. 2016.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de marketing: **uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARX, K. (1968). **O capital**: crítica da economia política (R. Barbosa e F. R. Kothe, Trads.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira (Trabalho original publicado em 1867).

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: **metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, M. C. O. L. **Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro**. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 337-372 (Diversidade Sexual no Trabalho. Freitas; Dantas. [Orgs.]).

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. Englewood Cliffs, New Tersey, Prentice-Hall, 1979. p. 58-64.

MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NICHOLSON, L. **Interpretando o gênero**. In: Revista de Estudos Feministas. Florianópolis, ano 8, n.2, p.9-41, Jul./Dez. 2000.

NKOMO, S., COX JR. T. **Diversidade e identidade nas organizações**: In: Caldas, M.; FACHIN, R., FISCHER, T. (Orgs.). *Handbook* de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, V.I.

OLIVEIRA, A. L. **Comportamento Organizacional e Pesquisa Qualitativa**: Algumas Reflexões Metodológicas. In: CHAMON, E. M. Q. O. Gestão e Comportamento Humano nas Organizações. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desarrollo del Milenio**: una mirada desde América Latina y el Caribe (LC/G.2331-P), J.L.

Machinea, A. Bárcena y A. León (coords.), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas, S.05.II.G.107, 2005.

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. In. *Search of Excellence: Lessons from America's Best – Run Companies*. New York: Harper & Row (1982).
PIRES, J. C. S., MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. 10 ed. São Paulo: Ltr, 2008.

PROBST, E. R. **Evolução da Mulher no mercado de trabalho**. 2007 Dissertações (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos humanos) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina, 2007.

POWELL, M.; ANSIC, D. **Gender differences in risk behavior in financial decision-mal**. In: *An experimental analysis*. *Journal of Economic Psychology* 18, Nov. 1997, p. 605-628.

QUIRINO, R.; ARANHA, A. V. S. **O trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos**. In: Anais de Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade (2011). Disponível: <<http://www.esocite.org.br/eventos/tecsoc2011/cd-anais/arquivos/pdfs/artigos/gt021-otrabalho.pdf>> Acesso em 28 Jan. 2017.

RAGO, M. **Trabalho Feminino e sexualidade**. In: PRIORI, M. Del (Org.). História das mulheres no Brasil. São Paulo: Contexto, 1997.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor**. In RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 42. n. 1. p. 7-19. São Paulo, Jan./Mar. 2002.

SAFFIOTI, H. I. B. **Mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. 2 Ed. Petrópolis: Vozes, 1979.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

_____. **POPULAÇÃO, POR SEXO E SITUAÇÃO DO DOMICÍLIO**. Disponível em <<http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/tabelas>> Acesso em: 25 set. 2016.

SÃO PAULO. **Conselho de Desenvolvimento do Vale do Paraíba e Litoral Norte: Posse do conselho de desenvolvimento** Disponível em:

<<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/lenoticia.php?id=218179&c=6>> Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO:** Índice de Responsabilidade Social: descritivo da RMVPLN. Disponível em: <<http://indices-ilp.al.sp.gov.br/view/index.php?selLoc=0&selTpLoc=4&prodCod=1>> Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO:** Índice Paulista de Responsabilidade Social: versão 2014. Disponível em: <<http://indices-ilp.al.sp.gov.br/view/index.php?selLoc=0&selTpLoc=4&prodCod=1>> Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **SALA DE IMPRENSA:** Criação da AgemVale. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/salaimprensa/home/imprensa_lenoticia.php?id=240686> Acesso em: 18 jul. 2016.

SEADE. **PIB TRIMESTRAL DA RMVPLN.** Disponível em <<http://www.seade.gov.br/produtos/pib-mensal/>> Acesso em: 29 jun. 2016

SCHEIN E. H. ***Organizational Culture and Leadership***. San Francisco: Jossey – Bass / Wiley. 4th ed. 2010.

SCOTT, J. W. ***Gender: a usefull category of historical analysis. The American Historical Review***, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, 1986.

_____. *Preface a gender and politics of history*. Cadernos Pagu, nº. 3, Campinas, 1994.

SEFFNER, F. **Derivas da masculinidade:** representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2003.

SEN, A. **A condição de agente das mulheres e a mudança social.** In: SEN, A. O desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. p.220-235.

SILVA, E. L.; CUNHA, M. V. **A formação profissional no século XXI:** desafios e dilemas. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, Set./Dez. 2002.

SIMONS, R. H.; THOMPSON, B.M. ***Strategic deteminants: the contexto of managerial decision making.*** *Journal of Managerial Psychology*, vol 13 Issue ½, p. 7-15, 1998.

SYNNOTT, A. ***The body social: symolism, self and society.*** London: Routledge, 1993.

SOIHET, R. A conquista do espaço público. In: PINSKY, Carla B.; PEDRO, Joana Maria (Orgs). ***Nova História das Mulheres no Brasil.*** São Paulo: Contexto, 2012, p. 218-237.

SOUZA, C. **A neoempresa** - o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração. São Paulo: Integrare, 2012.

SOARES, S. S. D. **O Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho – Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras**. In. Repositório IPEA, Brasília, nov., 2000.

STEIL, A. **Organizações, gênero e posição hierárquica** – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. In. Revista de Administração, v. 32, n. 3, p. 62-69, Jul./Set., 1997.

STREY, M. N. Será o século XXI o século das mulheres? In: STREY, M. N. et al. (Org.). **Construções e perspectivas em gênero**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

STOGDILL, R. M. **Personal Factors associated with leadership: a survey of the literature**. *Journal of Psychology*, v. 25, p. 37-71, 1948.

TARDIN, E. B., BARBOSA, M. T., ALBERONE, P. C. **Mulher, trabalho e a conquista do espaço público**: reflexões sobre a evolução feminina no Brasil. 7 Ed., Rio de Janeiro: Revista Transformar, 2015, p. 119-135.

THÉBAUD, F. (1991). A grande guerra. **O triunfo da divisão sexual**. Em G. Duby & M. Perrot (orgs.), *História das mulheres no ocidente* (p.31-93). (Trad. Alberto Couto). São Paulo: Afrontamento.

TYLOR, E. B. **Primitive culture: reserches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom**. Vol. 2. London, 1871.

THOMAS Jr., R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: AMACON, 1991.

THOMAS Jr., R. R. **A diversidade e as organizações do futuro**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 2000.

TORRES, H. G., FERREIRA, M. P., DINI, N. P. Indicadores Sociais: **por que construir novos indicadores como o IPRS**. In *São Paulo em Perspectiva*, 17 (3-4): 80-90, 2003.

VALENZUELA, M. E. **Igualdade de oportunidades e discriminação de raça e gênero no mercado de trabalho no Brasil**. p. 149-178. In: POSTHUMA, A. C. (org.) *Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade*. Brasília: OIT e MTE; São Paulo: Ed. 34, 1999, 472p.

VERGARA, S. C., GOMES, A. P. C. Z. **Gênero no ambiente de trabalho**. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 287-313 (*Diversidade Sexual no Trabalho*. Freitas; Dantas. [Orgs.]).

VIEIRA, A. C. G. FISCHER, A. L. (2005). **Análise da produção científica em clima, cultura e remuneração e salários entre 1990-2004**. In Anais, 8. Seminários em Administração da FEA – USP. São Paulo, 2005.

WELCH, D. ***Do Men and Women Make Decisions Differently? Should They?*** In: Decisions, Decisions. New York: Prometheus Books, 2002.

WOOD, A. ***Openness and wage inequality in developing countries: The Latin American challenge to east asian conventional wisdom. The World Bank Economic Review***, v. 11, nº 1, A Symposium Issue on How International Exchange, Technology, and Institutions Affect Workers. p. 33-57, Jan. 1997

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nome do Entrevistado: Cargo:	Data da Entrevista:
Entrevistador:	Empresa:
DADOS GERAIS E FORMAÇÃO	
Idade: Estado civil: Escolaridade: () Nível Básico () Nível Médio () Nível Superior () Pós graduada Formações acadêmicas: Fluência em línguas: () Sim () Não Qual (is):	
EXPERIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO	
Trabalhou em outras empresas: () Sim () Não Quanto tempo: () 1 ano () até 5 anos () Até 10 anos () Mais de 10 anos Atuava no mesmo ramo atual: () Sim () Não	
INFORMAÇÕES ATUAIS	
A quanto trabalha na empresa? Como foi o processo de seleção? Quantas promoções obteve até chegar ao cargo atual? A quanto tempo está no cargo atual? Existem cargos superiores ao seu? Tem pretensões de chegar a qual cargo na empresa?	
ATRIBUIÇÕES DO CARGO	
O que compete ao seu cargo (Obrigações e responsabilidades)? Qual o seu grau de tomada de decisão (Estratégica, tática ou nenhuma)? Qual o impacto de suas decisões no resultado da empresa?	
DIFICULDADES ENFRENTADAS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA ALCANÇAR ESTE CARGO	
Ao longo de sua trajetória na empresa quais foram as principais dificuldades possíveis de serem apontadas que lhe ocorreram? Quais estratégias utilizadas para enfrentar estas dificuldades? Qual a sua percepção quanto a mesma trajetória profissional dentro da empresa realizada por um homem?	

Está trajetória teria enfrentado as mesmas dificuldades?

E as estratégias para o enfrentamento destas dificuldades poderiam ser iguais? Porque?

FACILIDADES DE ASPECTOS PROFISSIONAIS, SOCIAIS E/OU PESSOAIS

Você acredita que algum aspecto profissional ou característica pessoal lhe gerou facilidades para chegar ao cargo que exerce?

Existiram fatores externos diretos ou indiretos que lhe proporcionaram condições ou facilidades para alcançar o cargo que exerce? (Networking, influências, resultados anteriores, etc)

A FIGURA DA LÍDER

Como é para você ser uma líder em uma organização de grande porte?

Qual é o seu papel na organização enquanto líder?

Qual a sua percepção quanto a ele?

Existiam homens ocupando seu cargo anteriormente: () Sim () Não

Em caso de sim, seguir a pergunta: Como foi este processo de mudança?

A sua empresa tem alguma diferenciação quanto a homem ou mulher ocuparem cargos de liderança?

Para você é mais fácil trabalhar com homens ou mulheres?

Existem políticas de desenvolvimento de carreira na empresa?

Em caso de sim, seguir a pergunta: Ele é justo e permite tanto ao homem, quanto a mulher igualdade de possibilidades?

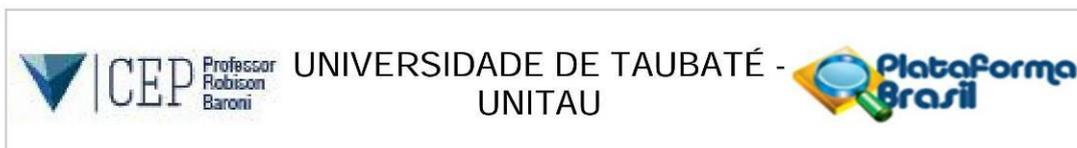
Quais os impactos de exercer um cargo de alta liderança em sua vida pessoal e profissional?

No que exercer este cargo lhe traz benefícios pessoais?

E que dificuldades ou transtornos acarreta em sua vida pessoal?

Quais suas expectativas de desenvolvimento profissional? Está satisfeita?

ANEXO A – CEP



COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Mulheres com cargos de alta liderança em organizações de grande porte da região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte - SP

Pesquisador: Cesar Augusto Ilódio Alves

Versão: 2

CAAE: 54801616.9.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 026366/2016

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Informamos que o projeto Mulheres com cargos de alta liderança em organizações de grande porte da região metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte - SP que tem como pesquisador responsável Cesar Augusto Ilódio Alves, foi recebido para análise ética no CEP Universidade de Taubaté - UNITAU em 04/04/2016 às 13:42.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br

ANEXO B - TCLE

TCLE- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: A participação da mulher em cargos de alta liderança em organizações de grande porte da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte - SP

1. Natureza da pesquisa: A pesquisa tem por finalidade analisar a trajetória profissional de mulheres e sua participação em cargos de alta liderança em organizações de grande porte na RMVPLN.

2. Participantes da pesquisa: A pesquisa será realizada com 20 mulheres participantes em cargos de alta liderança em organizações de grande porte da RMVPLN.

3. Envolvimento na pesquisa: Ao integrar este estudo você participará de uma entrevista semiestruturada, a ser conduzida pelo aluno pesquisador Cesar Augusto Ilódio Alves.

Você tem a liberdade de se recusar a participar em qualquer fase da pesquisa, sem que haja qualquer prejuízo. No entanto, solicitamos sua colaboração, garantindo assim o melhor resultado para a pesquisa. Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a Orientadora da pesquisa Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira através do telefone (12) 98132 6333 (inclusive ligações a cobrar) ou com o aluno pesquisador Cesar Augusto Ilódio Alves, através do telefone (12) 98147 0560 (inclusive ligações a cobrar).

4. Riscos: A participação nesta pesquisa traz riscos mínimos a sua pessoa, uma vez que há pouca probabilidade do roteiro de entrevista lhe causar qualquer desconforto. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

5. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome da entrevistada. Apenas os membros do grupo de

pesquisa terão conhecimento dos dados e os mesmos em hipótese alguma o divulgaram.

6. Benefícios: Ao participar desta pesquisa você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre questões relativas às dificuldades e estratégias adotadas por mulheres ocupantes em cargos de alta liderança na RMVPLN ao longo de sua trajetória profissional. No futuro, essas informações poderão ser usadas em benefício de outros profissionais.

7. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será paga quantia alguma por sua participação.

8. Você pode a qualquer momento, retirar seu consentimento, excluindo a sua participação.

9. Após a conclusão, estará à disposição na Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, um relatório contendo os resultados, ou ainda com a professora ou aluno pesquisador.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Portanto, preencha os itens que seguem:

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, quero participar da pesquisa.

_____, _____ de _____ de 2016.

(Nome do participante da pesquisa e RG)

Cesar Augusto Ilódio Alves
Pesquisador responsável (RG. 30.019.220-4)
Cel: (12) 98147 0560 (inclusive ligações a cobrar).