

Liderança feminina nas organizações pernambucanas

Female leadership in organizations in Pernambuco

Cintia Magna dos Prazeres^{*1}, Bruno Melo Moura², Arthur Felipe Abreu Lins¹, Eduardo José dos Santos Duarte Júnior¹

¹Unibra, Pernambuco, Brasil.

²Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Brasil.

INFO ARTIGO

Palavras-chave:

Liderança
Feminina.
Empoderamento.
Prêmio Tacaruna
Mulher.
Ascensão
Feminina.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo compreender, apesar dos obstáculos, a conquista e consolidação da mulher em cargos de liderança. Torna-se, assim, necessário dar visibilidade às atuações femininas em posições hierárquicas, evidenciando a transição do papel tradicional de dona de casa para o de mulher independente, capaz de ocupar cargos de alto escalão. Como escopo, utilizou-se o Prêmio Tacaruna Mulher, que prestigia mulheres de destaque em Pernambuco, promovendo visibilidade, inspiração e contribuindo para a quebra de paradigmas e o combate à desigualdade de gênero. Esse tema está diretamente relacionado às dificuldades da ascensão feminina, ainda marcadas por estereótipos que prejudicam sua inserção em cargos organizacionais. A metodologia adotada foi qualitativa, com entrevistas em profundidade e semiestruturadas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a categorização das informações. Conclui-se que o ambiente organizacional ainda desfavorece a carreira feminina, exigindo avanços para que a ocupação de cargos de liderança seja baseada nas competências, e não no gênero.

ARTICLE INFO

Keywords:

Women's Leadership.
Empowerment.
Tacaruna Woman Award.
Women's Advancement.

ABSTRACT

This study aimed to understand, despite the obstacles, the achievement and consolidation of women in leadership positions. It is therefore necessary to give visibility to women's performance in hierarchical positions, highlighting the transition from the traditional role of housewife to that of an independent woman capable of occupying high-level positions. The Tacaruna Mulher Award, which recognizes outstanding women in Pernambuco, promoting visibility, inspiration, and contributing to breaking paradigms and combating gender inequality, was used as a scope for this study. This theme is directly related to the difficulties of women's advancement, still marked by stereotypes that hinder their inclusion in organizational positions. The methodology adopted was qualitative, with in-depth and semi-structured interviews. The data were analyzed using content analysis techniques, allowing for the categorization of information. It is concluded that the organizational environment still disadvantages women's careers, requiring progress so that the occupation of leadership positions is based on competencies, and not on gender.

* Correspondência para autor:
cintiamprazeres@gmail.com (Prazeres, C.M.).

1. Introdução

Liderança é um dos temas mais abordados por estudos organizacionais, a fim de observar e detalhar como sua influência é exercida (Pedruzzi Junior et al., 2014; Vicentine, Pizzutti, & Carvalho, 2018; Silva, Paschoalotto, & Endo, 2020). Entre as definições, o termo é conceitualizado como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (Hunter, 2004; Cunha, Pereira, & Neves, 2009).

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

Entre as formas de liderança emergentes dessa fragmentação, destaca-se o papel feminino, rompendo com paradigmas de gestão organizacional (Schiavani, Dias, & Oliveira, 2017; Araújo, Heber, & Batista, 2020). Isso reflete como, com o passar do tempo, o crescimento das mulheres no mercado de trabalho vem se tornando significativo. Diante desse fato, torna-se ainda mais importante a visibilidade delas em cargos de liderança (Metz, 2014; Thimóteo, Zampier, & Stefano, 2015).

A liderança feminina pode, então, ser entendida como uma manifestação identitária de gênero, que vem sendo construída a partir de aspectos socioculturais, sendo influenciada pela convivência nos ambientes e pelas pessoas ao redor. O gênero é algo socialmente moldado, sendo delimitador de regras que estabelecem o masculino e o feminino. A definição do indivíduo pertencer a tal gênero é submetida ao seu comportamento, determinado por normas estabelecidas pela sociedade. Trazendo, então, consequências históricas sobre o que é ser homem ou mulher, aprisionando regras, hábitos e comportamentos em um conceito (Oliveira & Leão, 2012).

O conceito de gênero e o papel da mulher na sociedade contemporânea vêm sendo discutidos pelas ciências sociais a partir das contribuições da filósofa Judith Butler. Para a autora, a divisão sexo/gênero funciona como um pilar para a criação da política feminista, e a discussão dessa dualidade é posta como ponto de partida para a desconstrução de perspectivas que associavam o feminino à fragilidade ou submissão (Butler, 2019). Ainda como destaque, é relatado que o gênero não é envolvido por um julgamento jurídico ou pela ideia cultural do que viria a ser entendido por sexo; nesse caso, deve-se considerar a disposição mediante a qual os sexos são estabelecidos (Butler, 2015).

De acordo com essas diretrizes, é necessário ressaltar que o gênero não corresponde a conceitos de natureza sexuada ou sexo natural, mas é idealizado e definido de forma pré-discursiva (Oliveira, Gomes, & Lima, 2018). Logo, pode-se entender que, nesse caso, a identidade de gênero surge a partir de uma construção social que evidencia diferenças entre a mulher e o homem (Canabarro & Salvagni, 2015). Tanto o homem quanto a mulher dispõem da capacidade de chegar ao topo, sendo igualmente competentes; porém, por implicações culturais, ensina-se que a mulher deve ter um papel submisso. Assim, elas tendem a enfrentar maiores dificuldades de aceitação em cargos mais altos, tornando-se comum a predominância masculina na chefia das empresas (Coronetti & Gobbo, 2019).

Para Kanan (2010), as mulheres ainda representam a menor parcela da população que ocupa as posições mais elevadas hierarquicamente. De acordo com dados de uma pesquisa realizada em 2018 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de mulheres nos cargos gerenciais caiu de quase 40% para 38% em quatro anos.

Por consequência, grupos da sociedade buscam reconhecer movimentos que objetivam um maior equilíbrio de gênero nas lideranças organizacionais (Alperstedt, Ferreira, & Serafim, 2014). É o caso do Prêmio Tacaruna Mulher (PTM), que recebe destaque por ser um evento pioneiro e já consolidado no calendário

pernambucano, enaltecendo a atuação de mulheres nas mais diversas áreas. O evento tem por objetivo reconhecer mulheres que desempenham papéis de destaque em Pernambuco (Folha de Pernambuco, 2020). Para a superintendente do shopping, Sandra Arruda, expor a biografia das mulheres homenageadas ajuda a inspirar outras a acreditarem em seus sonhos (NE10, 2019).

Logo, foi concebido o PTM por se tratar de um evento tradicional que reconhece mulheres pernambucanas em suas áreas de atuação (Folha de Pernambuco, 2020), com o objetivo de compreender as consequências de premiações e movimentos que buscam atestar a importância da liderança feminina nas organizações. E responder à seguinte questão: como líderes femininas publicamente reconhecidas por sua atuação no mercado percebem o contexto organizacional para mulheres?

O presente trabalho se justifica, pois, apesar de a liderança feminina nas organizações ser amplamente estudada e tais estudos estarem em visível evolução (Moller & Gomes, 2010), ainda carece de investigação sobre o reconhecimento e como ele influi na atuação da líder. Visto que o reconhecimento adequado da participação de mulheres em lideranças políticas, econômicas e sociais aparece como um aspecto significativo (Torreão, 2007). Portanto, o objetivo geral da presente pesquisa é auxiliar na compreensão acerca da necessidade de um maior aprofundamento da liderança feminina nas organizações. Para tanto, busca-se executar uma análise com base na perspectiva de mulheres que atuam em cargos de chefia em organizações brasileiras, a respeito da identidade de gênero como um fator de diferenciação no modelo de liderança empregado na gestão das equipes, bem como das dificuldades enfrentadas por essas mulheres ao longo de suas carreiras (Ceribeli, Rocha, & Pereira, 2017).

2. Fundamentação Teórica

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

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

A presença de um líder é essencial dentro das equipes. A realização bem-sucedida de suas ações implica em um melhor aproveitamento de todos os recursos disponíveis em prol de atingir os objetivos definidos pela organização (Cunha, Pereira, & Neves, 2009). Atualmente, a dinamicidade das empresas exige que a pessoa responsável por comandar uma equipe tenha capacidade de estar sempre atenta às informações e de se adaptar a um novo momento, com o intuito de melhor lidar com eventos que possam desvirtuar o desempenho e os resultados dos seus liderados (Vicentini, Pizzutti, & Carvalho, 2018).

O líder é um instrumento capaz de acompanhar todas as mudanças de uma sociedade e atuar de forma intra e interorganizacional. Logo, é uma pessoa que necessita ser motivadora, carismática, preparada e proativa para atuar conforme as mudanças eventuais necessárias, saber bem seu papel e estilo de liderança, além de conhecer sobre gestão de pessoas para atuar de forma estratégica e multifuncional (Silva, Paschoalotto, & Endo, 2020).

Portanto, dentro da organização à qual faz parte, o líder pode agir de diversas formas e com diversas atitudes, sempre se adaptando da melhor forma para se relacionar com sua equipe. Assim, quando posto em prática o seu trabalho de forma eficiente e eficaz, é fundamental seu papel para a obtenção de bons resultados e dos objetivos estabelecidos (Wolff, Cabral, & Lourenço, 2013).

No mercado atual, as relações interpessoais são ressaltadas como fator fundamental para as empresas, pois o capital humano vem ganhando cada vez mais protagonismo e as pessoas se tornaram a engrenagem principal para a sustentação do negócio. Diante disso, cabe ao líder as habilidades para conduzir os processos e agregar seguidores para alcançar determinado nível de gestão (Vicentini, Pizzutti, & Carvalho, 2018).

Araújo, Heber e Batista (2020) afirmam que existem distinções acerca das imagens masculinas e femininas dos líderes, onde eles assumem e apresentam características diferentes quando ocupam funções de liderança. As mulheres tendem a adotar um estilo de relacionamento interpessoal, valorizando o apoio e o desenvolvimento de seus colaboradores, diferente dos homens. Contudo, o que caracteriza essas diferenças na maneira como a liderança é exercida são o conhecimento e a aprendizagem de cada um. Para Weymer et al. (2018), as diferenças fundamentais na liderança de homens e mulheres surgem através do estilo de liderança adotado por cada um, onde as mulheres tendem a ser mais democráticas e os homens mais autocráticos.

Devido às diversas transformações pelas quais a sociedade tem passado, surgiu a necessidade de uma forte mudança de comportamento do líder (Vicentini, Pizzutti, & Carvalho, 2018). É o que Schiavani et al. (2017) indicam, ao afirmar que liderar é muito mais que estar em uma posição à frente de uma organização, e possuir determinadas habilidades é algo que pode auxiliar no desempenho dos liderados, tais como: saber ouvir, falar e observar.

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

A ascensão das mulheres no poder remonta desde a década de 1950 e ganha certa visibilidade até meados dos anos 1970. Neste período, é possível notar um surgimento gradual da atuação feminina em cargos de gestão, porém a entrada delas em cargos deste tipo ainda não fora de forma pacífica e bem-vinda pela maioria dos autores da época, que defendiam que bons chefes eram descritos em termos masculinos (Moller & Gomes, 2010).

Estudos recentes ressaltam a importância de se compreender os benefícios que mulheres líderes apresentam para uma equipe de trabalho, dentre eles está a criação de um ambiente próprio para estimular equipes a serem mais participativas e harmônicas (Weymer et al., 2018). Para Thimóteo et al. (2015), as mulheres líderes têm um estilo de liderança pautado na resolução de problemas e na tomada de decisão, além de possuir características como sensibilidade, flexibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade.

Gerações antes do movimento feminista demonstravam uma visão de que as mulheres eram sempre as perdedoras, as que dependiam do pai e tinham a necessidade de ter um marido, sempre se ofuscando para a sociedade, sendo permitido a elas chegar até o segundo lugar apenas e serem predestinadas a serem donas de casa. No decorrer do tempo, as mulheres adotaram uma postura maior de liberdade e independência, tendo a necessidade de quebrar os paradigmas da sociedade onde o sexo feminino é responsável apenas pelos afazeres domésticos. Para se ter uma realização pessoal hoje, as mulheres necessitam adentrar no mercado de trabalho e ter uma carreira profissional, assim como os homens (Coronetti & Gobbo, 2019).

Mesmo com a evolução e todas as conquistas obtidas pelo movimento feminista, a igualdade de oportunidades ainda não é uma realidade para as mulheres (Torreão, 2007). Moller e Gomes (2010) dizem que poucos são os exemplos conhecidos por pessoas de figuras femininas representantes de cargos de alta gestão e referência, como, por exemplo, Michelle Bachelet e Cristina Kirchner (respectivamente presidentes do Chile e da Argentina). Complementa ainda a atuação de Hillary Clinton, que mesmo não ganhando as eleições presidenciais (2008), simboliza um exemplo de líder que teve que se adaptar a um estilo de liderança equilibrado com características masculinas e femininas. Ainda para a autora, essa forma de discernir atributos femininos e masculinos e como eles funcionam em determinadas situações são características de um verdadeiro líder.

O aumento da atuação feminina na liderança das organizações fez com que muitos paradigmas fossem quebrados através do desempenho feminino. Atualmente, o grande número de mulheres nos cargos de comando pode ser explicado pela forte pressão que elas exercem para ocupar o seu próprio espaço no mercado de trabalho, onde a mulher já é vista com um estilo de exercer a liderança (Silva, Carvalho, & Silva, 2017).

Apesar deste aumento, é possível pontuar que, além de se tratar de um número pequeno, na medida em que os cargos se tornam mais elevados hierarquicamente, esse número se torna menor ou escasso (Thimóteo, Zampier, & Stefano, 2015). Para Metz (2014), o baixo número de mulheres em cargo de liderança se dá em razão de atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito contra a mulher no mercado de trabalho ainda existe.

A integração de mulheres em atividades tidas como socialmente ativas proporcionou uma mudança em seu posicionamento na sociedade e contribuiu para o aumento da consciência delas sobre os próprios direitos (Torreão, 2007). Embora a população economicamente ativa (PEA), entre os anos de 1981 e 1990, em Pernambuco tivesse um número maior de mulheres concentradas na região urbana e um índice maior de escolaridade, ainda assim era notável a desvalorização no mercado de trabalho, principalmente em fatores de remuneração, sendo nítida a segregação ocupacional (Hoffman, Ometto, & Alves, 1999).

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

Muito se destaca, por pesquisadores, a influência que a ausência de mulheres exercendo cargos de comando tem sobre a motivação. A autora Nísia Floresta, conhecida por inaugurar as obras feministas no Brasil,

indaga sobre o que se é posto como lugar determinado para mulheres na sociedade e qual a imagem que os homens têm a respeito do sexo feminino (Duarte, 2010; Oliveira, Gomes, & Lima, 2018). Aqui, entende-se que a sociedade é, em última instância, uma macro-organização (Wanderley, 2013).

No âmbito organizacional, quando se trata de identificar os melhores métodos de gestão e estilos de liderança, muito se fala sobre identidade de gênero como um aspecto diferencial, à medida que os métodos utilizados por homens e mulheres se diferenciam entre si. Desta forma, homens e mulheres constroem, a partir de práticas e relações, aspectos como: gestos, modo de estar e se encontrar no mundo, maneiras de discursar a respeito de algo, formas de agir, postura e condutas distintas (Kanan, 2010).

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

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

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

Gênero e sexo são, portanto, distintos e, segundo Nicholson (2000), gênero se relaciona a características de personalidade e comportamento socialmente interpretados e atrelados coercitivamente à figura do homem e da mulher, enquanto o sexo é visto como algo que faz parte do gênero, sendo, assim, incluído dentro de um conceito mais abrangente. Portanto, a grande questão é que, independentemente do gênero e do sexo, o que se busca mostrar é que todos possuem características que podem agregar valor e trazer benefícios para a organização quando se trata de trabalho e gestão de equipes. Dessa forma, constrói-se a ideia de que não se deve distinguir uma postura apropriada nas organizações para cada gênero (Canabarro & Salvagni, 2015).

3. Metodologia

O presente estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, conduzida através da interação entre os pesquisadores e o fenômeno estudado. Esse tipo de abordagem técnica já vem sendo utilizado corriqueiramente nos estudos das áreas da administração no desenvolvimento de conteúdo (Silva & Fossá, 2015). Tem por finalidade proporcionar maior aprofundamento e subjetividade no tema, disponibilizando maior riqueza de detalhes no assunto discutido, descartando medidas numéricas como análises estatísticas. Sendo assim, torna-se necessária a presença de uma observação cautelosa, tomar nota dos fatos relatados e analisar detalhes para a fundamentação da pesquisa (Dias, 2000).

O método qualitativo assume um papel de suma importância no campo dos estudos organizacionais. As mais diversas formas de avançar no conhecimento de um fenômeno ampliam o leque de abordagens qualitativas para coletar dados a respeito desse fenômeno (Neves, 1996). Dentre os métodos de pesquisa qualitativos mais conhecidos e disponíveis para a criação de artigos científicos de caráter semelhante a este, destaca-se a realização de entrevistas diretamente com o público-alvo, pois permite melhor análise e compreensão da diversidade de respostas a respeito de um determinado fenômeno (Barros, Pereira & Cordeiro, 2019).

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

Lakatos e Marconi (2002, 2010) mostram que uma das vantagens da entrevista é a coleta de dados, enfatizando que informações minuciosas não estão presentes em arquivos documentados, pois dependem muito da vivência do entrevistado, trazendo conteúdos inéditos e de grande valor para a pesquisa. Além disso, possibilita a avaliação de gestos corporais e ações que contribuem para a compreensão de determinadas situações.

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

Esse tipo de abordagem foi direcionado aos entrevistados por meio de perguntas sobre o tema, com o objetivo de captar impressões mais profundas sobre as experiências profissionais de cada um (Sauerbronn & Ayrosa, 2002). Recolhe-se o conjunto de informações a partir das experiências do entrevistado, levando-se em consideração também a leitura do contexto e a análise do pesquisador para a construção dos dados. A partir dos dados coletados, analisados e aprofundados, foi possível explorar respostas consistentes, incluindo padrões, identificação de problemas e fenômenos de abrangência limitada (Duarte, 2005).

O objeto de pesquisa deste trabalho foram as ganhadoras do PTM. O prêmio, que possui atualmente vinte edições e nove categorias (i.e., Ação Social, Comunicação, Educação, Moda, Política, Economia e Negócios, Cultura, Design, Arquitetura e Decoração, Medicina e Saúde e Atividades Jurídicas), tem por objetivo enaltecer a atuação de mulheres pernambucanas em suas áreas, conferindo prestígio e reconhecimento pela trajetória de sucesso e superação das vencedoras (NE10, 2016).

A princípio, para maior aprofundamento sobre o objeto, foi realizada uma pesquisa em notícias sobre as ganhadoras do prêmio (totalizando quinze notícias). Isso possibilitou acesso às vencedoras das últimas dez edições, visto que o PTM ganhou maior notoriedade na mídia com a ampliação do acesso à internet. A partir disso, elaborou-se uma listagem em ordem anual decrescente, reunindo mulheres com idades entre 29 e 73 anos, ocupando cargos como colunista, diretora, sócia-fundadora e CEO, a fim de coletar depoimentos por meio de um roteiro de perguntas direcionado às representantes do prêmio.

O contato com as entrevistadas foi realizado por meio de redes sociais (e.g., Instagram), em muitos casos de forma direta e, em outros, por meio de assessorias. Com base nisso, foram agendadas entrevistas realizadas por videoconferência e/ou aplicativos de mensagens de voz (i.e., WhatsApp), permitindo melhor interação e aprofundamento na obtenção de dados relevantes para a pesquisa.

Como mencionado anteriormente, o método qualitativo é importante tanto na esfera organizacional quanto em diversos campos da administração, especialmente na exploração de temas emergentes e ainda pouco consolidados (Mozzato & Grzybovski, 2011; Carlomagno & Rocha, 2016). A partir desse pressuposto, entende-se que os dados coletados por meio de pesquisas qualitativas devem ser analisados sob uma perspectiva distinta de métodos quantitativos. Nesse sentido, a técnica de análise de conteúdo tem sido amplamente utilizada nesses estudos (Cavalcante, Calixto & Pinheiro, 2014; Silva & Fossá, 2015).

O conceito de análise de conteúdo pode variar conforme as intenções e o objeto de estudo dos autores (Leite, 2017). De modo geral, trata-se de uma técnica que analisa materiais como notícias, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, revistas, relatos autobiográficos e discursos políticos — ou seja, tudo aquilo que foi dito e observado pelo pesquisador durante a coleta de dados (Silva & Fossá, 2015).

Tomando como base a aplicação dessa técnica, o presente trabalho utilizou a coleta de dados primários por meio de entrevistas que, posteriormente, foram analisadas com o objetivo de classificar as informações em categorias. Essas categorias foram construídas a partir de códigos que auxiliaram na compreensão do que está por trás dos discursos das entrevistadas (Silva & Fossá, 2015).

4. Resultados

A presente seção tem por finalidade apresentar a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com as ganhadoras do PTM que é o objeto da pesquisa em questão. Ao total foram realizadas quatro entrevistas através de aplicativos de mensagem e vídeo conferências, no período entre 08 de setembro e 08 de outubro de 2020. As entrevistas tiveram duração entre uma hora e uma hora e trinta minutos equivalentes a cinco horas de gravação sendo elas transcritas em documentos de texto com espaçamento simples de 5 páginas à 10 páginas.

Na primeira etapa da análise foram demarcadas falas das narrativas a fim de delimitar tópicos, que no método de análise utilizado são denominados códigos. Foram encontrados quarenta e sete códigos diferentes. Ao avaliar o conteúdo desses códigos foi possível identificar assuntos próximos e convergentes, onde foram

agrupados criando um novo nível de interpretação: as categorias. O Quadro 1 apresenta a lista com os nomes das onze categorias identificadas a partir do agrupamento dos códigos..

Quadro 1 – Lista de categorias

Categorias	Nome
Cat01	Apoio ao feminismo
Cat02	Cargos inadequados à mulher
Cat03	Tratamento inadequado à mulher
Cat04	Dificuldades para ascensão feminina
Cat05	Representatividade Feminina
Cat06	Desbravamento feminino nas organizações
Cat07	Relação de liderança e maternidade
Cat08	Qualidades femininas na gestão
Cat09	Mulheres são líderes naturais
Cat10	Liderança não tem gênero
Cat11	Negação à desigualdade de gênero

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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

De modo a apresentar os resultados, elaboramos três subseções que equivalem às dimensões e que, por sua vez, são compostas pelas onze categorias, demonstrada na Figura 1. Neste sentido, buscamos exemplifica-las com extratos obtidos das falas das entrevistadas.

Figura 1 – Relação entre dimensões e categorias



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4.1 Necessidade do feminismo para liderança feminina

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

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

Essa pauta é considerada pelas entrevistadas como muito importante. Isso porque, embora a presença feminina na sociedade atual seja crescente e os movimentos sociais tenham garantido a conquista de alguns direitos às mulheres, entrevistadas declaram ter passado por algumas adversidades no decorrer da carreira. Isso acontece, em muito, por se depararem com o que foi chamado de cargos inadequados à mulher (Cat 02), onde as mesmas afirmam que há, notadamente, uma falta de igualdade entre os gêneros.

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

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

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

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

Infelizmente ainda temos muito pouca representação feminina nos cargos de liderança, seja no mercado privado, seja em cargos de liderança pública (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa). Até hoje sou a única editora executiva do JC. Existem outras mulheres, mas como assistentes. Na hora do trabalho mais braçal ou árduo, a chefia tende a querer passar para homem (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

4.2 Dificuldade da liderança feminina na sociedade atual

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

Por mais que seja difícil, por mais que ainda exista competição, por mais que ainda você vê mulheres falando de mulheres julgando mulheres, a mulher é sempre culpada (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa). Então temos sempre que nos mostrar competentes, estamos provando de nossa competência quase sempre em diversas situações por que, além do machismo que é evidente, existe também o preconceito de mulheres contra mulheres [...] os boicotes que sofri ao longo de minha carreira vieram por razões de inveja por parte de outras mulheres ou de vaidade (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

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

Ver mulheres em papéis de liderança significa uma evolução, mas ainda muito longe dos percentuais desejáveis. De toda forma ver exemplos como o do Magazine Luiza, fundada por uma mulher e gerida por uma sua descendente também mulher, é muito importante (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa). Faço parte de um grupo de mulheres empreendedoras que tem por objetivo trocar experiências como pessoas que atuam na liderança, pois a trajetória e a história delas são bem diferentes umas das outras, são mulheres que administram mais de dois mil funcionários e relatam suas histórias de como chegaram onde estão hoje e são pessoas excepcionais e de grande competência (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

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

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

Acho o prêmio TACARUNA MULHER de suma importância, tendo em vista a possibilidade de se visibilizar o papel da mulher que se destaca no âmbito profissional (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa). É maravilhoso, sou muito grata ao Tacaruna, a festa foi massa, o prêmio é incrível, só soma com a gente, porque nos dá destaque e eu sou imensamente grata as mulheres que me indicaram, outra coisa, pura sororidade, né? A gente é indicado por outras mulheres, isso é muito arregrado (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

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

Muitas vezes, eu já disse pra mulheres da minha equipe, eu digo, olha, a gente, por ser mulher, tem que provar o dobro, muitas vezes. Então, a gente tem que fazer bem feito, não dá pra gente fazer mal feito não. Então, tem que fazer bem feito com cuidado, um trabalho meticuloso (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa). Inúmeros estudos trazem que grupos liderados por mulheres são mais promissores. Tomo conta da minha editoria a ferro e fogo, além de doçura. Temos números irrefutáveis. Assumi mais espaços e nunca estamos em situação de risco nas avaliações mensais [...] Recebo uma tarefa e vou desempenhar da melhor forma possível e impossível. Os números também falam por si só (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa).

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

Hoje em dia melhorou bastante, as mulheres já assumem muitos lugares de liderança. A maior diferença que reparo é que hoje em dia as mulheres são mais respeitadas do que eram a mais ou menos 30 ou 40 anos atrás (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa). O mercado foi forçado a reconhecer a evolução feminina em níveis intelectuais, hoje o percentual de mulheres frequentando as universidades é muito significativo (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

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

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

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

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

4.3 Capacidade feminina em liderar

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

Mesmo trabalhando muito, três expedientes, eu sempre arrumava tempo de ver as tarefas das minhas filhas, eu muitas vezes chegava em casa quase onze horas da noite, as minhas filhas já estavam dormindo, mas eu

sempre parava revisar e escrever bilhetinhos nas atividades delas, colocava batom e beijava todas as páginas, pra que elas vissem que eu estava ali com elas, eu sempre tive esse cuidado. E eu acho que a gente deixa de ser vítima e passa a ser protagonista (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa).

Eu não tinha experiência e eu comecei a estudar as políticas públicas em defesa das pessoas com deficiência, a legislação existente porque eu precisava conhecer pra defender os direitos do meu filho, né? Uma escola que negava o ingresso dele, porque antigamente não existia legislação ainda, legislação que existe é recente [...] o trabalho de empreendedorismo social de ação social, ele parte muito das famílias, né? De quem vive aquele problema, no que diz respeito a pessoa com deficiência, que é minha área, né? Inclusão e parte muito das mães pra você ter ideias, as APAES, por exemplo, começaram por um grupo de mães, né? A mãe vê a situação do seu filho e resolve lutar por isso (Entrevista 4, retirada do corpus de pesquisa).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

corpus de pesquisa).

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

Minha equipe me respeita pelo nível de conhecimento e competências que eu trago na minha formação profissional e nos conhecimentos que agrego com o meu estudo e experiência na prática [...] acho que eu tenho provas de vários reconhecimentos dos meus funcionários, graças a Deus. Então assim, eu noto que todo mundo percebe a quão apaixonada eu sou pelo meu trabalho. Eu adoro trabalhar, gosto de fazer o que eu faço, gosto muito e aí a gente termina que vai fazendo sem sentir e sem querer, quando você menos espera, a equipe te responde de um jeito, porque ela vê o que você nem vê (Entrevista 2, retirada do corpus de pesquisa). Aprendi muito (com os meus liderados), mesmo eles sendo da escola autocrática. Foi importante para enxergar a diferença no mundo e respeitar (Entrevista 1, retirada do corpus de pesquisa). De forma geral, meus liderados relacionam-se bem comigo e com meu sócio. Não sinto que haja diferenças significativas (Entrevista 3, retirada do corpus de pesquisa).

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

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

5. Conclusões

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

Neste sentido, é possível mencionar que a luta pelo espaço das mulheres e pela equidade dos gêneros mostra-se cada vez mais necessário, da mesma maneira que Butler (2019) discute como movimentos que, apesar de se oporem à performatividade de gênero, acabam por propagá-lo. Isso porque, ao negar um discurso, ainda se está evocando-o. Neste sentido, apesar das conquistas e mudanças feitas através dos movimentos feministas, há um sistema que dificulta saídas do contexto de performatividade de gênero. Seja porque somos seres sociais e precisamos viver em sociedade que se pautam em performatividades de gênero pré-concebidas; seja porque se opor a estas performatividades nos leva a um isolamento social e estigmas quanto a disputas de gênero.

O gênero não é predefinido a partir de uma regra, mas tem seu conceito moldado através da cultura, logo predomina-se uma visão ultrapassada dessas definições de acordo com seu sexo biológico. Neste sentido, se existe interesse em não fazer distinção dos gêneros, a opção de citar os gêneros é falha, sendo muitas vezes colocado em um contexto relacionado a masculino e feminino, diferente do que se realmente é, uma identidade social feita a partir de atribuições e diferenças de comportamento e qualidades de homens e mulheres (BUTLER, 2015).

Nossa pesquisa busca interpretar como a liderança feminina, seja a que busca emancipação social das mulheres, seja a que nega a existência desse movimento emancipador, em alguma instância são propagadores de performatividades de gênero. O que nos leva a refletir, conforme Butler (2015; 2019), que a solução para lidar com esse problema é propor um novo sistema de performatividades que não façam alusões aos gêneros. Que façam uso dos dispositivos e instituições sociais e suas repetições - para lançar novas estruturas que não mais hierarquizem os indivíduos a papéis de gênero ou sexuais.

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

Referências

- Alperstedt, G. D., Ferreira, J. B., & Serafim, M. C. (2014). Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 221–234.
- Araújo, I. M. S., Heber, F., & Batista, K. (2020). Mulheres no comando: características e singularidades da gestão executiva feminina. *Gestão & Conexões*, 9(1), 73–98.
- Barros, A. H. S., Pereira, S. J. N., & Cordeiro, R. P. (2019). Mulheres no comando! Um estudo sobre o consumo material e identidade da família monoparental feminina brasileira. *Revista ADM.MADE*, 23(3), 89–108.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em Tese*, 2(1), 68–80.
- Butler, J. P. (2015). Corpos que importam/Bodies that matter. *Sapere Aude*, 6(11), 12–16.
- Butler, J. P. (2019). *Corpos que importam: os limites discursivos do sexo* (V. Deminelli & Y. Françoli, Trans.). Crocodilo.
- Canabarro, J. R. S., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88–110.
- Cappelle, M. C. A., et al. (2007). A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 502–528.
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1).
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade*, 24(1), 13–18.
- Ceribeli, H. B., Rocha, G. B. S., & Pereira, M. R. (2017). Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, (36), 9–24.
- Cunha, D., Pereira, M. A., & Neves, R. O. (2009). O papel do líder nos tempos atuais. *Revista UMC*, 1–18.
- Dias, C. A. (2000). Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade*, 10(2).
- Duarte, C. L. (2010). *Nisia Floresta*. Fundação Joaquim Nabuco.
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. In *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (pp. 62–83). Atlas.
- Hoffmann, R., Ometto, A. M. H., & Alves, M. C. (1999). Participação da mulher no mercado de trabalho: discriminação em Pernambuco e São Paulo. *Revista Brasileira de Economia*, 53(3), 287–322.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo*. Sextante.
- IBGE. (2018). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil* (Estudos e pesquisas, v. 38). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243–257.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2002). *Técnicas de pesquisa* (5ª ed.). Atlas.
- Leite, R. F. (2017). A perspectiva da análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: algumas considerações. *Qualitative Research Journal*, 5(9), 539–551.
- Metz, E. S. (2014). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora*, 19(2), 169–178.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. S. (2010). Quid vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683–697.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747.
- NE10. (2016, março 9). Muita comemoração no 16º Prêmio Tacaruna Mulher. Recuperado de <https://blogs.ne10.uol.com.br/social1/2016/03/09/185523/>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(3), 1–5.
- Nicholson, L. (2000). Interpretando o gênero. *Revista Estudos Feministas*, 8(2), 9–41.
- NE10. (2020, março 5). Noite de festa para ganhadoras do Prêmio Tacaruna Mulher. Recuperado de <https://blogs.ne10.uol.com.br/social1/2020/03/05/noite-de-festa-para-comemorar-o-premio-tacaruna-mulher/>

- Oliveira, R. C., Gomes, R. F., & Lima, J. C. P. (2018). Da luta por direitos ao empoderamento feminino. *Lex Cult*, 2(3), 202–217.
- Oliveira, M. A. C., & Leão, A. L. M. S. (2012). Sendo aos olhos do outro: o papel da alteridade na construção da identidade metrosssexual. *Revista de Administração*, 47(2), 264–274.
- Pedruzzi Junior, A., et al. (2014). Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. In *Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 1–13).
- Pedruzzi Junior, A., et al. (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 247–261.
- Folha de Pernambuco. (2020, março 4). Prêmio Tacaruna Mulher homenageia nove profissionais em 2020. Recuperado de <https://www.folhape.com.br>
- Quaresma, M. D. F., et al. (2015). Liderança gerencial: o estudo de caso na empresa Clínica Barros. *Revista de Administração e Contabilidade*, 2(3).
- Sauerbronn, J. F., & Ayrosa, E. A. T. (2002). Sonhos olímpicos de uma noite de verão. In *EnANPAD*.
- Schiavani, C. V., Dias, T. O. S., & Oliveira, E. C. (2017). Elas no comando. *Revista Conbrad*, 2(1), 141–160.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1).
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146–159.
- Silva, C. R. R., Carvalho, P. M., & Silva, E. L. (2017). Liderança feminina. *Educação, Gestão e Sociedade*, 25(7), 1–12.
- Thimóteo, P. M., Zampier, M. A., & Stefano, S. R. (2015). A atuação feminina em cargos de liderança. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 53–75.
- Torreão, N. (2007). A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. *Revista Ártemis*, 7, 101–121.
- Vicentini, D. H., Pizzutti, J. H., & Carvalho, M. R. (2018). A influência da liderança em tempos de crise. *Revista Científica Unilago*, 1(1).
- Wanderley, L. A. (2013). Sociedade e organização. *Revista Ciências Administrativas*, 19(1), 186–208.
- Weymer, A. S. Q., et al. (2018). A contribuição de mulheres líderes. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 76–91.
- Wolff, L., Cabral, P. M. F., & Lourenço, P. R. M. R. S. (2013). O papel da liderança na eficácia das equipes de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 177–204.