

4

Análise dos resultados

4.1

Introdução

O objetivo dessa pesquisa foi analisar como mulheres executivas brasileiras têm identificado os facilitadores, superado as barreiras e adotado estratégias para enfrentar os desafios de serem mulheres líderes em um mundo executivo complexo e masculino. Para o atingimento deste objetivo, foram realizadas entrevistas em profundidade com oito mulheres executivas bem-sucedidas em suas áreas de atuação. A partir da análise das entrevistas, algumas constatações foram evidenciadas com relação ao perfil das entrevistadas e suas características pessoais, bem como reconhecidos os fatores críticos de sucesso responsáveis pela legitimação da liderança feminina. Para cada um destes temas centrais – Oportunidades, Desafios e Estratégias –, foi efetivado o processo de identificação e análise das categorias, à luz do referencial teórico apresentado. As análises foram assim efetuadas:

- Criação de um quadro ilustrativo apresentando dados relevantes de cada entrevistada, nomeado de resumo biográfico das entrevistadas. É importante ressaltar que as identidades das executivas e das empresas em referência são confidenciais, portanto as entrevistadas serão identificadas por siglas alfanuméricas, de forma a preservar seu anonimato.
- Apresentação da análise das entrevistas, orientada pelos temas Oportunidades, Desafios e Estratégias, e categorizada em função do conteúdo dos depoimentos. Após a definição das categorias, foi feito o cruzamento dos dados coletados, evidenciando trechos das falas das entrevistadas em cada categoria previamente definida. Em alguns casos, há grifos da autora, com o objetivo de destacar pontos relevantes das entrevistas.

4.2

Dados biográficos das entrevistadas

Para compreensão da trajetória profissional das entrevistadas identificou-se uma série de dados relevantes sobre a biografia das executivas que participaram da

pesquisa. Esses dados foram extraídos dos relatos, objetivando a apresentação de um resumo biográfico sobre as entrevistadas, para facilitar o entendimento e a contextualização dos depoimentos. Dessa forma, foram selecionados os dados do perfil de cada executiva, a saber: faixa etária, estado civil, número de filhos, investimento na formação acadêmica, atividade atual, tempo na empresa e sumário da experiência profissional.

Todas as entrevistadas ocupam posições de diretoria, com tempo médio em cargos executivos na faixa média de 15 anos. A faixa etária varia dos 40 anos (entrevistada mais jovem) aos 63 anos de idade (mais idosa).

Em relação ao estado civil das oito entrevistadas, quatro são consideradas em estado conjugal, sendo três casadas e uma solteira que vive maritalmente com companheiro; uma solteira; e três divorciadas. A maioria das participantes têm filhos/as. Quanto ao grau de instrução, todas possuem graduação em ensino superior, sendo que sete executivas têm cursos de pós-graduação e mestrado em sua área de atuação. A Tabela 5 a seguir sintetiza o perfil das respondentes com seus dados biográficos.

Tabela 5: Dados biográficos das entrevistadas

Dados referentes à biografia das entrevistadas						
Entrevistada	Idade	Estado Civil	Número de Filhos	PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1512726/CA		
				Formação acadêmica	Atuação atual	Tempo em cargos executivos
E1	45 anos	Casada	1	Graduação em Ciências da Computação/MBA em Gestão de Negócios	Diretora de Tecnologia	11 anos
E2	47 anos	Divorciada	2	Graduação em Engenharia de Telecomunicações/MBA em Gestão Empresarial	Diretora Comercial Executiva	18 anos
E3	40 anos	Casada	2	Graduação em Administração de Empresas/Pós-Graduação em Marketing	Diretora de Parcerias Comerciais	10 anos
E4	45 anos	Solteira	0	Graduação em Engenharia Química	Diretora de MKT	10 anos
E5	54 anos	Divorciada	1	Graduação em Economia/Pós-Graduação em Finanças e Gestão Corporativa	Diretora Adm. e Finanças	18 anos
E6	51 anos	Divorciada	2	Graduação em Administração de Empresas/Graduação em Contabilidade e Finanças/MBA em Finanças/ Pós Graduação em Contabilidade	Controller	18 anos
E7	48 anos	Solteira*	2	Graduação em Ciências da Computação/Graduação em Economia/Pós-Graduação em Marketing	Diretora de RH e Sustentabilidade	18 anos
E8	63 anos	Casada	3	Graduação em Engenharia Elétrica/Pós-Graduação em Sistemas/Mestrado em Modelos Matemáticos	Diretora de Planejamento	18 anos

Observação: A E7, embora seja solteira, vive maritalmente com companheiro.
 Fonte: Elaborado pela autora.

4.3

Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados é composta por três temas centrais: o primeiro trata de oportunidades e facilitadores da ascensão de carreira das mulheres executivas; o segundo, dos desafios no acesso, manutenção e ascensão na liderança; e, por fim, o terceiro aborda as estratégias adotadas ao longo do percurso para legitimação da liderança e empreendimento da carreira.

4.3.1

Oportunidades: facilitadores da ascensão na carreira

Este tema, como princípio, apresenta os facilitadores da ascensão de carreira que foram identificados nos depoimentos das respondentes, como símbolos de oportunidades. Os cinco facilitadores apontados por elas foram: competências pessoais; formação acadêmica sólida; disposição para assumir novos desafios; disposição para fazer sacrifícios; e desempenho diferenciado.

4.3.1.1

Competências Pessoais

As competências pessoais foram expressas de forma unânime no discurso das oito executivas entrevistadas. Essas competências, na visão delas, compõem o quadro de fatores facilitadores que deram suporte à sua trajetória bem-sucedida de liderança, e, também, representaram um diferencial de posicionamento no relacionamento com pessoas, na gestão participativa e na gestão em geral. Esses fatores foram reconhecidos por elas como aliados ao empoderamento da carreira executiva. As três competências mais recorrentes foram autoconfiança, assertividade e relacionamento interpessoal.

A maior parte das entrevistadas mencionou a importância da autoconfiança e autoestima como elementos impulsionadores, tanto como característica pessoal quanto no exercício da liderança e no enfrentamento dos desafios da carreira executiva. Os dois depoimentos a seguir ilustram essa convicção:

É, na verdade, uma autoconfiança... Então, eu sempre me posicionei diante dos meus pares, **independente de serem pares mais fortes ou cargos mais altos**. Então, assim, eu sempre lidei muito bem com isso, de uma forma educada. Mas acho que isso que me levou a conquistar esse espaço. (E3)

Eu sou uma pessoa atirada, sou corajosa. [...] **Muita coragem**. E coragem é uma “cachaça”, você experimenta, é muito bom. (E5)

Nos relatos foram identificadas algumas características, como assertividade e proatividade, que historicamente nos estudos sobre gênero são consideradas como “masculinas”. Isso sinaliza uma percepção mais ampla sobre o comportamento feminino, com a corporificação de atributos masculinos pelas mulheres, sem necessariamente perder as características “femininas” que reconhecidamente fazem diferença na liderança.

Mas eu falo: “Eu não sou agressiva, **eu sou assertiva**”. Como você é assertiva? E somos assertivos. Que bom, é isso. Então, eu também, para mim. Agora: facilitou, dificultou? (E7)

[Relatando um diálogo com um alto executivo:] “Olha, eu queria te ver pelas costas. Eu te detestava, mas eu tenho que reconhecer que você é uma pentelha, que você é uma chata, mas que você realmente manteve a sua palavra. E você foi lá e apanhou de todo mundo lá na Bélgica feito gente grande. E você foi lá e manteve a sua palavra e graças a isso a gente hoje tem uma voz...” [...] Eu tinha que **exercitar todo um lado que eu nunca tinha exercitado antes**. De **convencimento político**, realmente fazer com que as pessoas entendessem e comprassem a ideia. (E4)

Minha **proatividade e a forma de conduzir as coisas**, né... [...] Tem uma coisa de você ir lá, de você falar, de você **não ter medo, de você abrir a porta da sala e falar alguma coisa**. Então, eu acho que isso faz muita diferença nesse mundo corporativo, “né”? (E3)

A questão central da liderança feminina, à luz das competências relacionais, recebeu especial atenção no relato de uma das entrevistadas, que utilizou-se da reflexão para identificar três características consideradas femininas: saber ouvir, empatia e intuição. A gestão participativa foi valorizada por todas as entrevistadas, no sentido de dividir as responsabilidades, angariar as contribuições da equipe e conquistar os resultados, reforçando assim a relação de proximidade entre líder e liderados.

Eu nunca me vi uma líder feminina. [...] E aí eu comecei a buscar em mim reflexões que me respondessem por que [é] que no mundo machista, extremamente masculino que eu tenho na minha carreira, eu fiz a diferença? E nessa reflexão eu

cheguei à conclusão que o que eu acho que fez uma grande diferença na minha carreira como líder foram exatamente **três características que são muito femininas**, que é a questão de **saber ouvir**, a **empatia** e a **intuição**. (E2)

Eu acho que lidava bem com as pessoas e me deram essa oportunidade.... Por um lado, **as empresas**, às vezes, **gostam de ter, nas suas lideranças, mulheres**, porque têm uma sensibilidade diferente, têm um olhar diferente, **têm uma coisa mais ‘p’ de pessoas, “né”, não só resultados**. (E3)

Não tenho conhecimento de tudo. Não tenho e nunca terei. Então eu sempre trouxe muito a equipe para recomendação, para decisão, se eles que desenvolveram então eles que vão apresentar. Então **eu sou uma pessoa que ajuda a viabilizar**. Eu ajudo a viabilizar a agenda, as entregas para a companhia. Ajudo a equipe. Eu não sou a pessoa que tem que levar tudo o tempo todo. Então a **equipe da sua esfera dá a sua contribuição**. Mas a **maior parte das suas soluções são conjuntas**, “né”? As soluções grandes. (E7)

4.3.1.2 Formação acadêmica sólida

Em todos os depoimentos, a sólida formação acadêmica foi revelada como um diferencial competitivo à ascensão na carreira executiva. É notório que as entrevistadas, ao longo de suas trajetórias profissionais, fizeram um maior investimento em educação e treinamento para a aquisição de novos conhecimentos em atendimento às demandas profissionais, sendo também enfatizado o desenvolvimento de novas competências comportamentais visando a ampliar as opções de carreira e as possibilidades de ascensão.

... como eu disse, a minha formação é uma formação muito rígida, uma formação que eu costumo dizer – se eu entrasse na máquina do tempo sabendo o que eu sei hoje... mesmo sabendo que eu me envolveria com marketing, com vendas, eu voltaria e **faria engenharia de novo**. (E4)

Sempre pensava: qual curso eu vou fazer? Qual pós eu vou fazer? Qual aperfeiçoamento eu vou fazer aqui? Ah, eu tenho que me atualizar nisso, mas sempre voltada na parte técnica. (E6)

De fato, esse investimento na área de conhecimento é expressivo: como se observa no Quadro 4, todas as oito participantes da pesquisa têm curso superior, a saber: Administração de Empresas (2), Ciências da Computação (2), Economia (1), Engenharias de Telecomunicações (1), Química (1) e Elétrica (1), sendo que algumas delas concluíram mais de uma graduação. Quanto aos cursos de especialização e aperfeiçoamento, seis respondentes têm pós-graduação *lato sensu* em áreas afins e uma respondente tem pós-graduação *stricto sensu* (mestrado em modelos matemáticos).

4.3.1.3

Disposição para assumir novos desafios

Um outro fator relevante na análise foi a categoria que expressa a disposição para assumir novos desafios, presente em todas as entrevistas. Isto afirma a proatividade, a capacidade de “correr atrás”, assumir projetos arriscados e complexos, aceitar oportunidades onde outros fracassaram. Os relatos das entrevistadas 4, 5, 6, 7 e 8 são exemplos que afirmam esta disposição:

Um projeto enorme trabalhando como engenheira, mas liderando ainda o que foi o projeto de fechamento da fábrica do Rio de Janeiro e a transferência dessa fábrica pra Manaus. Então, **esse projeto envolvia garantir a continuidade do fornecimento de produção para todas as Américas e Europa.** (E4)

Um desafio na área de telecomunicações justamente nessa fase de privatização, pós-privatização. Já para assumir e reestruturar toda a parte financeira da empresa. Então o projeto era a gente “secar” a estrutura da empresa, implantar o CSC¹ e implantar o SAP² em todas as empresas do grupo. **Não era um projeto pequeno, era um projeto grande.** Isso é o que me motivou a sair da empresa [nome da empresa omitido]. Esse tamanho desse projeto. O desafio enorme, e a última coisa que eu pensei foi liderar pessoas. (E6)

... fazer um departamento de contas a pagar. Época em que a área de petróleo estava contratando um monte de gente de fora. E **montar um contas a pagar**, gerenciar um contas a pagar de uma empresa familiar, onde o dono era a pessoa que tomava conta daquilo há 20 anos. (E5)

Então foi um período bem desafiador porque eu tinha que falar de produto e de vendas com uma experiência pequena na empresa “tal” e ainda também na área de RH. (E7)

Foram quatro anos em duas etapas e era um **negócio novo que ninguém sabia o que era o SAP**, um **projeto de alto risco para a empresa** e que a **empresa me selecionou para fazer**. Me tirou totalmente da minha zona de conforto, “né”, porque até então eu estava só em planejamento. (E8)

¹ A sigla significa “Centro de Serviços Compartilhados” e refere-se a um departamento que centraliza todas as áreas de serviços operacionais da empresa.

² O termo refere-se a “SAP ERP” um software de gestão empresarial criado por uma empresa alemã – a sigla significa, em alemão, “Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung”, ou seja, “Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados”.

4.3.1.4

Disposição para fazer sacrifícios

Como se evidencia, a disposição para fazer sacrifícios foi exigida pelo empenho de crescer profissionalmente rumo à conquista de um cargo de comando na empresa, e, assim, garantir o acesso aos benefícios elegíveis à posição. A justificativa do relato da entrevistada 4 expõe a mulher executiva que empreende a sua carreira, não medindo esforços:

Quem vai virar essas duas noites porque a gente tem que entregar um... para fazer uma aquisição de uma nova empresa, para poder fazer isso? 'E4' vai. (E4)

A entrevistada demonstra, ainda, que esteve disposta a fazer concessões para alcançar os seus objetivos:

Eu era aquela pessoa que se apresentava se alguém tem que **abrir mão de férias**. Eu fazia isso porque eu queria crescer profissionalmente e eu sentia de alguma forma que eu tinha essa necessidade de provar perante todos os meus pares que eram homens. Todo sacrifício ao mesmo tempo traz um benefício grande. (E4)

A entrevistada 6 relata outra situação de sacrifício pessoal em nome do crescimento profissional:

Por mais que a situação fosse caótica e a gente tivesse que virar a madrugada lá para fechar um balanço, que o prazo era muito curto. [...] E mal ou bem a pessoa fica assim meio ligada nisso [na necessidade de fazer sacrifícios] e como eu precisava de dinheiro, eu também dava aula à noite. (E6)

4.3.1.5

Desempenho diferenciado

As oito executivas ressaltaram que o crescimento profissional aconteceu porque elas apresentaram muitos resultados para as organizações, pelo **alto grau de comprometimento** e pelo fato de trabalharem seriamente e abrirem mão de outros aspectos da vida para se dedicar mais ao trabalho. Na percepção dessas executivas, o importante é a **competência de gerar resultados**. **Não importa se você é homem ou mulher**. Os relatos das entrevistadas 2, 3 e 7, apresentados abaixo, confirmam essa constatação:

Eu acho minha performance de vendas diferente... **eu buscava projetos diferenciados**. Assim, eu **assumi um...** eu fiz o *startup* de uma nova área da empresa. (E3)

Sempre entreguei o melhor que eu podia, o máximo que eu podia, o melhor que eu podia e da forma mais ética possível. (E4)

A gente não está aqui para “mimimi”. Então, ao longo do tempo, você vai construindo uma reputação que, é o que eu falo, que vem da coerência do que eu acredito. Não é uma coisa *fake*. Não é uma coisa que eu quero fazer um *marketing* de quem eu não sou. Eu não quero fazer *marketing* nenhum. **Eu quero entregar resultado.** (E7)

Como pode ser observado, as características pessoais foram importantes na formação do perfil de liderança feminina e na conquista de resultados. A diversidade de perfis permitiu que fossem revelados aspectos que mostram semelhanças e diferenças de idade, educação e família. O desenvolvimento de características como proatividade e assertividade favoreceu a ascensão na carreira, mesmo que elas tivessem de “abrir mão” da vida pessoal ou fazer algum sacrifício durante a realização do trabalho. Outro fator citado de forma recorrente foi o incentivo familiar dedicado à educação, visando o fortalecimento da autoestima e autoconfiança das entrevistadas.

Os depoimentos sugerem que o perfil comportamental das executivas começa a ser preparado desde a infância, com a transmissão de valores como a realização no trabalho, como demonstra o relato da entrevistada 7:

Então eu sempre tive bons exemplos. Da minha família eu tive mulheres fortes e homens fortes. [...] A referência é trabalho e independência. Ter sua independência financeira, ter seu crescimento, você conseguir se realizar. Então na minha casa o exemplo era trabalho. (E7)

Desta forma, a educação familiar das executivas, segundo seu próprio relato, facilitou o desenvolvimento de atributos psicológicos como equilíbrio emocional, tolerância à frustração e perseverança, desempenho sob pressão e adversidade e espírito de luta, fatores que viriam a fortalecer sua carreira profissional. Isso se traduz em uma experiência que sugere que estas características pessoais podem ter contribuído para quebrar o “teto de vidro”. Conforme Mota et al. (2015), algumas executivas poderiam estar desacelerando a carreira por considerarem que, a partir de um certo nível hierárquico, o contexto organizacional torna-se “cheio de pressão, desafios e que muitas vezes impossibilita a atenção para uma vida pessoal”. Assim, os autores concluem que “a razão da barreira vem das próprias mulheres” (MOTA et al., 2015). Portanto, a situação descrita pelas executivas entrevistadas para este trabalho sugere um padrão diferente do que nos diz a literatura ao tratar o fenômeno

do “teto de vidro” em suas duas vertentes: a primeira, que enfatiza a discriminação influenciada por fatores culturais e psicológicos; e a segunda, que enfatiza a diferença comportamental entre os líderes masculinos e femininos.

4.3.2

Desafios no acesso, manutenção e ascensão na liderança

Neste tema, destacam-se os principais desafios que as entrevistadas enfrentaram para se legitimar e ascender na liderança, sendo que essas questões muitas vezes foram consideradas como barreiras, disputas, discriminação e preconceitos. De uma maneira geral, dois tipos de desafios foram considerados nesta análise das entrevistas: os associados ao fato de serem mulheres líderes e os ligados à própria posição executiva.

4.3.2.1

Desafios por ser mulher

Em relação às dificuldades encontradas ao longo da carreira, relacionadas ao fato de ser mulher, a maioria das entrevistadas relataram que vivenciaram as dificuldades e poucas afirmaram que não sentiram isso. Os três principais desafios apontados foram a) as discriminações à liderança feminina; b) a competição desigual tanto com as mulheres quanto com os homens; e c) a conciliação com a maternidade.

a) Discriminação

No que diz respeito às resistências enfrentadas pelo fato de serem mulheres, as entrevistadas 1 e 8 destacam as questões políticas e os impasses dentro da própria equipe, como sabotagem do time.

Olha, primeiro que a pessoa com quem eu articulava, ela não era um grande líder, **mas ela nem me deixava chegar no grande líder**, “né”? Então eu fui tentando conversar, tentando conversar, e aí realmente ele dizia que eu não podia ser a líder do projeto. Eu falava: “Mas é a subsidiária da empresa no Brasil, sou sim eu.” Aí a estratégia que eu olhei, e vi, quando eu realmente cheguei numa barreira, porque **eu não conhecia as pessoas, eu nunca tinha estado em Londres, então não sabia quem era quem**. (E8)

...E com muitos homens, sendo que um deles queria a minha posição. (E1)

Embora não reconheça a existência de mecanismos formais de discriminação, a entrevistada 3 identifica uma tendência velada a evitar a contratação de mulheres para posições executivas:

Eu não sinto que tenha discriminação. Eu só não sinto que as pessoas buscam... é... mulheres, nas suas contratações. Eu não sinto isso. Eu agora estou indicando uma [pessoa]... eu tenho uma vaga de diretora de Planejamento, em São Paulo. Cara, entrou um diretor de Solutions, entrou um diretor de Marketing, homem, entrou um diretor Comercial pra ser meu par. Cara, **só eu que sou mulher aqui**. Aí, eu falei para o meu chefe, eu falei: “[Nome do chefe], **poxa, contrata uma mulher**. É legal ter essa visão, ‘né’, ter esse balanço”. **Eu indiquei. Ela acabou de sair de uma entrevista com ele.** (E3)

Na largada, ser mulher parece levar a julgamentos desfavoráveis – é como se este fato já as colocasse em desvantagem (têm que trabalhar três vezes mais, se provar o tempo todo...), é preciso mostrar competência e ganhar credibilidade.

A competição, portanto, é desigual de saída, em função dos estereótipos de gênero, e ocorre tanto entre as mulheres como delas com os homens, embora com nuances diferentes.

b) Competição desigual com mulheres e homens

No caso da competição entre as mulheres, são mencionados mecanismos menos explícitos, tais como inveja, crueldade e intriga, bem como os problemas ligados à chamada falta de objetividade nas discussões, muitas vezes ligadas a assuntos considerados “de mulher”.

Com “os femininos” tive competitividade, **muita competitividade, muita... a ponto de maldade mesmo**. [...] Isso é cruel..., isso é cruel. [...] Mulher compete mesmo, viu? Mesmo. É típico. **Mulher briga pelo espaço dela** porque está na gente. É tão difícil conquistar espaço então ela briga, briga. Não precisava, mas briga. **Já me peguei fazendo isso várias vezes**. Brigar por espaço, porque você nunca o tem. É normal nas pessoas de um pouco mais de idade não conseguir abrir espaço pra falar. (E5)

Então, quando eu comecei a trabalhar com essa mulherada, eu reconheço que no início, para mim, até para mim era difícil aquela coisa. **“Vamos começar uma reunião?” “Vamos.” “Aí que esmalte lindo! Onde você comprou esse cinto? Que maravilha”**. Você **tinha que marcar a reunião com 15 minutos antes** porque era, “né”? (E4)

A mulher disputa por besteira, coisas bobas e aí **fica aquele bando de mulher brigando e discutindo numa reunião** e não para de falar... Muita mulher junta é

uma loucura... **às vezes ela não é objetiva**, “né”? Então eu vejo que essa é a grande diferença. (E1)

Alguns atributos considerados femininos, como aparência física, são apontados como alvo de disputas entre as mulheres, especialmente na competição pela atenção do chefe homem. Essa questão não aparece de forma explícita no mundo corporativo, mas se revela numa corrida para estabelecer quem será a “favorita do sultão”, como relatou a entrevistada 6.

Eu não vou chamar de inveja porque é uma palavra muito forte, mas uma mulher mais nova e mais bonita te incomoda, “né”? **Mulher não gosta de ver uma outra na área mais bonita e mais nova**. Muito menos sendo chefe. (E6)

Executivas que se definem como mais racionais e assertivas, mais comprometidas com as contribuições para o negócio, relatam dificuldades de relacionamento com chefes mulheres que não demonstram essas características em seu estilo de gestão:

Uma outra coisa também, **eu nunca gostei muito de ter chefe mulher não**. Porque mulher, ela é diferente. A mulher é mais sensível, a mulher disputa mesmo, **ela está mais preocupada em disputar com você do que o negócio em si** e como eu tenho esse meu lado masculino mais forte isso é uma coisa que... (E2)

Já no que diz respeito à competição com os homens, as entrevistadas consideram que a luta pelo poder é mais dura com eles. São usados mecanismos mais explícitos e agressivos.

[...] Eu fui criada num ambiente em que, muito antigo “né”, meus pais que me passaram muito dessa coisa de “as mulheres tem que trabalhar em triplo pra mostrar as mesmas coisas que os homens mostram”. [...] Então para isso eu agradeço os anos de engenharia e os anos de convivência masculina que eu tive, porque você realmente precisa ter uma postura muito durona, muito agressiva nesse aspecto. (E4)

O que eu percebo é que o homem disputa muito poder. Para mim é muito difícil essa disputa de poder, porque muitas vezes ela pega alguns valores meus mesmo. (E1)

“Ele vai te ferrar, ‘né’?”, eu falei. “Eu sei que ele vai me ferrar. Eu sei, mas eu vou continuar fazendo o que é certo.” “E o que é certo?” “Eu vou entregar o produto junto com ele. Eu não vou ‘by passá-lo’, porque a entrega, como está desenhado, nós vamos fazer juntos.” “Mas aí a gente vai fazer junto com ele e em algum momento ele vai apresentar sozinho.” “Não tem problema. Eu estou aqui para contribuir para a organização. Eu não estou aqui para fazer a minha agenda. E eu vou expor vocês, eu vou. Vocês não fiquem preocupados que isso não vai prejudicar a carreira de vocês. Mas eu não jogo da mesma forma. Eu jogo, eu jogo

limpo.” E ao longo do tempo, “né”, um deles acabou baixando, baixando a guarda e trabalhando legal... (E7)

Os relatos também apontam a necessidade de se impor nas interações e comunicações com homens, como contam as entrevistadas 2 e 5.

A voz não é ouvida... **Uma mulher é interrompida em qualquer discurso dela. O homem não!** O homem interrompe a mulher mesmo. E ele não interrompe outro homem quando ele está discursando, e isso é um saco. **Transito bem com isso porque estou acostumada. Luto o que posso**, mas eu digo assim: uma mulher, para chegar num cargo executivo, tem que trabalhar três vezes mais que um homem. É fato, em qualquer empresa. (E5)

[...] era ridículo tudo aquilo, “né”? E aí, assim, o primeiro desafio foi eu conseguir ser ouvida e respeitada nesse mundo “né”. (E2)

c) Conciliação com a maternidade

Os desafios da maternidade também aparecem nas entrevistas, sendo tratados como dois lados da mesma moeda: às vezes são considerados barreiras à ascensão, mas, em pelo menos dois casos, o CEO da empresa evidenciou que a opção de ser mãe era valorizada e até promoveu a ascensão das executivas.

A entrevistada 2 relata que, em função do momento da empresa, chegou a considerar sua segunda gravidez como uma barreira profissional:

Quando me descobri grávida, foi num segundo momento da [Nome da empresa], onde ela vinha fazendo muitas demissões. [...] Só para não ser demitida. A primeira coisa que passou pela minha cabeça. E eu escondi de todo mundo que estava grávida. (E2)

Por outro lado, a mesma entrevistada 2, em um cenário mais favorável, contou com o reconhecimento da empresa, tendo, em sua primeira gravidez recebido uma promoção:

E aí, logo em seguida, ele, acho que alguns meses depois. Não, logo em seguida não, bem depois, eu já estava com o maior barrigão, estava com uns sete meses [de gravidez]. Ele apresentou num auditório para todo o time – ali eu já era gerente, “né” – para todo o time. Isso foi em 2000... 1999, 2000. A nova estrutura. **Ele não só me manteve na minha posição como ele me deu uma outra estrutura para eu assumir. Fiquei com duas.** Antes, durante e depois. Aí ele falou assim: “Olha, como a [E2] está valendo por dois, ela agora vai ser responsável por duas áreas. Cara, e isso assim, eu achei show, porque isso é muito raro. Muito raro, entendeu? Ou seja, a minha gravidez em nada atrapalhou a opinião dele em relação ao trabalho. (E2)

Já as entrevistadas 6 e 7 mencionaram que a cobrança era em relação a resultados; ela tinha autonomia para fazer a gestão do tempo direcionado ao trabalho e à família:

E o equilíbrio, “né”, pessoal e profissional. Ele [CEO] falou: “Eu não vou olhar.” Primeiro quando eu fui promovida: “[Nome do CEO], eu já estou indo embora.” Ele [CEO] falou assim: “Se você aparecer aqui de novo dizendo que você vai embora eu vou te mandar embora.” “Ok.” “Eu não quero saber o que você faz da sua vida, se você vem para cá, se você entra às 9, se você entra às 10, se você sai às 4. Não me interessa. Eu vou te cobrar o resultado. Com relação de resultado.” E eu: “‘Tá’ bom.” Muita autonomia, muito alinhamento grande. Então quando eu tive as minhas filhas foi com o [Nome do CEO], e aí é legal, porque a equipe também vai tendo filho. (E7)

Tinha, a pessoa [chefe/mulher] também que era mãe, então quando eu falava: “Olha só, eu vou chegar hoje uma hora mais tarde porque eu tenho uma reunião na escola dos meus filhos, tem algum problema?” “Não, tranquilo... tal e tal, a minha é semana que vem.” (E6)

Em outros casos, embora houvesse uma expectativa de que a maternidade fosse criar dificuldades, a cultura organizacional e o suporte da chefia serviram como atenuantes.

Eu acho que as barreiras, é... eu percebi... Por exemplo, quando eu tive filho, “né”? Essa história de você ter filho, numa empresa, às vezes causa um certo... é... causa um certo suspense do que vem por aí, “né”? De falar: “Putz, como é que...”, “né”, eu vou ter filho... Como é que ela vai voltar? O que vai acontecer? ” E eu tratei isso muito bem, “né”? Foi uma barreira do tipo, “né”... Eu, quando eu entrei na [Nome da empresa], eu **tive o meu segundo filho**, logo, um ano depois. Mas **isso foi tratado de uma forma bacana**. Assim, **é legal ser mulher, é legal se ter um filho, é legal ter família**, “né”? Eu acho que as empresas que pensam assim ajudam, também, “né”, você... (E3)

4.3.2.2

Desafios da posição

No que diz respeito aos desafios que se colocaram no percurso profissional das entrevistadas relacionados às exigências da posição executiva, elas relataram que atingiram resultados de destaque mesmo sem contar com o apoio de mentores ou *coaches*. Assim, pode-se analisar essas questões sob duas perspectivas: a) aprender sobre o negócio; e b) falta de preparo ao assumir uma posição de liderança.

a) Aprender sobre o negócio

Nesta categoria foram destacados os desafios que incluem o aprendizado constante sobre negócio e mercado global, o desenvolvimento das competências comportamentais para dar conta das questões relacionais e políticas, o exercício da liderança e o aprimoramento da gestão, conforme os depoimentos das entrevistadas 1, 3, 4, 5, 6 e 7.

A entrevistada 7 destacou que o ineditismo de ser a única mulher diretora no comitê executivo tornou ainda mais desafiadora a responsabilidade de tomar decisões de negócio com impacto sobre o planejamento estratégico da empresa.

A grande mudança foi fazer parte de um comitê executivo. E essa foi uma mudança difícil, porque a gente era convidada a tomar decisões de negócio o tempo todo. Então, você tinha que conhecer o negócio inteiro. Quais eram os aspectos de marketing, os aspectos de operações, de finanças, de vendas, jurídico, os aspectos legais, os aspectos regulatórios e no final fazer com que tudo isso se falasse para entregar o lucro líquido. Parece uma coisa fácil olhar um P&E, mas a gestão do P&E é supercomplexa. **Então, eu era a única mulher no comitê executivo. A responsabilidade de tomar decisões de negócio foi um passo importante para mim.** Além de estar junto com uma equipe, onde que eu assumi um cargo e meus pares viraram meus subordinados. (E7)

A ocorrência de situações adversas foi apontada como uma outra maneira de aprendizado. No caso da entrevistada 4, isso se manifestou ao assumir a liderança de forma matricial; já para a entrevistada 5, o desafio foi conduzir o encerramento das atividades da empresa.

A gente recebeu um projeto *top down* de vacinas, e quando eu aceitei o desafio de ir para vacinas eu fui porque era uma coisa..., eu tenho uma característica pessoal muito grande de trabalhar com coisas novas, **de tentar reverter situações difíceis**, e esse **lançamento especificamente havia sido um**, o que eles chamam de *flop*, **um fracasso**. O produto havia sido já lançado pela América Latina inteira e o **meu trabalho seria desconstruir aquilo tudo**, visitar todos os 18 países, **assumir pela primeira vez a liderança de 18 países**, sendo que não era uma liderança *strong line*, ela era *dotted line*. (E4)

Eu digo para você que também nesses três anos de museu aberto ao público, que [Nome da empresa] fechou, você **conseguir manter sabendo do fechamento da casa**, que foi divulgado ao público e aos funcionários em maio de 2015 e o museu ficou aberto até dezembro. Funcionando ao público. No mesmo horário, tudo igual. **Você manter uma equipe inteira, de 44 funcionários, trabalhando como se nada tivesse acontecido para o público.** Também requer muita liderança de afeto. Isso é novo para mim, “né”? Você saber dimensionar o ponto certo entre afetividade e ser ação e razão. (E5)

b) Falta de preparo ao assumir uma posição de liderança

Outros depoimentos demonstraram que muitas vezes as executivas assumiram posições de liderança sem terem sido preparadas para gerir equipes. Esse aprendizado acabou ocorrendo a partir de situações positivas e negativas do dia a dia.

Eu não fui preparada para isso... e eu tive que aprender no meu dia a dia, “né”, com o apoio do meu chefe. (E3)

...fui aprendendo e percebendo também com a sabotagem de algumas pessoas do time. (E1)

Gente, eu vou ter uma equipe abaixo de mim. Gente, eu vou ter que tratar com gente. Cruzei eu vou ter que lidar com outra coisa além de números. E quando me deparei com isso eu entrei em pânico. Por quê? Eu me via numa situação de liderar pessoas e eu não estava preparada para isso... (E6)

Lidar com a heterogeneidade foi outro desafio mencionado: as executivas relataram a necessidade de um aprendizado constante, no sentido de equilibrar as diferenças de competências entre os profissionais e de garantir a diversidade das equipes.

Uma equipe muito jovem de idade, consequentemente inexperiente, em que você da noite para o dia, literalmente, tem que botar tudo para funcionar. Você só consegue isso por liderança, “né”? Você deixa os seus subordinados confortáveis de dividir a apreensão deles com você para você poder estar ali e ensinar, orientar, discutir, dividir. E era uma turma... a turma de arte não é fácil, porque tem por iniciativa não entender a instituição e não querer entender. Porque eles são contra a instituição, trabalham lá porque precisam comer, “né”? (E5)

E quando eu montei esse time eu também **fiz um mix entre homens e mulheres**. Foi, acho que foi o primeiro momento que eu **aprendi essa diferença de trabalhar com homem e mulher**. (E1)

Eu sempre tive, em geral, equipes bem diversas, diversas em todos os sentidos: homens, mulheres, “né”, pessoas que tiveram mais privilégio, estudaram em [boas] escolas, estudaram fora, pessoas que “ralaram”, vieram de famílias mais simples, com muito valor também, gays, negros. (E7)

De modo geral, as entrevistadas apontaram, em seus discursos, a existência de barreiras provocadas por um duplo padrão, que se manifesta em uma exigência maior para provar sua competência aliada a comportamentos adequadamente femininos. Em muitos casos, seus relatos indicam que as executivas caíam em situações como as descritas por Hoyt e Simon (2013) no chamado “labirinto da

liderança”.

Além disso, de forma unânime, elas declararam que são mais dedicadas e mais comprometidas com resultados. Suas narrativas corroboram, portanto, conclusões apresentadas em diversos estudos sobre liderança e gênero, como, por exemplo, o trabalho de Eagly & Carli (2003), que trata da questão do duplo papel de liderança exigido das mulheres de uma forma que não é cobrada dos homens.

4.3.3

Estratégias ao longo do percurso

Este tema tem como objetivo apresentar as estratégias que foram adotadas pelas entrevistadas para “abrir caminho” e empreender projetos de carreira e vida como líderes femininas. Foi necessário dar significado a posturas mais arrojadas, com uma maneira de se comportar mais decidida e agêntica. Todas as entrevistadas relataram que investiram constantemente em desenvolvimento profissional e na preparação de sólida argumentação técnica e negocial como forma de conquistar o seu espaço nas reuniões de diretoria, apresentações de projetos e nas demais atividades que fazem parte da vida executiva. Os diversos depoimentos apontam para os obstáculos que as mulheres vêm enfrentando para alcançar e se manter em altos cargos de liderança. Esses obstáculos foram tratados pela literatura como estereótipos sociais que foram introjetados ou interiorizados, e que dividem a sociedade em papéis masculinos e femininos.

Desta forma, as entrevistadas implementaram estratégias, em resposta aos estereótipos sociais, como mecanismo de organizar e simplificar o paradoxal ambiente corporativo em que atuam. Essas estratégias podem ser analisadas em seis categorias: postura agêntica, empreendedora e/ou proativa; estar sempre preparada; entusiasmo genuíno; assertividade e objetividade; poder de persuasão e investimento em relações sólidas; disposição para sacrificar a vida pessoal.

4.3.3.1

Postura agêntica, empreendedora e/ou proativa

Uma importante estratégia foi descrita pelas entrevistadas 3 e 5 ao adotarem uma postura agêntica, empreendedora e criativa para desbravar novos mercados e

conquistar novos clientes, lidar com processos de mudança e transformações organizacionais.

Eu busquei isso. **Eu sempre busquei mais**, “né”. Já desde quando eu trabalhava aqui no Rio, que era da revista [nome da revista], que eu era executiva de vendas, **eu propus para o meu chefe para mudar para São Paulo**, “né”, essa mudança. Então, assim, eu acho que tem essa coisa da iniciativa, “né”. E aqui na [nome da empresa] também. Eu fui a primeira líder; eu fui a primeira gestora mulher da área comercial, e... acho que justamente por isso, também. **Pela postura**. (E3)

A experiência foi transformadora na minha vida. Eu acho ela muito importante... Eu entrei na [nome da empresa] por conta da minha experiência em gerenciamento financeiro de projeto. Você trabalhar com fluxo de caixa de projeto, trabalhar com diversos fornecedores. Eu tinha essa experiência da área de petróleo. Fiz projetos grandes de navio e plataforma. Então eu estava reduzindo isso para uma coisa menor. Na [nome da empresa], que era um imóvel tombado e precisava ser restaurado. Essa palavra-chave me levou até lá, fiz a entrevista e passei. E isso foi em 2010. Em 2013 a gente abriu o *all public*. Você sai de uma coisa menor e você abre um negócio ao público que ninguém tinha a menor ideia porque não tinha passado por essa experiência. (E5)

4.3.3.2

Estar sempre preparada

A segunda estratégia apontada foi estar sempre preparada para qualquer situação, dispondo de informações, argumentos e mantendo uma postura de negociação adequada. Por exemplo, ao relatar como se preparava para reuniões, a entrevistada 8 menciona que buscava conversar com todos os participantes previamente e entender os resultados que seriam apresentados, ganhando, assim, confiança: “Eu sempre já estava com tudo na ponta da língua, mas assim, linguagem de negócio.” As entrevistadas 3 e 5 corroboram essa estratégia:

Sempre me preparo, não. Mas, assim, **sempre me preparo**, mas, por exemplo, **se eu entrar aqui numa reunião**, o quê que eu vou fazer? Eu não vou sentar do lado do [nome do CEO]. A não ser que tenha um cliente que é protagonista nesse momento. **Então, eu sento com o CEO do meu lado e boto o cliente na minha frente**. Agora, se estou eu e o CEO, ou eu e o meu presidente, eu vou sentar na frente dele. **Então, assim, tem uma coisa de postura, de posicionamento**. Posicionamento de fato, posicionamento. (E3)

Eu **sempre precisei ter teses prontas** para qualquer coisa que eu precisasse provar. Isso é um exercício excelente. Você já se prepara. Vou estar com homem, vou falar sobre um assunto que eu sei que ele não vai concordar e eu preciso argumentar. **Então você vai pronta para qualquer pergunta**. E isso é um exercício para qualquer lugar, para qualquer pessoa, mas com homem é um pouco

mais trabalhoso. **Você precisa de mais argumento, de mais lógica.** Mais razão, mais número, mais percentual e indicadores. Se você tiver uma planilha, se puder projetar então, se tiver gráfico é perfeito! (E5)

4.3.3.3

Entusiasmo genuíno

A terceira estratégia mencionada foi manter um entusiasmo genuíno pela missão ou desafio, no sentido de apresentar melhores resultados, confirmando, assim, a percepção de maior comprometimento exigido das mulheres.

Olhando o que é melhor para a companhia. Sempre! Então a minha intenção sempre era muito clara de que os nossos objetivos aqui eram fazer com que a organização fosse cada vez mais forte. **Trazer resultados cada vez mais robustos, “né”?** Não a qualquer custo. **Sempre levando a equipe junto, sempre fazendo o que é certo, entendeu?** (E7)

Faz parte de ser líder. **Não é só chegar, dar trabalho e cobrar da pessoa metas, “né”?** Não. Negociar, “né”? Porque a gente para e descobre que a pessoa é um ser humano, não é uma máquina de calcular e foi quando eu percebi que usar máquina de calcular é muito mais fácil... fazer conta é muito mais fácil, fechar balanço é muito mais fácil. Só que dessa experiência que foi muito rica “né”? (E6)

[...] **eu era mulher numa posição que era raro.** E numa posição com menos de 30 anos. Então essa posição, normalmente, mesmo um homem só ocupava depois dos 30. Eu tinha 29. E aí era uma área responsável por um segmento no Brasil inteiro. Então eu era responsável pelo negócio no Brasil todo, no desenvolvimento de negócios do Brasil inteiro. **E tinha um projeto extremamente importante, que era assim era o projeto mais importante do mundo para essa área, “né”?** (E2)

4.3.3.4

Assertividade e objetividade

Outra estratégia adotada pelas executivas foi, ao longo da carreira, pôr mais ênfase nas características que exibem traços identificados com os papéis sociais de gênero e atribuídas mais comumente aos homens que às mulheres, como assertividade, segurança, objetividade e firmeza, como afirmam as entrevistadas 2, 4, 5 e 7.

Então você tem que **falar alto, grosso, bater na mesa, fazer coisa que homem faz**, tipo, não, você não está entendendo que você está martelando errado? Dá licença. É mais por exemplo do que por imposição de voz. Você tem que fazer o que eles fazem. **Eu nunca me permiti chorar, por exemplo.** Eu sou uma chorona

de primeira. Na frente de um homem acontece essa coisa do pescoço, porque você cresce. (E5)

Porque eu nunca me vi uma líder feminina. Eu achava que eu me destaquei porque eu sou muito masculina. (E2)

Observação: porque o fato de eu ser “engenheira” e eu ter lidado com homens tanto tempo e ter trabalhado com homens durante tanto tempo a gente cria mecanismos de defesa. Para você lidar nesse mundo. É quase como o mundo animal. **Mas você não entra toda “barbiezinha”, toda bonitinha. Eu também não cheguei a me transformar aquele ponto da mulher que não sorri, “né”?** (E4)

Se por um lado os depoimentos acima indicam situações em que as executivas adotaram atitudes que poderiam sugerir traços masculinos visando obter maior inclusão no ambiente corporativo, por outro, há casos em que as próprias entrevistadas questionam a existência ou não de um pensamento diferenciado entre os dois gêneros. Desta forma, há aquelas que não diferenciam o estilo de liderança de acordo com o gênero, e há as que se identificam com o dito “penso como homem”. A entrevistada 5, por exemplo, relata a estratégia de adotar características consideradas “masculinas”, como pragmatismo e racionalidade: “Eu consigo isso pelo racional”.

Já o depoimento da entrevistada 2 demonstra uma percepção da sua identidade profissional inserida na dualidade entre “feminilidades e masculinidades” e a adoção de uma estratégia que se utiliza do sistema de gênero³, ao assumir posturas consideradas masculinas mesmo nas relações entre mulheres.

Gente, essa história não vai dar certo. Eu me conheço. Não dou conta disso. E eu sempre com respeito e tal, me segurando. Aí um dia eu marquei uma reunião com ela em São Paulo, entrei na sala dela e falei assim: “[Nome de mulher], vamos ter uma conversa de homem pra homem? Porque conversa de mulher não vai rolar entre a gente não, vai ter que ser de homem pra homem.” Ela: “Ah...” Eu falei: “Deixa eu te falar uma coisa, não se incomode com o sucesso que eu estou tendo em Brasília.” Porque rapidamente eu conquistei todo mundo em Brasília, entendeu? E aí eu falei pra ela assim: “[Nome de mulher], deixa eu te falar uma coisa: o meu sucesso é o seu sucesso. Se eu me der bem lá, você vai se dar bem aqui. Então dá para deixar eu trabalhar, porque do jeito que está não vai rolar?” E falei: “Oh, para com essa bobeira disso e disso. Para de boicotar meu bônus. Me valorize! Que você não vai se arrepender. Eu vou trazer todos os resultados que

³ A definição de Mason para o sistema de gênero, apresentada por Santos e Antunes (2013, p.5), é “o conjunto de papéis, direitos e status específicos do que é ser homem em oposição ao que é ser mulher numa dada sociedade ou cultura (...)” Segundo os autores, essa divisão ocorre em uma situação de desigualdade, caracterizando uma relação de dominação dos homens sobre as mulheres.

“você quiser.” Desde esse dia minha relação com ela passou, assim, maravilha, e hoje somos grandes amigas. (E2)

Já a entrevistada 7 evidencia sua percepção de que não haveria diferenças em seu estilo de liderança determinadas apenas pelo fato de ser mulher. Seu depoimento ilustra uma outra forma de encarar o sistema de gênero na organização, diferente do que vem sendo tratado pela literatura sobre o tema:

Que eu fico pensando assim; se fosse um homem no meu lugar naquele momento teria mudado alguma coisa? Não sei. O fato de ser eu lá a coisa andou melhor? Também não sei. Acho que em nenhum momento, a única coisa que eu me lembro muito – essa semana um cara falou isso para mim, o vice-presidente. Um cara é ótimo, o vice-presidente falou pra mim, falou assim: “Não, [E7], você pensa que nem homem. E eu falei: “Não, eu não penso que nem homem.” Porque tem homem que tem “mimimi” e mulher que tem “mimimi”. **Então eu não penso igual homem, eu sou muito “direto ao ponto”.** (E7)

4.3.3.5

Poder de persuasão e investimento em relações sólidas

A capacidade de persuasão e de influenciar a equipe foi apontada como uma habilidade estratégica importante. O estilo de liderança feminino (com características como acolhimento, disponibilidade, empatia, *feedback*, quebra de barreiras formais e afetividade) também foi mencionado como uma forma de criar vínculos, com foco em resultados, para lidar com superiores, pares e equipe.

Então, eu tinha que necessariamente **liderar por influência**, e não por um, não seria mandatário, o que eu dissesse não seria mandatário “né”, seria literalmente por influência. Eu respondia para a Bélgica em *strong line* e em *dotted line* para a presidência no Brasil, então era uma questão de suporte bastante complicada, mas eu aceitei porque era uma oportunidade de a gente trabalhar com esses países na primeira vez de uma modalidade que deu errado, então vamos escutar esses países e vamos fazer dar certo. (E4)

[Para animar a equipe] **eu sempre tinha uma piadinha, eu sempre tinha um bom humor**, eu tinha uma sacanagem pra falar. (E6)

Vou quebrando o clima, **vou quebrando essa coisa da... dessa informalidade**, “Não, porque ninguém entra na sala do CEO”. Imagina! Eu entro, eu vou lá e “Oi [Nome do CEO] bom dia, tudo bem? Então, putz, to precisando de você, “né”, você vai me ajudar nisso”. (E3)

Eu **sou muito afetiva** com a minha, **minha equipe**... Já ouviu falar: “Você é mãezona.” Você não pode ser assim – mas internamente, tanto para o meu grupo quanto para os resultados que eu atinjo com isso... Eu olho o grupo, eu cobro resultado. Eu ouço muito da minha equipe, E esse jeito, eu sou desse jeito. **Eu acolho, eu converso, mas eu cobro, eu olho resultado, eu dou meta.** Então é

dessa forma que eu trabalho, e para mim isso é um diferencial na maioria das mulheres. Esse é o modo de trabalhar com a equipe. Daí a equipe se sente protegida... e ela vai junto com você nos objetivos. Então, **esse para mim é um diferencial de ser mulher.** (E1)

4.3.3.6

Disposição para sacrificar a vida pessoal

Por fim, todas as entrevistadas manifestaram que, em algum momento de suas carreiras, se defrontaram com a necessidade de abrir mão da vida pessoal e familiar como forma de atingir a ascensão profissional. A fala da entrevistada 1 ilustra bem essa questão:

Que a mulher ela tem que dar conta do óbvio, ela tem que dar conta da família, tem que ser a boa mãe, tem que ser a boa esposa, a boa amiga, a boa executiva, “né”... E algumas vezes **na minha própria carreira eu tive que abrir mão da minha vida particular pela, pela vida profissional.** (E1)

Neste item, foram analisadas as estratégias escolhidas pelas executivas entrevistadas para lidar com os desafios identificados no ambiente corporativo. Pode-se perceber que, de modo geral, elas privilegiam o estilo de liderança transformacional, baseado em afetos e em vínculos fortes de relacionamento. Conforme apontado por Bass (1990), esse estilo se baseia em carisma, inspiração, estímulo intelectual e atenção individualizada, temas que foram amplamente mencionados pelo grupo pesquisado. Diversos estudos, como o de Eagly & Carli (2007), indicam que de fato as mulheres tendem a preferir o estilo transformacional de liderança.

Essa tendência pode ser atribuída a qualidades manifestadas mais frequentemente pelas líderes femininas, tais como motivação dos liderados, otimismo em relação a objetivos futuros, sentimentos de orgulho e respeito e atenção ao processo de desenvolvimento e necessidades individuais dos liderados.

Outra contribuição foi trazida pela conciliação das características masculinas e femininas, sugerindo que a liderança nas organizações começa a dar sinais de que assumirá modos que vêm sendo chamados de andróginos por alguns teóricos (SANTOS & ANTUNES, 2013; SCHEIN, 2001). Essa mudança parece indicar novos rumos para o desenvolvimento profissional e humano nas empresas, já que,

para Santos e Antunes, seria necessário “reconstruirmos os papéis de gênero para criar um ambiente social de igualdade para o exercício da liderança entre homens e mulheres.”

O quadro a seguir mostra, em síntese, as categorias utilizadas para analisar as oportunidades, os desafios e as estratégias adotadas pelas executivas entrevistadas para este trabalho ao longo de sua trajetória profissional:

Quadro-resumo de oportunidades, desafios e estratégias	
Oportunidades: facilitadores da ascensão na carreira	
Competências pessoais Formação acadêmica sólida Disposição para assumir novos desafios Disposição para fazer sacrifícios Desempenho diferenciado	
Desafios no acesso, manutenção e ascensão na liderança	
Desafios por ser mulher (discriminações à liderança feminina; competição desigual tanto com as mulheres quanto com os homens; e conciliação com a maternidade) Desafios da posição (aprender sobre o negócio; falta de preparo ao assumir uma posição de liderança)	
Estratégias ao longo do percurso	
Postura agêntica, empreendedora e/ou proativa Estar sempre preparada Entusiasmo genuíno Assertividade e objetividade Poder de persuasão e investimento em relações sólidas Disposição para sacrificar a vida pessoal	