

## 5. Conclusão

*Senhor! Senhor! tornou a gritar, ao concluir os seus pensamentos,  
“devo, então, começar a respeitar a opinião do outro sexo, embora  
me pareça monstruosa?”*

*Se uso saias, se não posso nadar, se tenho de ser salva  
por um marinheiro, Deus meu! ”, gritou, “que hei de fazer?” E  
com isso entristeceu.*

Virginia Woolf, *Orlando*

A maior diversidade do capital humano nas organizações, para muitos estudiosos, tem relação direta com a eficiência e com a produtividade. Isso acontece porque a riqueza de culturas, pontos de vista e perspectivas permite um diálogo mais amplo com os diferentes setores da sociedade, incluindo, portanto, novos segmentos de mercado e possibilitando um aumento da lucratividade. Além disso, percebem-se outros benefícios, como a aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional, crescimento individual e agilidade organizacional para lidar com rapidez e precisão frente às turbulências do mercado. Cabe ressaltar, assim, a contribuição deste estudo para a pesquisa sobre mulheres executivas brasileiras e sua participação no ambiente multicultural de empresas globais.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as principais oportunidades, desafios e estratégias adotados por um grupo de oito mulheres executivas brasileiras em organizações globais. Desta forma, os depoimentos analisados apresentaram tanto o percurso para ascensão de suas carreiras e a legitimação de sua liderança como os resultados obtidos por meio das características pessoais, muitas delas consideradas femininas, que contribuíram para ampliar a diversidade no nível executivo das organizações onde atuaram. Pretendeu-se, assim, contribuir para a compreensão da dinâmica entre os gêneros nos altos postos executivos, observando a mulher “que já ultrapassou o momento de inserção no mercado de trabalho e enfrenta outros desafios ligados a um ambiente ainda masculino” (LIMA et al., 2009, p. 2).

Embora muitas pesquisas apontassem que a competição global conseguiria criar oportunidades de gênero mais igualitárias, este cenário ainda não pode ser verificado de forma conclusiva. Para Adler, Brody e Osland (apud LIMA et al., 2009), por exemplo, a competição faria com que as organizações não pudessem

mais abrir mão dos talentos potenciais, fossem homens ou mulheres; os autores acreditavam, ainda, que a “meritocracia romperia com as barreiras sociais estereotipadas fundadas nos gêneros e ofereceria emprego e posições hierárquicas de acordo com o nível de instrução e capacidade de resolver problemas cada vez mais complexos” (op. cit., p. 3). Na prática, o cenário que se apresenta é diferente das previsões feitas pelos estudos anteriores.

Em recentes reuniões do Fórum Econômico Mundial de Davos, que reúne os principais líderes empresariais e governamentais do mundo, a representatividade feminina continuava baixa: as mulheres constituíam 17% dos delegados em 2016. Esta pequena participação feminina reflete a baixa representatividade nos altos níveis da política e dos negócios. No ano anterior, a diretora-executiva da ONU Mulheres, Phumzile Mlambo-Ngcucka, previu que, se a atual taxa de progresso se mantiver nos próximos anos, “uma menina nascida durante Davos 2015 terá 81 anos antes de ter paridade de gênero” (RICHARDS, 2016).

Assim, pode-se constatar que é importante que as organizações tomem medidas para acelerar esse processo de inclusão feminina nos cargos executivos, como foi demonstrado nas pesquisas realizadas pela Grant Thornton e pela Bain & Company.

Na literatura atual, predominam estudos que identificam os papéis culturais a partir de uma segregação de gêneros – desta forma, os líderes homens e mulheres tenderiam a adotar as características ditas masculinas e femininas, respectivamente. Essa percepção, também apresentada no referencial teórico deste trabalho, supõe que para ascender profissionalmente as mulheres acabariam adotando posturas mais agressivas e racionais sem abrir mão das características consideradas femininas, como sensibilidade e intuição – porém, para os principais autores, esta seria uma demanda paradoxal, pois não seria possível mesclar os dois conjuntos de atributos simultaneamente.

A análise dos resultados das entrevistas, no entanto, se contrapõe a esta visão, pois de modo geral as respondentes citaram como características pessoais que contribuíram para sua ascensão profissional tanto aquelas ligadas ao estereótipo masculino (assertividade, autoconfiança, proatividade e outras) quanto ao feminino (acolhimento, afetividade, escuta, etc). As entrevistas também evidenciaram aspectos da desigualdade entre os gêneros que permeiam o cotidiano das organizações do trabalho, sendo muitas vezes percebidos de forma consciente pelas

executivas. Isso remete à necessidade de persistência no fortalecimento do seu posicionamento e à exigência de cuidado contínuo na preparação para reuniões de forma geral, apresentações de projetos, etc.

Em alguns depoimentos, as executivas registraram o fato de “pensar como homem”, o que poderia sugerir que as respondentes reconhecem em si mesmas as características consideradas masculinas, que são enaltecidas no perfil do homem, mas que elas ainda não teriam percebido o preconceito que está por trás desta linha de pensamento. Isso também pode ser visto na própria literatura sobre o tema. Porém, como explicam os autores Santos e Antunes, a masculinidade é vista como uma construção social excludente, à medida que se opõe às mulheres, criando a polarização entre os atributos considerados masculinos, que têm valor social positivo, e os femininos, negativos. A proposta, portanto, é pensar nas diferenças de gênero de modo complementar e não como oposição:

[...] a liderança andrógina surge como um modelo mais sofisticado, por postular que traços positivos de masculinidade e de feminilidade, existentes em todos os indivíduos, independentemente do sexo, traz implicações positivas para a igualdade de condições entre os gêneros ascenderem a posições de comando nas organizações (SANTOS & ANTUNES, 2013, p. 6).

Neste momento, cabe indagar: será que o feminino está em mutação?

Para responder a essa pergunta, é revelador o estudo “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”, que foi elaborado pela historiadora Joan Wallach Scott, criando o conceito de gênero para opor-se a um determinismo biológico nas relações entre os sexos, dando-lhes um caráter fundamentalmente social (SCOTT, 1990, p. 5). As diferenças entre os gêneros, portanto, se fundam em símbolos culturalmente disponíveis que evocam representações simbólicas. Logo, a atribuição de determinadas características pessoais a homens ou a mulheres é uma construção cultural, simbólica, que pode ser transformada. Esta mudança pode ser percebida nos depoimentos das respondentes, já que a maioria faz menção às características pessoais como traços de personalidade e não como questões de gênero.

A pesquisa também mostrou que o preconceito e as dificuldades à ascensão de carreira nem sempre estiveram presentes na vida profissional das executivas. Algumas entrevistadas citaram ocorrências dessa natureza e outras relataram que não vivenciaram nenhuma situação desse tipo, e muito pelo contrário, sempre tiveram oportunidade de crescer profissionalmente. Nesse sentido, cabe uma

comparação com outros estudos sobre o tema, como Loureiro, Costa e Freitas (2012), por exemplo, que destacam em estudo recente sobre executivas brasileiras a aparente falta de importância de questões ligadas à discriminação de gênero na trajetória das executivas entrevistadas para o trabalho, que emergiram apenas à medida em que os novos papéis sociais iam sendo assumidos por elas, como os de mãe e esposa. Em seu estudo, os autores identificaram categorias de análise diferentes das estabelecidas no presente trabalho, como: a) o planejamento e a construção de trajetórias profissionais, e b) vida pessoal e trabalho.

Já no presente trabalho, foram identificadas categorias ligadas ao desenvolvimento de: a) características pessoais como catalisadores de atitudes adotadas na vida profissional, e b) o atingimento de resultados diferenciados provocado pelo alto comprometimento das executivas do grupo pesquisado.

A partir da análise dos depoimentos das executivas pode-se concluir, ainda, que hoje o ambiente empresarial parece mais aberto à liderança feminina, e há mulheres que obtiveram êxito em suas carreiras corporativas; no entanto, ao que tudo indica, este caminho não está aberto a todas elas. Para alcançar o sucesso profissional, é exigido um perfil que combine proatividade, competência, combatividade, força e disposição para fazer sacrifícios, mesmo em culturas organizacionais mais globais e modernas. Faz sentido uma reflexão sobre o quanto as mulheres do grupo pesquisado possam ter enfrentado condições mais favoráveis que outras, inseridas em empresas menores, locais, com culturas mais tradicionais ou em indústrias tipicamente masculinas.

Além disso, pode-se observar, a partir dos depoimentos, que no nível de atuação em que elas se encontram há uma certa sobreposição entre os desafios de ser mulher e os desafios da posição. Assim, é possível supor que alguns homens enfrentem desafios semelhantes aos que elas encontraram (como a falta de preparo para assumir a posição de liderança), porém estão livres de outros, ligados especificamente ao fato de serem mulheres (como a necessidade de se impor em ambientes predominantemente masculinos).

Por fim, uma questão digna de registro é que todas as estratégias mencionadas pelas entrevistadas para superar os desafios enfrentados dizem respeito a atitudes e posturas próprias, a suas características pessoais. Não houve menções a fatores externos, como mentores, pessoas admiráveis, apoio político ou outras fontes de suporte. Esta parece ser uma particularidade destas mulheres, que podem ser

caracterizadas como vencedoras em suas carreiras: a busca de soluções para os desafios da liderança feminina em si mesmas, e não no apoio de terceiros.

## **5.1 Recomendações gerenciais**

Diante da constatação de que a participação feminina em cargos de liderança ainda é incipiente, e a partir da visão de que a diversidade enriquece o ambiente corporativo, recomenda-se que as organizações aumentem o número de contratações de mulheres para cargos de alta liderança. Os CEOs e presidentes das empresas deveriam estar mais sensíveis à necessidade de se ter maior paridade no corpo diretivo das organizações, contratando ou promovendo mais mulheres para os níveis executivos, de forma a estarem mais preparadas a enfrentar os desafios do terceiro milênio. Essa multiplicidade de perfis ajudaria as empresas a darem conta das exigências externas (de clientes, fornecedores e demais *stakeholders*) por maior competitividade e rentabilidade.

Além disso, outra recomendação seria dirigida às mulheres que aspiram à carreira executiva, para que se apropriem de características como gosto por desafios, dedicação ao trabalho, proatividade, empreendedorismo, assertividade e aprendizado contínuo, sem se deixar contaminar pelos possíveis estereótipos que eventualmente ainda vigorem nas empresas onde trabalham. A incorporação dessas qualidades não necessariamente implicaria em abrir mão de outros atributos como afetividade, empatia, intuição e capacidade de escuta.

Os profissionais que trabalham com desenvolvimento de carreira, como *coaches*, *counselers* e outros, devem estar atentos a essa mudança cultural e comportamental, orientando seus clientes a fortalecer sua identidade profissional multifacetada de “feminilidades” e “masculinidades”, com foco nos resultados da empresa, independentemente dos papéis de gênero construídos socialmente.

## **5.2. Sugestões para pesquisas futuras**

Para ampliar as contribuições trazidas por este estudo, sugere-se que pesquisas futuras verifiquem a existência ou não de mudanças de comportamento semelhantes em outros níveis das empresas, dado que o presente trabalho analisou uma amostra limitada aos altos escalões.

Outra possibilidade seria aumentar o tamanho da amostra, mesmo que mantido o perfil de alta liderança, de forma a produzir resultados estatísticos, que não foram buscados neste trabalho, por se tratar de pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade.

Também poderia ser elaborada uma pesquisa com uma amostra masculina ou mesclada, para trazer a perspectiva e a visão dos homens sobre os aspectos abordados da liderança feminina.