

Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais

LYGIA GONÇALVES COSTA HRYNIEWICZ¹

MARIA AMORIM VIANNA²

¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EBAPE) / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, RIO DE JANEIRO- RJ, BRASIL

² NBCUNIVERSAL, LONDRES, REINO UNIDO

Resumo

A representatividade da mulher em altos cargos vem aumentando ao longo dos anos, mas as dificuldades ainda persistem. O objetivo deste artigo é identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira e entender como ela se reconhece na posição de líder, quais são seus principais desafios e como ela pode superá-los para atingir a igualdade – não apenas no trabalho, mas também no lar. Trata-se de uma pesquisa de campo. Selecionamos, por meio de rede social própria, 15 mulheres que atuavam como líderes em organizações públicas e privadas no Rio de Janeiro, entre 2014 e 2016. Os resultados mostraram que essas mulheres tinham uma noção mais andrógina de liderança do que a sugerida pela literatura e que elas se viam como merecedoras desse papel, apesar de sofrerem vários tipos de preconceito em suas trajetórias.

Palavras-chave: Expectativas de gênero. Liderança. Mulheres. Preconceito.

Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions

Abstract

The representation of women in senior management positions has increased over the years, but the obstacles still remains. This study aims to understand how Brazilian women see themselves as leaders and what the main challenges are and how to overcome them to achieve equality not only in the workplace but also at home. To meet the objective of the research, we opted for a field research methodology. Were selected 15 women to interview, which worked at public and private organizations as leader, in Rio de Janeiro, between years 2014 and 2016. The results showed that women have a more androgynous notion of leadership than what was suggested by the literature and that they see themselves as worthy of this role despite suffering several cases of prejudice in their careers.

Keywords: Gender expectations. Leadership. Women. Prejudice.

Mujeres en posición de liderazgo: obstáculos y expectativas de género en cargos gerenciales

Resumen

La representatividad de la mujer en altos cargos viene aumentando a lo largo de los años, pero los obstáculos aún persisten. El objetivo de esta investigación que es cómo la mujer brasileña se reconoce en la posición de líder y cuáles son sus principales desafíos, cómo superarlos para llegar a la igualdad no sólo en el trabajo, sino también, en casa. En la metodología se utilizó un trabajo de campo. Seleccionamos, a través de una red social propia, 15 mujeres, que trabajaban en organizaciones públicas y privadas como líderes, en Río de Janeiro, entre los años 2014 y 2016. Los resultados mostraron que las mujeres tenían una noción más andrógina de liderazgo que la sugerida por la literatura y que ellas se veían como merecedoras de ese papel, a pesar de sufrir varios tipos de prejuicios en sus trayectorias.

Palabras clave: Expectativas de género. Liderazgo. Mujeres. Prejuicio.

Artigo submetido em 21 de maio de 2018 e aceito para publicação em 21 de junho de 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que as mulheres constituem minoria nas ocupações de maior *status*, como, por exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas, como chief executive officer (CEO), chief financial officer (CFO), chief operations officer (COO), além dos *boards* de diretores. Segundo estudo da McKinsey & Company (2015), dados de 2012, sobre 60 corporações americanas revelam que, apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se encontram sub-representadas nos níveis seniores.

No Brasil, a realidade não poderia ser diferente: poucas são as mulheres que ocupam a posição de CEO, diretora de *board* ou mesmo executiva de segunda ou terceira linha. Apenas 4,5% dos diretores de *board* de empresas brasileiras são mulheres – a média em países emergentes é de 7,2% (GMI RATINGS, 2012). Além disso, em 2016, o Brasil ficou com o 85º lugar no índice de desigualdade de gênero (IDG), na comparação entre 159 países, ficando bem atrás da Bolívia (65º) e da Nicarágua (50º), que melhoraram seu IDG nos últimos 10 anos (BBC BRASIL, 2016). A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2016, mostrou que, na população ocupada com mais de 16 anos, as mulheres dedicam 20,3 horas semanais na jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 10 horas – outro fator que tem impacto direto na trajetória da mulher como profissional.

Neste estudo, com base na teoria do labirinto da liderança de Eagly e Carli (2007), buscou-se identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira, bem como entender seu discurso sobre *boa liderança* em um cargo e em sua vida. Há evidências de que a falta de confiança que as mulheres têm em si próprias, reforçada pelas características que são atribuídas a homens e mulheres, pode ter grande influência no modo como a mulher se percebe e é percebida pelos outros no mercado de trabalho.

Além disso, a incompatibilidade entre comportamentos considerados mais femininos, como empatia e bondade, e comportamentos associados aos líderes, como confiança e assertividade, pode levar a uma distorção no que se espera de uma líder feminina. Acredita-se que a mulher deva se manter feminina e, ao mesmo tempo, aderir ao comportamento de um líder tradicional – o que pode ser fonte de preconceito no ambiente de trabalho.

LIDERANÇA E GÊNERO

Segundo Adair (2003), a gestão pode ser definida como a escolha do que deve ser feito e o fato de executar o que deve ser feito com eficiência. A visão tradicional do líder eficiente como uma pessoa carismática, egoísta e de forte personalidade vai contra o comportamento observado em alguns líderes atuais, que apresentam traços de humildade, disciplina, concentração, boa comunicação, ausência de narcisismo e personalidade discreta (WILLIAMS, 2005). De acordo com Goleman (1998, p. 94, tradução nossa), “líderes eficazes são parecidos em uma maneira crucial: além de apresentarem habilidades técnicas, todos eles têm um elevado grau de inteligência emocional”.

Eagly (2007, p. 2, tradução nossa) define os estilos de liderança como um “padrão consistente de interação social que tipifica líderes como indivíduos”. Os estilos de liderança não são comportamentos fixos, mas um conjunto de comportamentos que tem determinado sentido. Isso não significa que as pessoas mantenham esse tipo de comportamento associado às suas características de liderança em qualquer situação. No caso de uma crise, por exemplo, um líder participativo pode ser mais decisivo e delegar menos se for necessária uma ação mais rápida.

Estudiosos da teoria situacional de liderança defendem que o estilo de liderança a ser utilizado depende do contexto no qual o líder se encontra. Características do local, como valores, cultura organizacional e natureza da tarefa, podem ditar qual seria a forma mais apropriada de agir (EAGLY, 2007). Segundo Eagly (2007), no entanto, independente da situação, a liderança é historicamente definida em termos masculinos. Shein, Mueller, Lituchy et al. (1996) comprovam essa visão com sua pesquisa “think manager – think male” (pense no gerente – pense no sexo masculino), que analisou as respostas de estudantes de administração em 5 países (EUA, Reino Unido, Alemanha, China e Japão). Schein, Mueller, Lituchy et al. (1996) concluíram que, apesar das diferenças entre os 5 países analisados, a visão de que – entre os estudantes de administração – as mulheres

apresentam menor probabilidade de ter características de liderança em comparação aos homens é global (nos EUA, as mulheres viam atitudes de gerentes como mais andrógenas e não mais masculinas ou femininas). Por causa disso, podem ser erguidas barreiras para o avanço feminino no mercado de trabalho global, uma vez que esses estudantes se tornem gerentes e tomem decisões baseadas nos estereótipos em que acreditam (SCHEIN, MUELLER, LITUCHY et al., 1996). Schein (2007), ao atualizar sua pesquisa, observou resultados similares à pesquisa anterior para os 5 países, evidenciando que, apesar de todas as mudanças legais, sociais e organizacionais, os gerentes do sexo masculino ainda eram associados às gerências de sucesso.

Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003) compararam mulheres e homens quanto à adoção dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. O Quadro 1 apresenta as definições dos estilos transformacional, transacional e *laissez-faire* de liderança descritas no Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), propostas por Avolio e Bass (2002) e adaptadas por Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003). O MLQ-5X mede os estilos de liderança mencionados e foi utilizado em inúmeros estudos desde sua criação.

Quadro 1

MLQ-5X

Escalas com subescalas	Descrição do estilo de liderança
Transformacional	
Influência idealizada (atributo)	Demonstra qualidades que motivam respeito e orgulho por associação com ele ou ela.
Influência idealizada (comportamento)	Comunica valores, objetivos e importância da missão da organização.
Motivação inspiradora	Exibe otimismo e entusiasmo com metas e o futuro.
Estímulo intelectual	Examina novas perspectivas para resolver problemas e completar tarefas.
Consideração individual	Foca no desenvolvimento de subordinados e atende às suas necessidades individuais.
Transacional	
Recompensa contingente	Premia performances satisfatórias de subordinados e atende aos seus erros.
Gerência por exceção (ativo)	Atende aos erros dos subordinados e incapacidade de atingir a meta.
Gerência por exceção (passivo)	Espera até o problema se tornar severo para intervir.
<i>Laissez-faire</i>	Frequentemente ausente e falta de envolvimento em momentos críticos.

Fonte: Adaptada de Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003).

Em referência ao Quadro 1, os estilos de liderança transformacional e o componente de recompensa contingente do transacional têm correlação positiva com a liderança considerada boa. Já a gerência por exceção do transacional e o *laissez-faire* têm correlação negativa. Os resultados para as mulheres foram melhores do que os dos homens em todos os componentes transformacionais, menos em influência idealizada (comportamento). Nenhum dos aspectos menos eficazes de liderança foi a característica principal de um dos sexos, no entanto, os 2 foram encontrados mais comumente nos homens. Isso comprova que as mulheres têm a habilidade de liderar tão bem quanto – ou melhor do que – os homens nas organizações contemporâneas (EAGLY, JOHANNESSEN-SCHMIDT e ENGEN, 2003).

Uma explicação para a ocorrência mais comum de mulheres com estilos melhores de liderança pode ser porque os homens têm mais acesso a cargos de liderança, o que faz com que mulheres tenham de ser mais qualificadas do que os homens para conseguir os mesmos cargos (EAGLY, JOHANNESSEN-SCHMIDT e ENGEN, 2003; EAGLY, 2007). Outra explicação oferecida por

Eagly (2007) é a procura da mulher por um estilo que não seja, particularmente, masculino ou feminino. Como o estilo transformacional é mais andrógono, pode ser mais adotado por mulheres em busca de um estilo neutro que não provoque preconceito por parecer incompatível com a visão tradicional de mulher gentil e de líder agêntico.

METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e encaixa-se, especificamente, em uma pesquisa de campo, realizada em diferentes organizações públicas e privadas no Rio de Janeiro, entre 2014 e 2016. Entrevistamos 15 mulheres em posição de liderança, para obter um entendimento detalhado dos desafios enfrentados por elas ao longo de suas carreiras. Segundo Martinho Rodrigues (2007), entrevistas estruturadas direcionam a conversa para o objetivo da pesquisa e buscam respostas mais breves e compreensíveis.

As idades das entrevistadas variaram entre 32 e 70 anos; 9 das 15 entrevistadas eram casadas e 8 tinham filhos; 2 eram solteiras e 3 eram divorciadas. Para preservar sua confidencialidade, os nomes verdadeiros das entrevistadas não são divulgados. A seleção da amostra foi feita por acessibilidade, sendo selecionadas, exclusivamente, profissionais do sexo feminino que exercessem ou tivessem exercido algum cargo de liderança em sua trajetória ocupacional, residindo e trabalhando no Rio de Janeiro.

A partir do material coletado nas entrevistas, a interpretação foi feita com base nas 5 barreiras identificadas por Eagly e Carli (2007) em seu estudo sobre o labirinto da liderança: a) Vestígios de Preconceito; b) Resistência à Liderança da Mulher; c) Problemas com Estilo de Liderança; d) Demandas da Vida Familiar; e e) Pouco Investimento em Capital Social. Outras 3 barreiras foram acrescentadas às barreiras originais propostas por Eagly e Carli (2007): i) Maternidade; ii) Aparência Pessoal; e iii) Divisão de Tarefas na Infância. Assuntos específicos que não correspondiam a nenhuma barreira criada por Eagly e Carli (2007) foram adicionados como novos obstáculos, quais sejam: Questão de Opção; Mulheres sem Filhos Sofrem Menos Preconceito; A Mulher Tem de Ser Melhor do que o Homem para Ser Chefe; Falta de Ambição Explícita; Atribuição do Sucesso a Fatores Externos; e Falta de Confiança em Ações Afirmativas.

RESULTADOS

A interpretação inicial foi dividida de acordo com as barreiras encontradas por mulheres ao longo de suas carreiras descritas por Eagly e Carli (2007) em seu trabalho sobre o labirinto da liderança, como veremos a seguir.

Vestígios de preconceito

Os homens ainda têm o benefício de salários mais altos e progressões mais rápidas de carreira do que as mulheres (EAGLY e CARLI, 2007). As entrevistadas reconheceram o fato das mulheres ganharem menos do que homens, porém, apenas uma delas sabia de algum caso real em que isso tinha acontecido, o que indica a falta de ciência das próprias mulheres de suas desvantagens:

Tem um cara que é menos graduado, com um trabalho mais fácil do que o de outra técnica e eles ganham igual. [...] Isso porque ele conseguiu dialogar com o chefe e conseguiu isso. (Renata)

Não é porque ele é homem que ele vai ganhar mais, ele tem um status e por isso ganha mais. (Flávia)

Quanto à questão dos homens conseguirem promoções mais rápidas, a maior parte das entrevistadas disse não ter conhecimento de alguma desvantagem. Uma das únicas entrevistadas a reconhecer já ter passado por experiências claras de preconceito, por atuar em área extremamente masculina, foi uma engenheira e chefe de departamento:

Em alguns momentos, eu perdi oportunidades porque, quando era mais jovem, o fato de ser mulher interferia no ponto de vista dos outros porque eles questionavam se uma mulher novinha poderia

fazer aquelas coisas. [...] e eu já era engenheira formada, coisa que nunca teria acontecido com um homem. (Débora)

Além desses 2 vestígios de preconceito analisados por Eagly e Carli (2007), nas entrevistas também encontramos outras ocorrências frequentes de preconceito. Algumas foram tão citadas que as transformamos em categorias, como preconceitos que advêm da maternidade e da aparência – seja ela boa ou ruim.

Maternidade

Muitas relataram a licença-maternidade como um problema, sobretudo quando relacionada a substituição no trabalho. Nesse sentido, cria-se uma barreira única à mulher que jamais fará parte da realidade do homem:

A minha equipe é muito feminina, todo mundo casado, perto de 30 anos, então, assim, há pouco tempo eu abri uma vaga e eu confesso que eu estava preferindo um homem, e talvez eu tenha uma vaga daqui a pouco tempo que eu vou estar preferindo um homem. Tem a questão da licença-maternidade [...] (Helena)

A mulher fica de 4 a 6 meses fora. Não tem milagre, alguém vai ter que assumir a responsabilidade. Pra cargo de liderança, o tempo disponível de um homem e de uma mulher, a mulher vai ficar um tempo sem trabalhar. É discriminação, sim, mas eu entendo. (Camila)

As entrevistadas, segundo esse discurso, achavam que a sua situação era diferente da encontrada pela maioria das mulheres, imaginavam-se como exceção. Esta postura, muitas vezes, faz com que as mulheres não percebam sua inserção em um ambiente preconceituoso.

Aparência pessoal

A aparência foi outro tópico muito abordado como motivador de preconceito. Desde comentários sobre o cabelo ou o jeito de vestir-se até exigências de mudança.

Já teve chance que eu falava: vou deixar o meu cabelo branco [...] na empresa me falavam: vai pintar esse cabelo branco! (Flávia)

Homem ninguém repara muito [...] Mulher tem que estar sempre maquiada e ao mesmo tempo trabalhando que nem uma louca. (Gabriela)

Uma moça da área de planejamento foi estimulada a emagrecer. (Júlia)

Outro aspecto da aparência foi que os colegas, geralmente, fazem associação de promoções no trabalho aos atributos físicos das mulheres e a casos amorosos com os chefes, desmerecendo a atuação dessas mulheres. Também houve associação de mulher *bonita* com mulher *burra*, que prefere gastar tempo se arrumando em vez de estudando ou trabalhando.

Heilman (2001) cita o desmerecimento da mulher como um grave problema. Atribuir o sucesso da mulher a fatos externos a ela a torna uma exceção, como se isso não pudesse ter acontecido sem circunstâncias especiais.

Resistência à liderança da mulher

Para Eagly e Carli (2007), o que está por trás da discriminação contra as mulheres são as associações mentais feitas sobre mulheres, homens e líderes. As mulheres são consideradas mais comunais, portando traços como empatia e bondade, enquanto os homens são mais agênticos, manifestando confiança, agressividade e autonomia (EAGLY, 2007; HEILMAN, 2001). As entrevistadas confirmaram tais estereótipos. Quando perguntadas sobre as características mais observadas em mulheres e homens líderes, as mulheres líderes receberam como atributos principais determinação, dedicação e comunicação. Os homens líderes receberam ambição, força e autoconfiança como suas principais características. Assim, as mulheres foram consideradas

mais comunais e os homens mais agênticos, como a literatura sugere. Além disso, empatia, boa aparência e otimismo foram características mais ligadas às mulheres do que aos homens, apesar de não estarem entre as mais citadas. Inovação, também, apesar de não ser uma característica que definiu os homens líderes, foi mais associada aos homens do que às mulheres.

A dedicação e atenção ao trabalho são características esperadas de mulheres, logo, um comportamento atencioso por parte de um homem é notável, enquanto que uma mulher com o mesmo comportamento não o é. Os homens não são julgados por não ajudar, enquanto as mulheres são (EAGLY e CARLI, 2007).

Se preocupar menos com as consequências de suas atitudes pode ser considerado um comportamento arriscado. Hoyenga e Hoyenga (1993) argumentam que homens têm maior preferência por riscos do que as mulheres, o que pode explicar essa conduta mais brusca masculina. A questão da autoconfiança, também associada majoritariamente aos homens, é importante. Segundo Bennett (1997), os homens superestimam suas capacidades, enquanto as mulheres tendem a subestimá-las. Isso pode explicar a conduta mais arriscada dos homens e mais segura das mulheres. Também pode dar aos homens maior confiança em suas decisões, tornando-os mais práticos e objetivos, algo que foi notado pelas entrevistadas.

O homem é mais prático e depois daquilo tá discutindo futebol, a mulher tá sempre pensando, discutindo relações. (Gabriela)

Certamente, acho os homens mais objetivos, menos emotivos, mais fáceis de lidar porque a rivalidade com a mulher é de outra ordem. (Júlia)

Acho que é uma preocupação menor com o coletivo e maior com o pessoal. (Maria)

A dificuldade de chefiar das mulheres é uma realidade, há constante questionamento, teste e preconceito. Para uma mulher, gerenciar homens, principalmente os mais velhos, pode ser um desafio, não é algo comum e as pessoas ainda não estão acostumadas a esse tipo de relacionamento. Por esse motivo, quando as pessoas se deparam com tal situação, elas podem agir com estranheza e não ser tão receptivas ou respeitosas.

Quando me tornei chefe, eu tive que encarar muita gente que não gostou [...] Porque eu passei a chefiar pessoas muito mais velhas e porque eu era mulher em um universo masculino. (Débora)

Como a visão tradicional de um líder está muito associada ao sexo masculino (EAGLY, 2007), muitas vezes eles são considerados líderes naturais. Também há muito mais homens nos altos cargos das empresas do que mulheres, o que os torna o padrão, enquanto as mulheres serão sempre *o outro*, ou um *token*, coloca a mulher em evidência, tendo suas ações escrutinizadas e analisadas com muito mais frequência, aumentando a pressão sofrida no trabalho (OAKLEY, 2000).

Eu acho que os homens são mais bem aceitos como líderes do que as mulheres. (Mariana)

Percepção muito inata do ser humano de que as mulheres não suportariam alguns cargos [...] as coisas acontecem muito naturalmente, e acho que a fiscalização é muito intensa sobre as mulheres e as exigências. (Flávia)

Nunca pensei quero ser uma gestora numa equipe, as coisas simplesmente foram acontecendo e acho em algum momento quero dar o próximo passo, mas não agora. (Giulia)

Quando nos referimos a pressões, entendemos que as mulheres têm de suportar comentários preconceituosos no trabalho. Esses comentários vão de assédio a ofensas pessoais – muitas vezes associados a estereótipos e à maternidade.

Quanto ao assédio, muitas mulheres já relataram ter sofrido de algum tipo. Tais comentários são, muitas vezes, tratados como “elogios”, tanto pelos homens como pelas mulheres, que não conseguem enxergar o preconceito em um comentário sobre a aparência de uma mulher no meio de uma reunião de trabalho:

Meu primeiro cargo de liderança foi o de coordenação na fábrica [...] Em três anos, eu virei coordenadora de quem me viu como estagiária da área, então, não foi uma experiência fácil e sofri muito [...] Não em relação a ser mulher, mas em relação a ser muito nova [...] um dos preconceitos que eu sofri era de dizerem que minha promoção foi devido ao meu casamento e não pela minha capacidade. (Ana)

Em relação a ofensas pessoais, um exemplo é chamar a mulher de “histérica” quando ela tem que falar mais alto ou ser mais assertiva, algo que dificilmente aconteceria com um homem. Outra entrevistada, Flávia, chama atenção para o fato de que os comentários são geralmente ofensas pessoais pouco relacionadas à capacidade da mulher. Heilman (2001) confirma que é mais difícil distorcer as realizações concretas de uma pessoa do que desvirtuar julgamentos de personalidade, o que geralmente ocorre:

Ninguém questiona o poder de trabalho das mulheres que chegaram lá. O que eu ouço é uma vaca. São pequenas ofensas pessoais quando está irritado. Porque quem chega lá trabalhou muito. (Flávia)

Alguns comentários demonstram sua natureza preconceituosa mais claramente, eles estão associados ao fato da mulher ser mais fraca, mais frágil, ou não ser boa o suficiente. Esse tipo é mais facilmente percebido pelas pessoas e marca mais, apesar de nem todas se sentirem ofendidas ou prejudicadas, então, muitas preferem não intervir. Essa conduta gera normalização do preconceito, fazendo com que seja difundido cada vez mais como uma brincadeira inofensiva e não como algo agressivo e que insulta.

Problemas com estilo de liderança

A visão tradicional de um líder está, geralmente, mais associada ao comportamento masculino (EAGLY, 2007), as entrevistadas, no entanto, demonstraram ter uma visão diferente quando classificaram o comportamento ideal de líderes. As características consideradas chave para *um bom líder* foram caráter, determinação, autoconfiança e comunicação. Uma visão que inclui uma característica mais neutra, como *caráter*, que pode ser igualmente atribuída a qualquer gênero, uma característica tipicamente masculina, a *autoconfiança*, uma mais feminina, a *comunicação*, e uma que foi associada a todos, a *determinação* – apesar desta ter sido muito mais associada às mulheres. Isso demonstra uma visão muito mais integrada de liderança por parte das mulheres, que estão evoluindo do conceito de liderança totalmente masculino para uma mistura de comportamentos masculinos e femininos que possam formar um líder mais completo.

Muitas das entrevistadas, no entanto, disseram não achar que homens e mulheres tenham características diferentes ao liderar:

Depende do homem e depende da mulher. Uma questão de pessoa, não é uma questão de gênero. (Carla)

Eu acredito que não [tenha características diferentes de liderar entre homens e mulheres]. Eu acho que a mulher está sempre tendo que provar muito mais coisas que o homem, mas não tem muita diferença, não. (Débora)

Essas mesmas entrevistadas das falas acima se contradisseram quando marcaram as 4 características mais observadas em líderes homens e líderes mulheres. Atribuíram características como otimismo, dedicação, empatia e comunicação às mulheres e força, ambição e autoconfiança aos homens, demonstrando uma clara diferença. Essa é uma diferenciação importante, o discurso da pessoa e o que seu inconsciente acredita ser verdade. Tende-se a adotar estereótipos como base e perpetuar a ideia de que mulheres são mais comunais e homens mais agênticos, mesmo que se acredite não haver diferença na prática.

Segundo Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003), as mulheres foram mais associadas aos estilos transformacionais de liderar, que são os mais associados à liderança eficiente e, não por acaso, são os mais andrógenos. Com esta pesquisa, não se pode definir o estilo de liderança de nenhuma das mulheres entrevistadas. Por outro lado, foram mencionados vários aspectos ligados a esses estilos, por exemplo, a importância e a tentativa de motivar a equipe, comunicar valores e objetivos claramente, tentar passar otimismo e entusiasmo e o desenvolvimento de subordinados:

Um desafio que eu me dou muito grande é ter generosidade [...]. Comandar uma equipe exigindo resultados, mas sem perder a generosidade e treinar os meus chefes e gerentes abaixo pra eles serem mais generosos. (Flávia)

Conseguir ter todos juntos comigo, acreditando nesta visão da área. Tenho cada vez mais conversado com cada um individualmente pra deixar claro pra todo mundo qual é esta visão e alinhar as expectativas [...]. (Camila)

Outras entrevistadas acreditavam que tiveram que mudar um pouco sua maneira de liderar e adaptar-se ao estilo masculino em alguns momentos. Até a sociedade aceitar mais as mulheres como líderes, com novos estilos de liderança, algumas terão de adaptar-se ao estilo vigente e ser, talvez, mais agressivas do que normalmente seriam para ser consideradas boas líderes. Mesmo que isso tenha um impacto negativo na percepção de sua personalidade.

Demandas da vida familiar

Segundo Eagly e Carli (2007), a demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias. As mulheres continuam gastando muito mais horas por semana com tarefas domésticas e cuidando dos filhos do que os homens. Essa diferença ficou clara nas entrevistas com as mulheres casadas, sobretudo as que tinham filhos, quando foi perguntado como era a divisão de tarefas na casa delas. Dentre as mulheres casadas e com filhos, apenas 1 disse dividir as tarefas igualmente com o marido, tanto a parte dos filhos quanto a doméstica. Entretanto, todas as entrevistadas casadas tinham empregada, o que ajuda na parte doméstica e, muitas vezes, com os filhos também. As mulheres, no entanto, ainda exerciam grande parte do controle, por exemplo, durante os finais de semana, e era geralmente a pessoa da casa que se comunicava com a empregada.

Algo que muitas das entrevistadas mencionaram é que elas sentiam que a pressão de cuidar dos filhos recaía sobre a mãe. Inclusive, uma delas mencionou que essa responsabilidade primária passa para o marido quando ela está viajando – e ele se sente muito mais pressionado:

Filho, fica doente, liga pra mãe. Eu acho que a gente é mais marcada por isso [ter filhos]. (Júlia)

Acho que isso vai ser uma coisa muito difícil de ser igual. A mulher tem isso, essa ligação, uma proteção diferente. Embora eu tenha um marido que participe. Engraçado que, quando eu viajo, eu vou pro MBA, e o meu marido fica sozinho, ele fica com essa pressão na cabeça. (Camila)

O que as essas mulheres relataram é que há maior interesse de seus maridos com eles mesmos, no inconsciente deles as tarefas do lar ainda são responsabilidade delas, mesmo que elas tenham responsabilidades fora do lar. A mulher moderna não só tem de buscar o sustento da família, como o homem fazia – e faz –, mas também deve manter praticamente todas as suas tarefas dentro de casa. Ela tem uma jornada dupla – e muitas vezes até tripla – que os homens simplesmente não percebem, seja por falta de atenção, ou por conveniência:

Eu não vejo meu marido fazendo isso [...] ler um livrinho com a minha filha antes de ir pra escola, vou abrir mão do que eu tinha que fazer, vou deixar de fazer exercício pra ficar com ela. Não passaria pela cabeça dele. (Helena)

Ele tem um horário flexível, embora não faça nada [para ajudar com os filhos], então, vale muito mais como presencial em casa do que com ações de suporte. (Flávia)

Tarefas mundanas são das mulheres no inconsciente coletivo dos homens. (Flávia)

Segundo as entrevistadas casadas, não são apenas os homens que acreditam ser tarefa da mulher cuidar dos filhos e da casa, nossa sociedade também espera isso da mulher. Quando as mulheres precisam chegar mais tarde do trabalho a família nota mais, os filhos e os maridos reclamam. Como é mais comum homens terem de trabalhar mais, já é esperado esse comportamento deles, porém, quando é uma mulher, a escolha pelo trabalho causa estranheza.

Por causa dessas expectativas, a mulher acaba tendo de fazer mais opções em prol da família do que o homem. Quando têm filhos pequenos, elas tentam diminuir a carga de trabalho, não fazem cursos depois do trabalho para poder passar mais tempo no lar e até abrem mão de oportunidades no trabalho. Se a divisão no lar fosse mais equilibrada, homens e mulheres poderiam dividir o cuidado dos filhos, dando oportunidade a ambos para prosseguir suas carreiras da melhor forma possível, sem deixar de proporcionar um ambiente estável para os filhos.

Interferiu porque quando eu tive filhos eu fiz questão de ter uma atividade profissional leve pra ter mais tempo pra estar com eles. (Mariana)

Abriria mão de determinados trabalhos se tivesse que viajar muito. Na época que eu não tinha filho, eu trabalhava de uma maneira diferente da que eu trabalho hoje. A diferença é ter ou não ter filho, no caso do homem, a mulher acaba fazendo na frente. (Camila)

Não fiz mais cursos por causa dos meus filhos, por conta do horário, pra não chegar tarde em casa. (Clara)

Observamos que essas mulheres são gerentes, consultoras, chefes de departamento e diretoras e têm trabalhos que consomem bastante tempo e cargos muito importantes dentro da hierarquia de suas empresas; mesmo assim, ainda têm de cuidar de todos os outros assuntos relacionados à casa e à família. Algumas entrevistadas relataram que só têm tempo sozinhas quando estão na academia, ou seja, 2 horas por semana. Mães em cargos de liderança se consideraram multitarefas, pois não vivem o trabalho e a família como 2 vidas separadas, mas como uma integração das 2 em 1 só (HALPERN e CHEUNG, 2010).

Divisão de tarefas na infância

Uma questão que influencia o modo como adultos se comportam é como seus pais se comportaram durante sua infância. Ver a mãe trabalhando, por exemplo, mostra para a filha – e o filho – que mulheres podem, sim, trabalhar e ter uma família, que os dois se complementam e não são mutuamente exclusivos. Por outro lado, uma educação machista indica para a criança que aquela é a realidade e que sua vida futura também deve ser assim:

Eu quis trabalhar sempre porque eu via a minha mãe sempre trabalhando. (Clara)

[...] o modelo mental que eu tenho da mamãe fazendo tudo, sendo responsável por tudo. E fora isso, eu também acho que é o modelo do meu marido, porque apesar da mãe dele ser uma pessoa que trabalha fora [...] eu acho que a educação que ele teve, bem machista, no sentido de não precisar dividir, sabe [...] de não estar disponível [...]. Já desisti, não é muito o perfil dele. (Helena)

Outras mulheres, no entanto, carregavam o oposto do que viam, relatando que não era aquilo que queriam para elas. Para um homem que está acostumado a ter tudo feito, sobretudo pela mãe, pode ser difícil mudar e passar a se responsabilizar por mais tarefas do que está acostumado. Talvez por isso muitos homens tendam a carregar esse tipo de comportamento para seus relacionamentos e não consigam ou não queiram mudar:

Eu carreguei negativamente, carreguei o oposto. Minha mãe sempre colocou isso de buscar a minha independência. O que eu vi de uma mulher totalmente dependente sempre me influenciou pra não querer aquilo. (Débora)

Por mais que os dois vivessem muito bem juntos, dava pra perceber um domínio do financeiro. E eu pensava “eu não quero isso pra mim, eu quero ser dona do meu próprio nariz”. (Priscila)

A maior parte das entrevistadas teve uma mãe dedicada ao lar e aos filhos, talvez por isso muitas participantes do estudo se identificavam com as responsabilidades do lar. No entanto, muitas mães falavam com suas filhas sobre ser independentes e a importância disso, o que pode tê-las ajudado a ver o trabalho como algo não apenas positivo, mas necessário – apesar de também se manter o trabalho doméstico.

Pouco investimento em capital social

Segundo Eagly e Carli (2007), o resultado mais destrutivo da dupla jornada das mulheres é o pouco tempo que sobra para a socialização com colegas e *networking*. Falar de si e reafirmar seu *status* e sua competência não é um comportamento comunal esperado das mulheres, isso causa estranheza, enquanto os homens podem exultar suas realizações; a modéstia é esperada até de mulheres muito bem-sucedidas (EAGLY e CARLI, 2007).

Muitas mulheres têm dificuldade de criar uma relação próxima ao chefe, que, em níveis mais altos, geralmente é homem. Nesse sentido, as mulheres acabam perdendo espaço nas promoções de cargo e salário:

Você tem que estar o tempo todo puxando o saco do juiz, conversando com o desembargador [...] não gosto desse relacionamento social. [...] Não queria [ser chefe] pela responsabilidade, por ter que puxar o saco. (Gabriela)

Não me via num cargo de chefia, primeiro porque não tenho esse perfil de ficar indo aos superiores, conversando, não tenho. (Débora)

Como homens não sofrem com a expectativa de modéstia e podem ressaltar seu talento sem represália, eles acabam se beneficiando. Além disso, eles também têm a chance de cultivar relações mais próximas a chefes homens, por compartilhar interesses e não ter a chance de alguém achar que a relação profissional entre ele e o chefe é uma relação amorosa inapropriada – como muitas vezes se pensa sobre as mulheres.

Dando continuidade à análise, destacaram-se na pesquisa outras barreiras, que identificamos como: Questão de Opção; Mulheres sem Filhos Sofrem Menos Preconceito; A Mulher Tem de Ser Melhor do que o Homem Para Ser Chefe; Falta de Ambição Explícita; Atribuição do Sucesso a Fatores Externos; e Falta de Confiança em Ações Afirmativas.

Questão de opção

Foi atribuído às escolhas da própria mulher o fato de não haver muitas mulheres em altos cargos de liderança. Com a pressão extra que a mulher sofre no lar, é muito mais difícil ter uma ascensão suave no trabalho. Porque, por mais que as mulheres optem pelo trabalho, sempre haverá um homem à frente dela que poderá assumir facilmente o trabalho, já que elas têm muitas responsabilidades na vida pessoal e menos foco no trabalho. Por outro lado, muito do que envolve as decisões de promoção não são ações visíveis, mas nosso inconsciente, o que faz com que os preconceitos fiquem ainda mais escondidos e difíceis de enxergar, sendo fácil confundir um condicionamento social com uma escolha consciente da mulher:

Se você olhar o número de homens líderes e de mulheres líderes, tem muito mais homem do que mulher, mas eu não sei se é uma opção. Às vezes a mulher opta por ir até determinado cargo de liderança exatamente por não querer assumir algo que ela não possa entregar. (Camila)

Não sei se esse quadro muda, muito por uma questão de qualidade de vida. Das mulheres optarem por isso pra poder ficar com os filhos [...] porque os homens não têm isso intrinsecamente. Não será por preconceito, será por opção. (Flávia)

Mulheres sem filhos sofrem menos preconceito

As entrevistadas que não tiveram filhos consideraram que o fato de não tê-los permitiu que elas focassem mais no trabalho e fossem menos vítimas de preconceito. Não coincidentemente, 3 delas têm os cargos mais altos dentre as entrevistadas: a primeira é diretora de RH de uma grande empresa de mídia e tem passagens por diversos *boards* de grandes empresas; a segunda é chefe de departamento de planejamento e gestão de operações de uma grande estatal, o que a faz a segunda pessoa no comando de planejamento do Rio de Janeiro, atrás apenas do diretor da empresa; e a terceira é chefe do departamento jurídico de um banco, fazendo-a a pessoa de maior nível hierárquico de seu departamento no Rio de Janeiro. Com isso, percebemos que, para a mulher se equiparar pelo menos em alguns pontos ao homem casado e com filhos, muitas vezes ela precisa não se casar e decidir não ter filhos. Essa não pode ser a única maneira de ter mulheres no topo; a mulher não deveria ter de optar entre trabalho e família enquanto o homem consegue alcançar sucesso tendo os dois simplesmente porque não é esperado dele o mesmo nível de compromisso com a família que se espera da mulher:

Eu nunca deixei de aceitar uma oportunidade profissional porque era em São Paulo. Meu marido sabia que eu nunca abriria mão de alguma oportunidade por causa dele, não seria justo com o casal. (Priscila)

Ele [o chefe] até entende que a mulher tem filho, mas se começar a dar problema ele vai mandar embora. Não cogito [ter filhos] mas eu teria problemas com ele, certamente. (Renata)

A mulher tem de ser melhor do que o homem para ser chefe

Por causa de todas as desvantagens da mulher, para ela ter as mesmas chances que um homem em promoções, ela precisa ser melhor do que ele. Porque se ela não for, pode não ser considerada, já que o homem tem a vantagem de ter menos responsabilidades fora do trabalho, então, para compensar sua carga pessoal, a mulher tem de ser melhor do que o homem com o qual está competindo:

A mulher líder tem que ser mais inteligente do que o homem líder, porque o fato de ser homem já é uma espécie de convite para assumir um papel de liderança. (Mariana)

Por todas as dificuldades que ela passa, a mulher, pra se tornar chefe, tem que ser excelente, reconhecida. Não basta ser boa, tem que ser excelente. (Débora)

Eu acho que o homem trabalha sem pensar muito sobre a realização, as mulheres quando chegam a um cargo de liderança é porque elas batalharam muito na vida. (Flávia)

Falta de ambição explícita

Muitas mulheres ainda têm medo de dizer que querem determinadas posições, por medo de falhar e não conseguí-las. Quando não se vê pessoas como você no topo é mais difícil se imaginar naquela posição, isso vale para qualquer minoria, mulheres, gays, negros e diversos outros. Desde crianças, somos condicionados a pensar que existe certo trabalho que devemos desempenhar e é difícil mudar isso mesmo depois de adulto. Talvez por isso poucas mulheres se permitam assumir que querem, sim, um cargo mais alto do que têm no momento:

Não quero criar expectativas e de repente me frustrar. (Helena)

Qualquer coisa que vem pra mim eu nunca digo “não”, nunca digo “não sei”, mas eu não almejo. Quanto maior o teu cargo, menos vida você tem. O meu diretor, ele tem o poder, em compensação ele entra às 7 da manhã e não tem hora pra sair. Eu não quero isso pra mim. (Débora)

Outro grande problema é a falta de confiança que muitas mulheres têm em sua capacidade de assumir novos desafios. Não se consideram preparadas para determinados cargos e deixam de procurar promoções, enquanto homens se arriscam mais e, muitas vezes, superestimam suas habilidades (BENNETT, 1997) e conseguem a função.

Atribuição do sucesso a fatores externos

As mulheres tendem a atribuir seu sucesso a fatores externos, como sorte, conhecer as pessoas certas ou estar no lugar certo; já os homens tendem a creditar seu sucesso a eles mesmos (SANDBERG, 2013). Ao fazer isso, as mulheres acabam desmerecendo seu trabalho e esforço, admitem que estudaram e investiram bastante, mas creditam a sorte como o fator que as permitiu alcançar suas atuais posições. Isso também denota a necessidade das mulheres apresentarem-se com modéstia para não ser julgadas como arrogantes (EAGLY e CARLI, 2007):

Foi tudo acontecendo por sorte na minha vida. Eu estudava muito, investi nisso. Gostava de ser considerada uma das melhores. Mas foi sorte, nunca busquei a chefia. (Gabriela)

Não podemos creditar as coisas que acontecem na nossa vida apenas à nossa capacitação, tinham outras pessoas tão capacitadas quanto eu. Eu sempre valorizei muito as outras pessoas [...] Tem isso de estar no lugar certo na hora certa. [...] Pra passar tem que saber, mas a sorte pode fazer a diferença. (Débora)

Falta de confiança em ações afirmativas

A grande maioria das entrevistadas se declarou contra as ações afirmativas, especificamente as cotas gerenciais. As entrevistadas mencionaram a meritocracia como a única maneira correta de atingir um cargo executivo e se a mulher for “boa o suficiente” ela conseguirá. Isso pressupõe que hoje em dia quase nenhuma mulher seja boa o suficiente, já que a grande maioria dos cargos executivos das empresas das entrevistadas era composta por homens. Outra explicação dada por elas para essa falta de mulheres em cargos mais altos foi a opção da mulher não querer um trabalho que consumisse tanto seu tempo. O problema da meritocracia como o único método de atingir igualdade é que ele ignora o legado cultural de séculos de discriminação que grupos desfavorecidos carregam. A meritocracia se baseia em um discurso de igualdade e oportunidade justa, porém, ela não leva em consideração que homens e mulheres partem de lugares diferentes no nosso

sistema social (JONSEN, MAZNEVSKI e SCHNEIDER, 2010) e têm de passar por caminhos e obstáculos distintos ao longo de suas carreiras:

Sou a favor da meritocracia, não gosto de cota. (Mariana)

Não deve ter política de incentivo a mulheres, incentivo tem que ser pra todo mundo, incentivo de estudo, cota não. (Renata)

Algumas pessoas pensam que as oportunidades têm de ser iguais e as cotas não devem existir, porque supostamente não há mais a diferenciação entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Mesmo que isso fosse verdade, ainda há a diferenciação no lar, onde as mulheres têm muito mais responsabilidades, mesmo trabalhando fora, o que já torna diferente seu posicionamento quanto ao trabalho.

A maioria das entrevistadas também mencionou que ter os benefícios seria pior para as mulheres, porque elas se tornariam alvo de mais preconceitos por ter conseguido promoções de modo teoricamente mais fácil. Algumas acreditam que quanto mais benefícios forem dados às mulheres, pior será, porque se tornará mais caro contratar uma mulher, o que aumentaria a discriminação. A cota também poderia ser interpretada como uma desqualificação do trabalho da mulher, ao implicar que elas apenas conseguiriam promoções por meio de ações afirmativas:

Se a gente quer direitos iguais, tem que ser igual em tudo, em responsabilidades, deveres. Eu sou super-contraria cota. Já tem essa questão da licença-maternidade, que é só pra mulher. Ter benefícios seria pior pra gente, porque se for mais caro ter mulheres, aí que a gente não vai conseguir mesmo. (Helena)

Criar essa diferença [cotas] eu acho que seria pior. (Flávia)

Duas funcionárias públicas entrevistadas mencionaram programas de incentivo adotados em suas empresas. Nos dois casos, a aceitação foi difícil, porém, com os anos, a política foi incorporada às atitudes gerenciais e seu cumprimento não necessitava mais de esforço, tornou-se parte da cultura organizacional.

Observamos que, quanto mais altos os cargos, maior a discriminação sofrida pelas mulheres, desde preconceito ao constante questionamento de sua posição. A discriminação, porém, começa desde o momento que a mulher entra no mercado de trabalho – o labirinto será sua trajetória, sofrendo, muitas vezes, um preconceito óbvio e outras discriminações de modo mais velado. Muitas nem percebem a situação na qual se encontram e não consideram certos comentários no dia a dia algo ofensivo, mesmo estando presentes. Enquanto a mulher não se manifesta e se posiciona contra as discriminações e contra a divisão desigual de tarefas domésticas e com filhos, as mulheres no topo das empresas continuarão sendo exceções e casos individuais de sucesso.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira e o que ela percebe como *boa liderança* em um cargo e em sua vida. O que muda no discurso das mulheres é a definição de *líder* que passa a ter características mais andrógenas, misturando atributos comuns e agênicos, como comunicação e autoconfiança. Elas também conseguem se enxergar na posição de líder e veem o líder contemporâneo como uma pessoa mais transformacional, assim como veem a si próprias. Ainda assim, em seu discurso, o homem parece ser um líder *natural*. Schein, Mueller, Lituchy et al. (1996) já tinham confirmado a visão mundial de que os homens são vistos como líderes naturais por possuir mais características associadas às dos líderes. Talvez por isso as mulheres sejam tão testadas, até mesmo pela própria equipe, em uma tentativa de provar que elas não deveriam estar naquela posição de liderança.

A mulher que busca ser líder, além de ter salários mais baixos e menos promoções, muitas vezes ela não percebe o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito aberto, muitas acham que ele só existe com outras pessoas e não entendem certas ações maliciosas como preconceito.

Temos ciência de que a promoção da diversidade pode trazer diversos benefícios para a organização como um todo (COX, 1994). Entretanto, grande parte das entrevistadas não percebem a mulher como parte de um grupo de minorias na sociedade e acreditam que ações afirmativas para garantir sua inclusão em cargos de liderança, não são necessárias, mesmo aquelas que afirmam não considerar a proporção entre homens e mulheres justa em tais cargos. Muitos entraram na questão de meritocracia, afirmando que as mulheres são tão competentes quanto os homens e capazes de chegar aos cargos de liderança. A falácia da meritocracia se encontra na falsa igualdade de oportunidades sociais para os dois gêneros (BARBOSA, 1999), ou seja, desconsidera-se que homens e mulheres enfrentam obstáculos distintos em sua trajetória profissional.

Por fim, este artigo contribuiu apenas com uma visão inicial da situação das mulheres em posição de liderança e abre espaço para novos estudos capazes de envolver, inclusive, os homens e seus discursos sobre liderança.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. **The concise Adair on leadership**. London: Thorogood, 2003.
- AVOLIO, B.; BASS, B. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)**. Redwood City: Mindgarden, 2002.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BBC BRASIL. **Calculadora revela desigualdade de gênero no mundo**. 2016. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2015/11/151118_100w_calculator_vj_2015>. Acesso em: 1 abr. 2018.
- BENNETT M. Self-estimates of ability in men and women. **Journal of Social Psychology**, v. 52, n. 1, p. 540-541, 1997.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1994.
- EAGLY, A. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.
- EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.
- EAGLY, A.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.; VAN ENGEN, M. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.
- EAGLY, A.; KARAU, S. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.
- GMI RATINGS. **GMI Ratings' 2012 women on boards survey**. 2012. Disponível em: <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1102561686275-86/GMIRatings_WOB_032012.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2014.
- GOLEMAN, D. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 93-102, nov./dez. 1998.
- HALPERN, D. F.; CHEUNG, F. M. **Women at the top**. London: Wiley-Blackwell, 2010.
- HEILMAN, M. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.
- HOYENGA, K. B.; HOYENGA K. T. **Gender-related differences: origins and outcomes**. Boston: Allyn & Bacon, 1993.
- JONSEN, K.; MAZNEVSKI, M.; SCHNEIDER, S. Gender differences in leadership: believing is seeing – implications for managing diversity. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 29, n. 6, p. 549-572, 2010.
- MARTINHO RODRIGUES, R. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCKINSEY & COMPANY. **A CEO's guide to gender equality**. 2015. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/a-ceos-guide-to-gender-equality>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- OAKLEY, J. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 4, p. 321-334, 2000.
- SANDBERG, S. **Lean in: women, work and the will to lead**. New York: Random House, 2013.
- SCHEIN, V. Women in management: reflections and projections. **Women in Management Review**, v. 22, n. 1, p. 6-18, 2007.
- SCHEIN, V. et al. Think manager – think male: a global phenomenon?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.
- WILLIAMS, M. **Leadership for leaders**. London: Thorogood, 2005.

Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz

Doutora em Sociologia (IUPERJ-UCAM); Professora na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro – RJ, Brasil.
E-mail: lygia.costa@fgv.br

Maria Amorim Vianna

Mestre em Antropologia Digital (University College London – UCL); DreamWorks Marketing na NBCUniversal, Londres, Reino Unido.
E-mail: mariaamorim@icloud.com