

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Patricia Ferreira Sales

**Gestoras no setor sucroenergético: experiências e desafios encontrados na progressão
da carreira em cargos executivos**

Nova Lima

2021

Patricia Ferreira Sales

Gestoras no setor sucroenergético: experiências e desafios encontrados na progressão da carreira em cargos executivos

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Nova Lima

2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Sales, Patricia Ferreira

S163g Gestoras no setor sucroenergético: experiências e desafios encontrados na progressão da carreira em cargos executivos. / Patricia Ferreira Sales. - Nova Lima, 2021.

[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Liderança. 2. Executivas. 3. Mulheres nas profissões. I. Malvezzi, Sigmar. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 316.46



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 16 de novembro de 2021 às 15h00, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “Gestoras no setor sucroenergético: experiências e desafios encontrados na progressão da carreira em cargos executivos”, de autoria da mestrand **Patricia Ferreira Sales**, discente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Curso Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações. Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

- APROVADO¹
- APROVADO COM RESTRIÇÕES²
- REPROVADO

Sigmar Malvezzi

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi – orientador - FDC

Rita Eliana Masaro

Prof^ª. Dr^ª. Rita Eliana Masaro – UFMT

Paulo Alexandre Pereira Alves

Prof. Dr. Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida - FDC

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

DEDICATÓRIA

Com muito amor e carinho aos meus filhos e ao meu esposo.

EPÍGRAFE

“Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas.”

Audre Lorde

AGRADECIMENTOS

Nessa longa caminhada, cuja estrada foi pavimentada por muito esforço, abdicção e estudo, gostaria de agradecer aqueles estiveram comigo durante esse percurso e foram fundamentais para a concretização desse sonho. Primeiramente a Deus e os espíritos de luz, por terem fortalecido minha perseverança e me concederem saúde para que eu pudesse alcançar esse objetivo.

Aos meus amados filhos pela compreensão, carinho, amor e por entenderem minha ausência.

Ao meu esposo, por todo amor, cumplicidade e apoio em tantos momentos difíceis desta jornada.

Agradeço especialmente às mulheres da minha família, minha fonte de inspiração que me ensinaram valores que jamais esquecerei. Vocês moldaram quem eu sou.

Ao meu orientador, professor Dr. Sigmar Malvezzi, por toda a dedicação, atenção e a construção conjunta deste trabalho com as suas sugestões, contribuições, explicações e principalmente seu olhar de “raposa”. Obrigada pela sabedoria compartilhada nas orientações, aprendi contigo que o espaço acadêmico é um local de envolvimento teórico e pessoal e de que nada adianta um saber se ele não está a serviço da sociedade.

Agradeço a todos os meus colegas e professores do mestrado, pelo conhecimento compartilhado e que muito agregaram na minha formação.

Aos membros da banca de qualificação e defesa professora Dr^a. Rita Eliana Masaro, professor Dr. Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida, por todas as importantíssimas sugestões que contribuíram para a continuidade do trabalho.

Agradeço a Usina Coruripe, a oportunidade de cumprir mais uma etapa em minha jornada de crescimento em busca do conhecimento.

Às mulheres sujeitos da pesquisa que permitiram que eu ouvisse suas histórias tão particulares, e que inspiram a tantas outras, vocês transformam vidas, tocam o mundo em um ponto ainda doloroso.

Enfim, quero demonstrar o meu agradecimento, a todos aqueles que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização da presente dissertação. A todos o meu sincero e profundo obrigada.

RESUMO

Cada vez mais mulheres estão dispostas a enfrentar a desigualdade e o preconceito, pavimentando sua carreira no setor sucroenergético. Diante da tradição relacionada aos paradigmas que desfavorecem as mulheres nesse setor, essa pesquisa objetiva investigar a atuação feminina nesse mercado de trabalho buscando identificar seus desafios diante da constatação de dificuldades na progressão da mulher para cargos executivos no setor sucroenergético. A liderança é a influência interpessoal construída nas relações sociais e no trabalho. Será que as mulheres não sabem, não conseguem ou enfrentam resistências para o reconhecimento de sua potencialidade de liderança? Este estudo objetiva pesquisar e oferecer respostas a essas questões. Sua trajetória visa a revisão do conhecimento sobre a liderança feminina no ambiente profissional e pesquisar os conhecimentos já desenvolvidos sobre os obstáculos que as mulheres encontram em sua aspiração de cargos executivos em setor que é tradicionalmente masculinizado em suas lideranças. Para realizar esses objetivos, este trabalho foi desenhado, prioritariamente, para identificar os mecanismos de resistência à ascensão das mulheres, sem aspiração de ser estudo representativo de alguma população específica, mas da mulher na carreira executiva dentro de um contexto no qual as resistências a essa aspiração são visíveis. Para tanto, seu principal alvo é buscar dados de natureza qualitativa através de entrevistas. As entrevistas seguirão a técnica de roteiro semiestruturado com 08 executivas que ocupam cargos de alta liderança para o escrutínio de suas trajetórias e aprendizados. Pretende-se alcançar como resultado os fatores presentes na dinâmica das carreiras profissionais femininas, avaliar como esses fatores dialogam com a gestão delas e como o preconceito de gênero é frequentemente disfarçado nas práticas discursivas, bem como examinar os mecanismos desse disfarce ou dos jogos de discriminação.

Palavras-Chave: Liderança feminina. Mulheres executivas. Labirinto de cristal. Relações de gênero. Setor econômico sucroenergético. Empoderamento.

ABSTRACT

In the last years, there is a higher number of women facing the discrimination and the inequality in the sugar energy industry. In this sense, observing this historical behavior that disadvantages women in this business, this research aims to investigate the role of women in this competitive business, discussing the most important challenges that disturb the professional career progression. Leadership is defined as the interpersonal influence on the social and professional relationships. Is it possible that, women do not know how, or really fail or face a strong resistance to get fair recognition of their leadership potential? This study is trying to answer questions like that. Firstly, this study is going to show an over review about the female leadership in the professional environment. Secondly, the study will discuss the level of knowledge requires in the normal professional career progression in this traditionally masculinized atmosphere. In order to achieve these objectives, this study will identify the methods of resistance that impairs the rise of women in the professional career in a Sugar Industry. Therefore, 08 female executives who occupies high degree of leadership in the company will volunteer for this study. They will answer a semi structured questionnaire about their trajectories and learnings. It is intended to achieve as a result of this study, the possible modulating factors in the dynamics of female professional careers, to evaluate how these factors dialogue with management and how gender bias is often disguised. To finish, maybe is going to be possible to identify the mechanisms of this disguise or of discrimination games.

Keywords: Female leadership. Executive womem. Crystal labyrinth. Gender relations. Sugar-energy economic sector. Empowerment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudo do Campo da Liderança	28
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO	Chief Executive Office
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OIT	Organização Mundial do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
UNIFEM	Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher
VUCA	Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	29
1.1. Problema e objetivo da dissertação	29
1.2. Objetivo Geral	31
1.2.1. Objetivos específicos	31
1.3. Justificativa	31
1.4. Estrutura da dissertação.....	32
2 A LIDERANÇA FEMININA NA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA	33
2.1. Indústria Sucroenergética: Contextualização desse segmento.....	34
2.2. Relações de gênero nas organizações.....	38
2.3. Liderança	42
2.4. Liderança feminina e o labirinto de cristal.....	46
3 METODOLOGIA	49
3.1. A estratégia da pesquisa	49
3.2. Sujeitos	52
3.3. Instrumentos	52
3.4. Procedimentos.....	53
3.5. Tratamento e análise dos dados	54
3.6. Interpretação dos dados	55
4 RESULTADOS.....	56
4.1. Formação.....	56
4.2. Carreira.....	58
4.3. Gênero e discriminação	70
4.4. Família.....	75
5 CONCLUSÕES	79
5.1. Limitações da pesquisa	84
5.2. Novas perguntas	85
REFERÊNCIAS	86
ANEXOS	99

INTRODUÇÃO

1.1. Problema e objetivo da dissertação

Temos constatado contínuas mudanças desencadeadas pela globalização configurando novas dinâmicas econômicas, culturais e sociais. Dentro das equações desenhadas nessas mudanças (Richardson, 2018), a inserção de mulheres em setores predominantemente masculinos (Bertogg et al., 2020) como o sucroenergético, segue crescendo, porém em ritmos diferentes para funções operativas e executivas.

Diversas características próprias ao gênero feminino foram identificadas como possível diferencial de competitividade, fato que fomentou a contratação de mulheres nos últimos anos (Carvalho Neto, Tanure & Santos, 2014; Guzmá & Cisner, 2014). Diferenças no ritmo de desenvolvimento e as desigualdades entre mulheres e homens são temas mundialmente, estudados e discutidos há décadas (Andrade & Carvalho Neto, 2015).

Mesmo na sociedade digitalizada e globalizada, ainda predomina a cultura que aloca as mulheres em ocupações e funções de menor relevância (Russo, 2020), devido a representação feminina estar identificada prioritariamente nos cuidados do lar e da prole, sem a obrigação de trabalhar fora de casa e tão pouco participar de decisões importantes para a sociedade, como sua representatividade na diagramação política, que foi superada apenas no início do século XX com direito de votar (Feldmann, 2018; Sharma, 2017).

Tais diferenças decorreram do modelo laboral patriarcal que historicamente desfrutava de apoio teórico, religioso e até epistemológico (Saffioti, 2015). Constata-se que o direito ao sufrágio pelo voto, concedido em 1932 (Porto, 2012), oportunizou maior visibilidade às mulheres, lhes oferecendo espaços e dando voz a várias reivindicações, entre elas as normas brasileiras de proteção ao trabalho feminino (Brasil, 2011), que estabeleciam direitos e restrições. A história de conquistas das mulheres pode ser dividida em duas fases, cujo marco divisório foi a revolução cultural da década de 60 (Belmonte, 2014).

A partir desse período os movimentos feministas se tornaram politicamente mais fortes, que em razão da conjuntura mundial desenvolviam-se numa força propulsora que buscava garantir oportunidades e avanços no campo da política e das organizações. Os movimentos ativistas em prol das mulheres colocaram em pauta a imagem estereotipada de que a sociedade impunha, e

deram luz a um processo de redemocratização do país (Scott, 1995). Iniciaram-se discussões de questões que eram consideradas tabus, como, sexualidade, direito reprodutivo, dupla jornada e políticas públicas de gênero (Gram & Skordis-Worrall, 2019). Cada vez mais se defendia o ideal de liberdade que buscava romper com proibições legais e culturais que impediam que mulheres exercessem suas escolhas livremente (Yang et al., 2019).

Esse crescimento, mesmo irregular revela que nas últimas décadas as mulheres ampliaram seu espaço de atuação tanto no mercado de trabalho quanto no contexto social, no entanto, essa inserção feminina não foi suficiente para reduzir as desigualdades de gênero existentes (Castilla, 2008), na divisão do trabalho e em questões como remuneração (Akpınar-Sposito, 2013). Embora a constituição federal de 1988 tenha garantido o direito das minorias identitária, de acordo com os dados levantados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) o rendimento médio mensal da mulher brasileira, mesmo possuindo melhor grau de escolaridade é 28,75% menor do que os dos homens. Mulheres recebem R\$ 1.985,00, enquanto seus homólogos masculinos recebem R\$ 2.555,00, inclusive acima da média nacional de R\$ 2.308,00.

Tão pouco não bastasse as desigualdades em relação à remuneração, mulheres enfrentam obstáculos que dificultam e reduzem suas oportunidades de acesso ao emprego, ao escalonamento no mercado (Smith et al., 2018), à participação social e política (Grossi et al., 2016). Dentro dessas barreiras destaca-se a dupla jornada que incluem a responsabilidade quase exclusiva a elas dos cuidados do lar e da família. Essa cultura expõe barreiras estruturais e de estereótipos arraigados que perpetuam papéis tradicionais de gênero, e que tornam as mulheres responsáveis pelas tarefas invisíveis e não remuneradas (Ugalde-Binda, 2008).

Nesse contexto, um aspecto relevante a se relatar é o sexismo enraizado no setor de agronegócio, que dificulta a participação das mulheres em postos decisórios (Bardekjian et al., 2019). Essa barreira fica evidenciada em pesquisas como a realizada pela Corteva Agriscience (2018), na qual 78% das entrevistadas brasileiras afirmam que existe discriminação de gênero, percepção já confirmadas há algum tempo. O sexíssimo está relacionado à perspectiva profissional inclusiva, no qual 44% das entrevistadas acreditam que levaríamos aproximadamente três décadas para que as mulheres começassem a atingir um nível de igualdade com relação aos homens.

Mesmo diante de tantas barreiras, a capacidade técnica, produtiva e comportamental aliada ao poder de articulação das mulheres na luta por seus direitos, estão promovendo progressivas mudanças socioculturais, impulsionando o progresso feminino no setor agronegócios (ABAG, 2017). Cada vez mais mulheres estão dispostas a enfrentar a desigualdade e o preconceito (Verniers & Vala, 2018), pavimentando uma carreira neste segmento, e o resultado, é oportunidade e perspectiva profissional para as novas gerações.

Buscando compreender melhor esse fenômeno para o fomento de ações que corroboram para a articulação de um ambiente profissional mais igualitário, diverso e inclusivo, esta pesquisa objetiva investigar “quais os obstáculos de gênero e estratégias de superação das desigualdades, as gestoras do setor sucroenergético enfrentam para ascender em suas carreiras?” Para a busca de resposta a essa questão foi planejada uma pesquisa cujos objetivos são expostos a seguir.

1.2. Objetivo Geral

O objetivo desta dissertação é identificar os desafios que as mulheres enfrentam em sua progressão na carreira executiva, no setor sucroenergético.

1.2.1. Objetivos específicos

Para realizar esse objetivo geral, as atividades de pesquisa foram articuladas em três objetivos específicos que tornam mais seguras a observação e mensuração da participação das mulheres nesse setor econômico

- ✓ Identificar as barreiras que comprometem a ascensão aos cargos executivos.
- ✓ Identificar e avaliar estratégias de progressão na carreira, habilidades e desempenhos de gestoras empregadas no setor sucroenergético;
- ✓ Constatar indicadores de competência de liderança em seus desempenhos que não tenham sido considerados em suas promoções;

1.3. Justificativa

O segmento escolhido para a realização desta dissertação é caracterizado por contingências singulares que são apresentadas na justificativa deste trabalho.

Segundo dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE, 2018) o setor sucroenergético é responsável por 2% do PIB brasileiro, gerando 800 mil empregos diretos. Atualmente esse segmento é o maior produtor e exportador mundial de açúcar, segundo em etanol e gera 17% da matriz energética do país.

Esses dados demonstram que esse segmento tem números expressivos no que tange a economia (Naves et al., 2017), mas se destaca negativamente em relação a temática de equidade de gênero, sendo que apenas 8,8% de mulheres compõem seu quadro de trabalho (Barros et al., 2018). Embora nos últimos anos a inserção feminina neste ramo tenha avançado, a desigualdade de gênero ainda é uma barreira a ser transposta por mulheres na agroindústria, com destaque para os postos de comando.

Diante de um segmento tão primordial para Brasil essa pesquisa justifica-se pela importância de alavancar e desmistificar os conceitos tradicionais associados à liderança e ao gênero oferecendo contribuições para que a relevância desse setor não se limite apenas à produção econômica, mas também a inovações sociais e culturais. Identificar a ação das líderes que transporão o labirinto de cristal (Hatmaker, 2012) e ascenderam em cargos de gestão em ambientes culturalmente masculinos como o da indústria da cana de açúcar, pode servir de inspiração para novas gerações de mulheres com mais oportunidades de ascensão na indústria sucroenergética.

Investindo nessa problemática, esta dissertação trará um olhar crítico sobre esse ambiente corporativo, fomentando a reflexão das empresas sobre suas ações de maneira a estimular políticas públicas e organizacionais que promovam a equidade entre gêneros (Kirton & Healy, 2012), tão necessária à superação das restrições que limitam a carreira das mulheres e tolhem tanto as organizações quanto a sociedade de se beneficiar das aptidões e talentos profissionais do gênero feminino ainda mal reconhecido.

1.4. Estrutura da dissertação

Para atingir esses objetivos, esta dissertação foi organizada em cinco capítulos em sequências de análise das variáveis relacionadas ao problema da ascensão feminina aos postos executivos. A liderança é o espaço no qual o poder é exercido nas empresas. Esse exercício tem sido bloqueado para as mulheres. Por que esse bloqueio ocorre? Que mecanismos alicerçam a

carreira executiva das mulheres? São perguntas que, mesmo depois de décadas de pesquisa ainda apresentam respostas controvertidas e, por isso, merecem ser mais aprofundadas.

Buscando contribuir com esse aprofundamento, considerou-se a realização da produção de dados atuais que exponham o exercício da liderança feminina no setor sucroenergético, visando a identificação e compreensão das barreiras que mulheres se deparam ao tentar galgar posições executivas neste setor, para a rediscussão do problema da desigualdade de gênero na liderança formal no setor sucroenergético e levantadas questões para a continuidade da investigação dos quesitos elencados.

Após a apresentação do problema neste capítulo introdutório, o segundo capítulo é dedicado a análise teórica visando a compreensão da desigualdade de gênero e sua constatação no campo da liderança feminina. Essas análises serão completadas com o escrutínio de estratégias de desenvolvimento organizacional que raramente priorizam o cuidado com esse viés.

Dado continuidade a esta dissertação, o terceiro capítulo é dedicado à apresentação da estratégia e plano da coleta de dados (Strauss & Corbin, 2008) que apoiaram a busca de respostas para os desafios que as mulheres enfrentam na progressão em suas carreiras. Essa apresentação é seguida da publicação dos dados encontrados, sua análise e sua discussão em confronto com a literatura exposta nas análises da desigualdade de gênero nas organizações e da liderança no trabalho.

Em seguida, no quarto capítulo tratamos do escrutínio dos conteúdos obtidos através da coleta de dados na qual os obstáculos e dificuldades das mulheres em sua trajetória na busca por postos executivos são manifestados e sua ação da liderança é avaliada nos cargos gerenciais, espaço no qual as mulheres encontram resistências em sua ascensão.

O capítulo quinto é dedicado à reanálise do problema à luz dos novos dados, seguida de novas questões que despontaram para o avanço da compreensão desse fenômeno.

2 A LIDERANÇA FEMININA NA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA

Este capítulo é dedicado aos fundamentos teóricos necessários para a compreensão dos objetivos e métodos desta dissertação.

Inicialmente para compreensão do contexto da liderança feminina estudada nessa dissertação, apresentaremos um resumo histórico da indústria sucroenergética e as questões de gênero nas organizações buscando remeter as origens das relações patriarcais e as várias facetas assumidas ao longo do tempo para subjugação das mulheres. Posteriormente buscaremos descrever o tema liderança, de forma a ação da liderança, suas características e problemas, e finalizaremos abordando a liderança feminina contemplando conhecimentos e habilidades utilizadas para transpor os obstáculos enfrentados durante a carreira para o alcance de posições de prestígio nas organizações.

2.1. Indústria Sucroenergética: Contextualização desse segmento

Para apresentar o problema principal desta dissertação nada mais apropriado do que iniciar com uma visão histórica da indústria sucroenergética na qual resgataremos de forma breve sua evolução desde os primeiros engenhos que constituíram o início da produção industrial no Brasil, seguido de uma análise dessa trajetória que demonstra as raízes da opressão e dominação feminina designando-as à condição servil.

Em 1533, a cana de açúcar é trazida para o país pelos então colonizadores portugueses, a conjuntura geográfica, condições climáticas e mão de obra escrava aliadas as necessidades de substituir produtos de menor valor agregado, foram fatores determinantes para que a coroa portuguesa investisse nesse segmento com intuito de gerar mais renda para seus cofres (Rodrigues & Ross, 2020).

Logo, a ocupação dos canaviais se alargou para as costas litorâneas e vários segmentos da sociedade abarcaram nessa cultura, visualizando ganhos e assegurando seu poder, a exemplo dos padres Inacianos que buscando alternativas para que suas terras improdutivas não fossem invadidas ou mesmo destituídas pela coroa, conseguiram autorização para o plantio da cana de açúcar nos engenhos da Bahia (Amantino, 2016).

Nesse contexto, o sistema colonial brasileiro se configurou num estado de exploração humana claramente manifestado na mão de obra escrava. A cultura da cana de açúcar foi trabalhada sobre o braço servil, inicialmente de indígenas e posteriormente dos escravos africanos, que laboravam em todas as etapas do processo, iniciando na preparação do solo, colheita e transporte da cana até o engenho onde era moída e processada para se tornar o então açúcar que seria exportado para a Europa (Rodrigues & Ross, 2020). A esses trabalhadores eram impostos

castigos de forma a doutriná-los restabelecendo assim o seu papel nesta sociedade na visão cristã portuguesa (Cressoni, 2011).

Essa mão de obra braçal era deveras necessária para manter a estrutura básica do engenho, que por sua amplitude era considerado um vilarejo, conforme relatado por Simonsen (2005, p.118) “da casa do engenho, da moradia, senzala e enfermarias, havia que contar com uns cem colonos ou escravos”. O senhor do engenho morava na “casa grande” simbolizando todo poder e as leis existentes naquele feudo, ditando suas estruturas sociais, organizacionais e culturais. A estrutura política e social do Brasil sempre esteve atrelada à cultura da cana de açúcar, do início dos primeiros vilarejos aos dias atuais o amanho da cana gerou em torno de si processos e relações que permanecem arraigados em nossa sociedade.

A divisão do trabalho entre homens e mulheres que ainda se perpetua em nossa sociedade é evidenciada por Priore (2008) em seu estudo sobre as senhoras e trabalhadoras dos engenhos, mostrando o papel feminino dos cuidados com o lar e a prole:

Além disso, multiplicavam-se profissionais em ofícios de necessidade: “modistas, que teriam feito aprendizado na casa de uma modista da Corte, encarregadas do vestuário de sinhás, sinhás-moças e sinhazinhas. As cozinheiras que dividiam com os cozinheiros as respectivas especialidades; as biscoiteiras. As mucamas arranjavam quartos e alcovas; além disso serviam banhos em bacias de cobre e pela manhã, levavam em bandejas o clássico café com leite, gemada ou chocolate, acompanhada de gulodices. Havia “mucamas especializadas” que tomavam conta de tudo concernente a uma pessoa, encarregando-se nas horas vagas de contar estórias às crianças, de dar-lhes cafunés. Uma coorte de crioulinhas costurava, fazia os serviços leves e, pela tarde, areava as bacias, utilizando-se da cinza de Guararema e de limões meio partidos. Não faltavam boticárias e enfermeiras para o preparo de mezinhas e remédios caseiros, como já foi dito, além de parteiras que aparavam e enterravam umbigo de criança no jardim. (Priore, 2008, p.86).

Algumas exceções emergiam dessa conjuntura patriarcal, como retratado por Nazzari (1991) demonstrando relatos de senhoras do engenho que representavam os maridos administrando seu patrimônio, mas a legitimidade de suas funções era dadas somente ao ficarem viúvas ou perante a condição de ausência dos varões da família. Embora essas mulheres estivessem sobe a tutela masculina, elas conseguiram se subestabelecer e tornaram-se reconhecidas na sociedade do açúcar (Menezes, 2010).

No caso das mulheres negras a invisibilidade era ainda maior, enquanto o trabalho e o tratamento também divergiam entre as que laboravam no engenho e as que atuavam na casa

grande, fortalecendo os fenótipos raciais que penduram atualmente (Figueiredo, 2018). As escravas estavam mais expostas as condições precárias do que de outras mulheres brancas, a elas era atribuído serviços como catação dos feixes de cana ou a alimentação das moendas do engenho (Santos, 2015).

As mucamas, as rapariguinhas ainda impúberes, viviam também na casa-grande sob suas vistas ocupadas a fazer renda de bilro por tarefa ou cozendo roupas grossas para a fábrica e sacos para o açúcar. Presidia ela mesma a distribuição diária das rações”. Segundo o escritor, a senhora de engenho era o braço direito do marido no núcleo familiar da casa grande. Mãe de muitos filhos, tesoureira das finanças domésticas, administradora dos assuntos internos da casa sempre repleta de hóspedes, madrinha das mucamas, cheias de religiosidade e resignação. Cabia a ela a missão de controlar a refeição do marido e dos trabalhadores; cuidar do bom funcionamento da copa, da cozinha e dispensa; manter os trajes engomados, a cama macia, a rede fresca e de recitar remédios caseiros. (Rego, 1956 como citado em Priore, 2008, p.68).

Averigua-se nesses relatos os estereótipos de gênero que percorrem a nossa herança histórica. As atribuições sociais dadas aos homens como provedores do sustento familiar e as mulheres o papel de cuidadora consolidou a divisão sexual do trabalho dentro dos engenhos. As raras exceções que resistiam a esse dogma, eram de mulheres que se tornaram arrimos de família na condição de viuvez, quando foram abandonadas a própria sorte ou por serem herdeiras (Menezes, 2010).

Ao longo do tempo essas práticas foram sedimentando a cultura machista que inferioriza a mulher perante o homem. Observa-se que o papel de destaque é atribuído a figura masculina, enquanto a mulher mesmo desenvolvendo atividades consideradas importantes era vista como uma força de trabalho leve permanecendo como uma mera auxiliar nesse sistema patriarcal. Essa predominância pode ser vista na estrutura organizacional existente no engenho. A hierarquia era desenhada tendo a figura principal a do senhor do engenho, seguida pelo feitor responsável por administrar desde a colheita ao transporte da cana.

Outro papel de destaque era do mestre de açúcar, um especialista responsável por acompanhar todas as etapas da produção. Prevalece aqui o domínio dos homens em cargos de liderança e reforça a subordinação feminina fundada nos costumes e padrões sociais. A história da riqueza de nosso país é marcada em distinção com a miséria humana, das raízes que tange um povo diverso e remonta ao legado dos engenhos no Brasil (Araújo, 2020). Após séculos de evasão dessas riquezas geradas por esse “ouro branco” os engenhos por não atenderem mais as questões tecnológicas da época foram substituídos pelas usinas sucroalcooleiras.

A partir de 1875 de maneira a concorrer com o mercado internacional o governo central do império promulgou uma série de decretos corroborando com modernização e ampliação do setor, em contrapartida, teriam acesso a esses privilégios somente os empresários que adotassem mão de obra livre (Sampaio, 2010). Esses condicionantes aliados a reestruturação do setor e ao aumento das atividades na região sudeste propiciou as migrações sazonais. Grande parte dessa mão de obra imigrante vinha da região nordeste, que buscava melhores condições socioeconômicas. (Moraes & Figueiredo & Oliveira, 2009).

A mão de obra imigrante era composta em sua maioria por homens. As cidades em torno das usinas se transformavam em ambientes pluriculturais, alguns desses trabalhadores inocularam comportamentos sociais da época tais como agressão contra mulheres, jogatinas e festas. Santos (2015) em seu estudo destaca que a fragilidade feminina seria um dos motivos para a não utilização de mulheres nos canaviais, pois os padrões do trabalho era condicionado a força, virilidade e ousadia.

Ainda que consideradas frágeis, a realidade para as mulheres que não fizeram o processo migratório era árdua, pois assumiam solitariamente a responsabilidade pelo núcleo familiar. Esse fator retrata novamente a divisão sexual do trabalho, ao homem a figura do provedor e a mulher a responsável pela condução do lar.

Embora a participação feminina nesse processo seja retratada sobe a lente da inferioridade, o protagonismo no sistema migratório em muito deve-se a elas, pois a partir desse cenário inicia-se a dupla jornada feminina ao acumularem funções como os cuidados com a lavoura e a gestão do patrimônio familiar, atividades estas conduzidas pelos homens (Milanês, 2013). A partir de 1920 inicia-se o período técnico científico da agroindústria brasileira, substituindo a era dos barões pela burguesia industrial do açúcar (Santos, 2015).

Ao final da década de 70, a indústria açucareira ganhou um grande concorrente, o mercado americano, que desenvolveu novas tecnologias baseadas na extração do açúcar a partir do milho, elevando a condição do país ao segundo maior produtor mundial (Machado, 2003) . Apesar da competitividade global, as regulações socioambientais de fontes renováveis e de baixos índices de emissão de carbono deram uma nova roupagem para essa indústria, surgindo assim as usinas sucroenergéticas voltadas para a produção de etanol e bioeletricidade buscando contribuir com a demanda nacional e ampliar e diversificar a matriz energética do país (Rodrigues & Ross, 2020).

Em relação ao trabalho feminino, essa nova cultura canavieira ao engendrar nas relações econômicas, necessitava dessa mão de obra para continuidade ao seu processo produtivo. A inserção da mulher nessa indústria se consolidou pela relação de trabalho moldada na perspectiva do capitalismo, onde recebiam salários menores do que os homens e enfrentavam uma dupla jornada de trabalho. (Rossini, 2011) A força feminina ocasionaram mudanças na organização do trabalho e na sociedade, relatos demonstram que a prole que antes era a função primordial da mulher passa a ser encarado como um fator agravante a produtividade.

Caran (2012) relata que muitas mulheres chegaram ao ponto de provocarem um aborto para não serem desligadas de seu trabalho. Nota-se que a forte influência do complexo açucareiro talvez seja o exemplo mais vasto de como a sociedade do açúcar se expandiu para além de suas fronteiras rurais e temporais. A história das mulheres na cultura da cana reflete uma estrutura complexa de divisão do trabalho no qual a pluralidade de papéis contribui para a desigualdade no âmbito empresarial e social. Embora a tecnologia e automação tenham chegado as usinas, a cultura permanece arraigada ao século passado, onde a inferioridade feminina não são termos anacrônicos, relativos a épocas remotas e tão pouco foram superados, demonstrando que a casa grande e a senzala continuam subsistindo e mantendo seus estereótipos.

Como evidenciado nessa seção a discriminação da mulher tem raízes históricas e culturais e como tal extrapola as fronteiras de um simples problema administrativo para ganhar dimensões mais amplas de macroestruturas sociais que se reproduzem automaticamente, como hoje se observa ainda indícios de relações de gêneros que tiveram início nos tempos coloniais.

2.2. Relações de gênero nas organizações

Nesta revisão histórica pode-se se perceber a desigualdade de tratamento relacionado ao gênero já despontando. Gênero é uma categoria de análise que nos permite compreender como homens e mulheres adquirem características masculinas e femininas através de vivências individuais e sociais, normas e valores culturais que permeiam o pensamento e ações do indivíduo (Ettinger, Conroy & Barr, 2019).

“O gênero não é um substantivo, mas tampouco é um conjunto de atributos flutuantes, pois vimos que seu efeito substantivo é performativamente produzido e imposto pelas práticas reguladoras da coerência do gênero” (Butler, 2015, pag. 56). Na visão de Lauretis (2000) gênero é uma representação de uma variedade de práticas discursivas, papéis sociais e relações

interpessoais, as quais produzem diferenças sexuais. A noção de gênero está relacionada a conceitos normativos inerentes a ambientes religiosos, legais, políticos e organizacionais onde laços familiares e econômicas constroem esse acervo e constitui a identidade dos seres que derivam desta simbiose (Fulu & Miedema, 2015). Tais concepções que classificam homens e mulheres formam dentro de cada tradição um sistema, que relaciona o sexo a conteúdos culturais de acordo com valores e hierarquias sociais.

Essa categoria social ultrapassa as diferenças biológicas e se concentra nas diferenças e desigualdades entre seres quer seja por contextos políticos ou socioeconômicos arraigados na sociedade. Falar sobre desigualdade de gênero é analisar as múltiplas maneiras que está subordinação pode assumir (Hässler & Schneider, 2020), quer seja no contexto doméstico, social ou do agronegócio. Dentro desse terreno despontam os vínculos que se estabelecem tais relações de raça, classe ou etnia, conhecer esses outros elos da cadeia ajuda na compreensão de como as diferenças se traduzem em desigualdade.

Outro aspecto relevante são as relações de classe entre as próprias mulheres cujas variações são significantes, e definem um relacionamento social que também é opressivo entre trabalhadoras que exercem funções hierárquicas mais baixas (Holman, Stuart-fox & Hauser, 2018).

Os estudos de gênero tiveram peso de verdadeiros agentes de transformações sociais e através destes, foi possível tornar visível a construção cultural da diferença entre os sexos, se tornando uma categoria analítica que traduz a situação de opressão das mesmas.

Chen e Houser (2019) em suas pesquisas sobre estereótipo de gênero na liderança concluíram que esses padrões são um dos principais fatores para baixa representatividade das mulheres em funções de liderança. Se faz necessário desconstruir essas crenças limitantes, de forma a possibilitar que mulheres desenvolvam seu potencial e acessem as mesmas oportunidades que os homens (Bertrand, Black, Jensen & Lleras-Muney, 2019). Tal cultura de repressão desassemelha homens e mulheres em um contexto social e legitima características masculinas. Nota-se que essa produção de diferenças de gênero e subjugação está intimamente ligada ao patriarcado, que se dissemina desde o contexto familiar a esfera política e empresarial (Saffioti, 2015).

De acordo com Vrushali (2020) o patriarcado é um sistema de dominação, através de costumes, tradições, normas, entre outros, que universaliza papéis em diferentes tempos e lugares. Tais relações patriarcais são atualmente mantidas através de estruturas de exploração das mulheres.

Segundo Saffioti (2015) o patriarcado atribui limites, naturaliza a desigualdade de gênero, resultando em espaços diferenciados que colocam mulheres em desvantagens em relação aos seus pares. É como se existisse um pacto velado no sistema capitalista que permite a opressão tanto nas autarquias públicas quanto nas privadas, alimentando assim um trabalho precário e desfavorecido em relação aos homens.

O patriarcado se nutre do controle coercitivo, corrige suas formas de operar, e utiliza-se de instrumentos cada vez mais sutis moldando o abuso entre os gêneros (Stark & Hester, 2019). Indubitavelmente o sistema patriarcal não se exterioriza de forma direta sobre as mulheres ele foi se moldando em paralelo a movimentos feministas de forma a camuflar sua opressão, criando uma falsa ideia de igualdade entre os gêneros, nesse contexto as relações de poder se cruzam com as relações entre gêneros.

Segundo Foucault (1982) o poder atua a partir de instituições e regulamentos, e se irradia nos lares, empresas, e bairros circulando em todas as esferas relacionais, sendo exercido através de discursos e práticas sociais reproduzidos pelos subjugados que transmitem as normas e comportamentos. Dentro dessa esfera mulheres por diversas vezes se encontram aceitando esse domínio, enquanto ao mesmo tempo exercem formas de resistência (Oliveira, 2019). Entre poder e liberdade não existe uma oposição simples, mas uma total complexidade, sendo mais que uma relação antagônica, se estabelecendo com um vínculo agonizante e historicamente situado (Foucault, 1982).

O poder na realidade é um contexto hierarquizado, coordenado com base nas relações. Pensar em poder como um sistema no qual dominantes e dominados debatem a partir de pontos variáveis, permite um olhar sob a compreensão das mudanças e estratégias de subversão, permitindo desmontar evidências e visualizar algo que foi instituído como necessário e inquestionável, sua iminência implica a possibilidade de outras formas e práticas diferentes (Herbst, 2020) . É fundamental desvelar os processos de naturalização das condições das mulheres como inferiores aos homens de forma a compreender esse fator sociocultural de discriminação que legitima a superioridade masculina (Hoyt & Murphy, 2016).

Embora existam vários movimentos mundiais como a ONU Mulheres (2010), que buscam mecanismos para que haja empoderamento econômico, e maior participação do sexo feminino em cargos políticos e de liderança, as barreiras relacionadas a cultura patriarcal se encontra ativa

e interfere no processo dessas profissionais. Integrar a igualdade de gênero é um direito humano básico e legitima as movimentações sociais e econômicas (OIT, 2015).

Diversos estudos demonstram que a diversidade possibilita o aumento de lucratividade das empresas, decorrentes da criatividade, flexibilidade, precisão e rapidez perante as adversidades do mercado (Thomas & Ely, 2002). Pesquisa realizada pela consultoria Mckinsey em 2017 com 700 empresas de capital aberto em seis países, demonstrou que um avanço na igualdade de gêneros poderia adicionar 12 trilhões de dólares a economia global até 2025. Além dos aspectos econômicos, o ingresso das mulheres no ambiente empresarial se trata de uma demanda vigente e válida das empresas com a sociedade (Ettinger, Conroy & Barr, 2019).

A igualdade de gênero é uma questão de justiça social e está diretamente relacionada à ética das organizações, uma vez que as estruturas das empresas também reproduzem as desigualdades que encontramos mundialmente (Sharma, 2017). As organizações precisam se atentar que a equidade é uma demanda que encontra em suas raízes os princípios mais básicos da cidadania democrática. Deste modo, os níveis de controle social, embora em geral tenham uma matriz propulsora nas relações de gênero, variam em diferentes espaços e regiões. As causas dessa variação são o grau de permissividade social e os processos de mudança pertinentes a cada sociedade (Steil, 1997).

Esta situação demanda atenção ao paradigma vigente para se poder incorporar novas virtudes que transformem velhos hábitos em ações libertadoras. É preciso pensar em um conjunto de ações relacionadas a responsabilidade de gênero, que estabeleçam premissas para a promoção de equidade, incorporando de forma transversal a perspectiva de gênero na gestão empresarial e na definição de suas ações (Kok & Van den Heuvel, 2019).

Como visto, o percurso de mulheres navega pelos caminhos da negligência de políticas públicas e privadas que poderiam mitigar a opressão que estão sujeitas. O sistema organizacional no qual estão expostas não deslumbra possibilidade de ascensão, tão pouco fomenta ações para a mudança desse cenário (Fulu & Miedema, 2015). As relações de poder configuram o social como um campo de forças instáveis, mas eficazes, que se difundem e penetram nesses espaços.

Quanto mais integrada a ética nas empresas, mais singela será a promoção dos valores como a igualdade dentro delas, e conseqüentemente haverá um aumento da presença feminina nas empresas em condições iguais aos seus pares (Carvalho Neto et al., 2012).

Portanto, refletir sobre o poder das mulheres no campo das organizações empresariais, com especial destaque para os cargos de gestão, é hoje uma tarefa de inquestionável que resultaria em mudanças impactantes na direção da igualdade de gêneros. Essa tarefa é uma mudança significativa que encontra na própria empresa um instrumento adequado que é a liderança. A liderança é um recurso disponível a gerência das organizações, sua utilização constrói cooperação entre os membros da equipe e entre os demais setores da empresa, a análise desse instrumento é o tema da próxima seção.

2.3. Liderança

O exercício da liderança é um dos fenômenos mais estudados no campo do comportamento organizacional e constituindo-se de uma temática que acumula mais de um século de pesquisas científicas (Gardner et al., 2020; Bass, 1997; Turano & Cavazotte, 2016). A liderança sempre foi um fator implicado na investigação das questões de gênero. Embora frequentemente estudada, a pesquisa da liderança é um desafio para as ciências comportamentais, públicas e aplicadas (Bennis & Nanus, 1988).

Desde o século XX quando se iniciaram as primeiras pesquisas científicas sobre o tema, o interesse e a complexidade do problema crescem (Day & Antonakis, 2012). De acordo com Jesuíno (1996) “existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentam definir”. No decorrer de sua trajetória, a liderança foi investigada nos campos de diversas disciplinas no quais sua concepção apenas abriu perspectivas e linhas de abordagem.

Veículo fundamental na criação de valor nas empresas (Schein, 2007) acredita-se que esse fenômeno é produto da complexidade das relações sociais e de suas interfaces com o ambiente, como observado, hoje, no contexto da tecnologia das redes eletrônicas. O dinamismo do ambiente atual dos negócios sintetizado no conceito de VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) expõe a necessidade e o peso da liderança nos resultados (Kok & Van den Heuvel, 2019). De acordo com Bryman (2009) as pesquisas sobre liderança pertencem a três grupos: teoria dos traços, comportamental e situacional.

A teoria neocarismática que inclui as abordagens carismática, transformacional, visionária e transacional podem ser agrupadas como contemporânea (Clegg, Hardy & Nord, 2004).

Dentro da gestão empresarial estudiosos como Burns (1978, p.2), forneceram evidências sobre a complexidade deste construto ao explicitar que “a liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do mundo”. Stogdill (1950), considera a liderança o ato de influenciar atividades de uma equipe de trabalho organizadas em seus esforços para o alcance de metas e objetivos traçados.

Neste mesmo conceito coletivo Northouse (2004) define a liderança com um processo de influenciar pessoas para alcance de objetivos coletivos, no qual líder pauta suas ações nos processos de troca. Bass (1997) afirma que a liderança ocorre quando os líderes elevam os interesses dos seus liderados, enfatizando a importância do propósito, criando uma aceitação das finalidades e missão de grupo, gerando um olhar coletivo e não individual.

Smircich e Morgan (1982) caracterizam a liderança como um tipo distinto de prática social, sendo um processo pelo qual um ou mais indivíduos enquadram e definem a realidade de outros, visando criar o desempenho cooperativo. Essa análise completa que a liderança é um processo social alcançado através da interação emergindo como resultado das ações e construções de ambos, líder e liderado. Na visão de Bowditch e Buono (2002) o líder deve ser capaz de adequar seu perfil as particularidades do grupo, usando sua legitimidade para alcance dos resultados.

Follett (1997) argumenta que a integração da liderança depende de uma revisão contínua da situação total em toda a sua complexidade e fluidez, o poder e a autoridade continuamente mudando e se transformando para responder a situações conforme evoluem, dessa forma contribuindo para integridade da energia do grupo. A liderança é portanto um poder transformador que surge através da relação líder e liderado com base em reconhecimentos que possibilitam a criação de trajetórias para a realização de propósitos individuais e coletivos (Hupfer, 2016). Se tradicionalmente, as mulheres foram vistas como trabalhadores secundários na indústria da cana é natural que haja resistência ao acesso delas a postos de alto comando, como está pesquisa se propõe a estudar.

Essas diferentes definições de liderança colocam, em destaque, o fato de que ela é inerente à um evento entre duas ou mais pessoas no qual remete a influência exercitada por indivíduos sobre outros (Bergamini, 2009) o estilo de liderança pode ser mais eficaz se baseado no nível de maturidade dos seguidores (Hersey & Blanchard, 2007), argumento este, que segundo Yulk (2013) é a essência da liderança, o poder de influenciar pessoas. Esse autor ressalta que tal

influência do líder sobre o grupo não é uma via de mão única, a mesma pode se dar, no sentido de os líderes serem influenciados por seus seguidores.

Essas abordagens reforçam o poder da influência do líder sobre liderados, tanto no nível individual quanto no coletivo, e fornecem subsídios para a compreensão da liderança dentro de uma das mais populares vertentes existentes no âmbito das organizações (Storey, 2016). A liderança é uma forma de poder socialmente construída (Guinote, A. 2017). Essa construção é resultante às circunstâncias do contexto, no qual ela ocorre. Suas contingências podem ser produzidas e sofrem intervenção da ação gerencial. Kotter (2000) afirma que liderança difere da gestão, embora ambas são necessárias para o alcance do sucesso no ambiente empresarial. O autor reforça que a composição do processo de liderança é feito através do alinhamento da equipe em torno da direção a seguir alinhado a motivação e inspiração das pessoas.

Tendo como base as teorias contingenciais Tannenbaum, Massarik e Weschler (1972) reforçam que a liderança é um processo contínuo que permite o uso do poder, da autoridade, da tomada de decisão, e sua eficácia está ligada ao estilo relacionado a funções sociais e executoras, que enfocam as possíveis adaptações da liderança nas mais variadas situações. Estas teorias e autores serão sintetizadas a seguir no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos no campo da Liderança

Período	Teoria	Abordagem	Teoria	Conceito
1920	Traços	Personalidade	Stogdill (1948) Montana e Charnov (2003) Gibb (1947)	A liderança é vista como uma capacidade individual intrinsecamente ligada a personalidade, características físicas ou sociais do indivíduo.
1940	Comportamental	Competências Estilos	White e Lippitt (1960) Katz (1955) Black e Mouton,(1978)	Enfatiza-se que competências, que podem ser adquiridas e minimamente desenvolvidas.
1970	Contingencial	Situacional	Tannenbaum e Schmidt(1972)	Influenciada pelos fatores situacionais. A eficácia do líder

			Kouzes e Posner (2007) Hersey e Blanchard (2007) Burns (1978) Northouse (2004)	reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação
1980	Neocarismática	Carismática Transformacional Visionária Servidora	Bass; (1990) Bass e Avolio (1993) Drucker (1996)	Liderança carismática que motiva os seguidores na direção das metas.

Fonte: Adaptado de Bryman (2009).

A eficácia da liderança consiste na capacidade de estimular identidades compartilhadas, por meio de coordenação e influência social (Bryman, 2009). O surgimento deste poder relacional que envolve estratégia e inferência entre os agentes, se correlaciona com traços de personalidade estilos pessoais e situações particulares (Haslam et al. 2010 apud Guinote, 2017). A liderança deve e pode ser aprendida, o líder é um agente de mudança, através do seu papel ele quebra paradigmas, propõem novas formas de pensar e valoriza os recursos que estão sobre sua responsabilidade. (Drucker, 1996).

Estudos de Avolio et al. (2005), corroboram para um amplo enquadramento conceitual para a liderança autêntica que influencia atitudes, comportamentos e desempenho das equipes. Sua proposta alinha aspectos pessoais e sociais da expressão da liderança que inspiram credibilidade, percepções positivas em relação a capacidade das equipes, resultando em maior comprometimento, satisfação com o trabalho, engajamento e ganho de significado nas atividades (Bagues, Sylos-Labini & Zinovyeva, 2017). A liderança é, portanto, a força de estruturas subjetivas individuais, construindo a intersubjetividade que nasce na interação, criando uma racionalidade compartilhada que fundamenta a produção de sentido, a motivação, justificando e legitimando a cooperação. Essa compreensão da liderança como intersubjetividade encontra na discriminação das mulheres um problema relevante para ser estudado de modo a contribuir para a construção de cooperação de equipes sem os conflitos gerados pelas desigualdades, como é o caso entre gêneros.

A intersubjetividade, não diminui a autodeterminação a dignidade ou a condição do sujeito de líderes e liderados (Malvezzi, 2019). Sendo a liderança um fenômeno social, que se apresenta em relações que extrapolam as dimensões organizacionais, estudar as mulheres em postos de gestão no setor sucroenergético é algo relevante, pois se torna necessário entender suas características e experiências vivenciadas em ambientes primordialmente administrados por

homens. (Belmonte, 2014). Percebe-se que aspectos relacionados a capacidade de adaptação, comunicação, disposição para servir, colocar a equipe em primeiro lugar, são inerentes a liderança feminina (Carvalho Neto, Tanure & Santos, 2014). Essa apetência natural pelo trabalho em rede aliada a eficiência de conciliar várias funções e tarefas condizem com este perfil e ao contexto de globalização que vivemos (Zalata, Choudhry, Hassanein & Elzahar, 2019). Assim, o escopo de investigação do fenômeno da liderança se amplia, pois as perspectivas cunhadas nessas características podem ser um dos diferenciais das mulheres que ascenderam em suas carreiras.

2.4. Liderança feminina e o labirinto de cristal

Como analisado até aqui, a liderança feminina encontra resistências, embora sua evolução seja positiva, ainda existem fragilidades, é um labirinto transparente como cristal, mas que requer a porta saída. Isso fica claro em trabalhos recentes, superar a dificuldades de encontrar a saída do labirinto é objetivo dessa dissertação.

Esse labirinto fica exposto no crescente interesse acadêmico e profissional referenciado nas pesquisas sobre mulheres em cargo de liderança e revelam que estas profissionais estão no caminho de encontrar a saída do labirinto. Nestes estudos despontam as diferenças e habilidades que trazem valor agregado, tanto no ambiente empresarial quanto político (Brinkhuis & Scholtens 2018; Khan, Hassan & Abedifar, 2020), a composição do gênero nas equipes e como isso afeta a organização tem atraído a atenção da literatura (Shen & Joseph, 2020), e demonstram benefícios do aumento da presença feminina nos conselhos de administração de empresas (Yang et al., 2019).

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria Grand Thorton (2019) retratou que nos últimos cinco anos, a proporção de instituições globais que empregam ao menos uma liderança feminina sênior aumentou de 66% para 75% pontos. As descobertas de Kaiser e Wallace (2016) destacaram a importância de ter um conselho diversificado, o que apoia o argumento de que mulheres influentes podem legitimar as contribuições e perspectivas de outras. Nessa mesma linha de pensamento Arvate, Galilea e Todescat (2018), encontram resultados similares ao demonstrar que executivas de autarquias públicas, influenciaram as decisões de contratação, reduzindo o desequilíbrio de gênero em suas organizações em comparação com outros prefeituras administradas por homens.

É notório o crescimento de profissionais femininas em cargos diretivos, mesmo com as barreiras relacionadas a velhos paradigmas como necessidade de possuir um perfil agressivo e uma resistência emocional (Nadeem, Suleman & Ahmed. 2019). É comum em nossa cultura que as mulheres precisem provar constantemente que são capazes e qualificadas para desempenhar e se manter na mesma função que seus homólogos. Muitas delas pagam um alto preço tendo que assumir posturas tidas como masculinas para chegarem ao alto escalão. No decorrer da história temos constatado o estereótipo de liderança, baseado na masculinidade, no qual se valoriza o perfil diretivo e decisivo. Segundo Mavin, Williams, Bryans, e Patterson (2014), o perfil de liderança feminina está relacionado a fatores como: comunicação, negociação, realização simultânea de atividades, empatia, e principalmente a colaboração, que é coerente com a liderança participativa.

Enquanto a liderança masculina assemelha-se, ao individualismo, poder e ambição (Glass & Cook, 2015). A liderança feminina se difere sistematicamente em seus valores, atitudes e estilos (Chen & Houser, 2019). Dados empíricos encontrados na literatura confirmam diferenças de comportamento com base no gênero, que são traduzidas em papéis diferenciados (Gartzia & Van Engen, 2012). Para Kets de Vries (1997) características femininas, como cooperação e colaboração, sejam tão ou mais importantes quando comparadas a masculinas, principalmente em ambientes organizacionais contemporâneos em que a qualidade do relacionamento humano é altamente valorizada. Chinchilla e León (2005), reforçam que as organizações buscam perfis de líderes, que demonstrem capacidade de trabalho em equipe, resiliência, equilíbrio emocional entre outras.

O estudo realizado por Salas-Vallina (2018) conclui que a liderança feminina tem efeito direto e positivo na felicidade do trabalho dos colaboradores, e sugere essa liderança como elemento fundamental para a melhora da qualidade de vida no trabalho. Algumas das variáveis que contribuem para esse pensamento é que gestoras femininas pensam de forma sistêmica (Tucci, Carvalho & Franco, 2015) e fomentam a colaboração (Avolio, 2005) e comunicação entre seus liderados, o que se demonstra uma habilidade fundamental nesse novo tempo. Líderes que apoiam, delegam, são capazes de interpretar as emoções e assim promover um maior nível de qualidade (Follett, 1997). De acordo com Munachonga, e Munsaka (2019) as mulheres poderiam apresentar melhor desempenho na liderança do que seus pares em empresas em que a colaboração esta imersa na cultura organizacional.

Apesar dos avanços das mulheres nas organizações, o ápice da liderança ainda é um ponto a ser alcançado (Kets de Vries, 1997), o estigma associado ao setor sucroenergético historicamente representado por homens, faz com que mulheres tenham mais dificuldade em ascender nas carreiras (Sharif, 2015). Esses paradigmas são representados em estudos relacionados as barreiras enfrentadas por mulheres dentro das empresas, os quais apontam o “teto vidro” como uma das causas que as mantem na base da pirâmide econômica (Steil, 1997; Carvalho Neto, Tanure & Santos, 2014).

Na visão de Morgenroth et al., (2020), essa barreira invisível, que em algumas vezes é sutil, porém concreta, na qual se deparam profissionais do sexo feminino quando estão prestes a acessar postos mais altos da organizações, pode estar relacionada a dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional, outra variável seria as características de fragilidade que são usadas de forma preconceituosa e que refletem na ausência de mulheres em cargos de gestão.

Analisando a literatura existente, cujo prisma são as dificuldades encontradas para transpor o topo da carreira profissional, alavancar apenas o teto de vidro que essas profissionais se deparam seria um tanto quanto simplório, visto que são vários os entraves que acontecem durante todo seu percurso laboral (Akpinar-Sposito, 2013). Dentro dessa vertente iniciou-se uma nova corrente de estudos no qual destaca-se a metáfora do “labirinto de cristal” (Lima, 2013), temática no qual Eagly e Carli (2007) ressaltam os estágios e desafios percorridos durante a trajetória feminina no ambiente organizacional. Ao almejar posições com melhores remunerações e poder diretivo, essas profissionais encontram estruturas invisíveis que as impedem de ascender na carreira (Melo & Castilho, 2009).

De acordo com pesquisa realizada pela empresa Thomson Reutes Foundation (2015) as mulheres encontram dentro desse labirinto: distorções salarias, assédio, dificuldades na equalização da vida pessoal e do trabalho. Rodrigues e Silva (2015) apontam outro aspecto relevante que seria a necessidade das mulheres provarem constantemente suas competências e qualificações de forma a se manterem em seus cargos, conseqüentemente tendo que se masculinizar para se legitimar como profissional. Para as autoras essa passagem pelo labirinto seria árdua e requer persistência, o que poderia ser uma das razões que várias profissionais se estagnam ou desistem de suas carreiras.

Observa-se que a ascendência de profissionais a cargos executivos deveria ser baseado em suas competências e habilidades, independente do gênero (Adams & Funk, 2012). Para essas

profissionais, os repetidos impedimentos causados por esses dogmas podem se acumular ao longo do tempo, de maneira a reduzir a probabilidade de alcançar altas posições de liderança. Do ponto de vista organizacional, essas barreiras podem se manifestar dentro de uma escala maior ocasionando perda de uma potencial gestora (Samuelson et al., 2019).

Observa-se que quando uma mulher assume a liderança, outras se identificam e se empoderam, devido a representação da transposição do “teto de vidro”. Dezsó e Ross (2011) afirmam que mulheres em cargos executivos motivam outras que estão na gestão intermediária, por ser uma forma de representatividade. Essas ações corroboram para o rompimento dos padrões culturais que acompanham a sociedade (Offermann & Foley, 2020). Mulheres ao ocuparem altos cargos na hierarquia, podem desconstruir estereótipos e comportamentos.

Diante do exposto, retratamos que após anos de embates e discussões, mulheres ainda são minoria nos conselhos executivos e demais cargos de liderança (Mota, Tanure & Carvalho Neto, 2015). A busca dessas profissionais por equidade de gêneros se manifesta em todos os países do mundo, é um caminho sem volta na luta pelos seus direitos e liberdade, buscando uma reformulação global. Para que elas consigam superar as discriminações (Diehl et al., 2020) tanto nas empresas quanto na sociedade, é necessário criar políticas de balanceamento para a diversidade de gênero, concebendo alternativas que geraram oportunidades para mulheres que estão galgando uma posição mais elevada na estrutura organizacional. Buscando realizar essa análise das barreiras que impedem o alcance da equidade de gênero nas organizações iremos produzir dados empíricos que colaborem na identificação dessas variáveis.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico elaborado para a produção de novos dados empíricos sobre a discriminação da mulher na indústria sucroenergética. Seu desenvolvimento expõe de modo detalhado o conjunto de passos e critérios utilizados para a representação da realidade da mulher nesse setor. Para tanto é apresentada a trajetória da pesquisa, a definição da população, a estratégia da obtenção dos dados, os procedimentos e a análise dos dados.

3.1. A estratégia da pesquisa

Para a produção desses novos dados, planejou-se um estudo de mulheres executivas que atuam há alguns anos nesse setor para a verificação da discriminação como postura antiga, mas que se renova no enfrentamento da dinâmica da sociedade atual. Para tanto, buscamos identificar e avaliar algumas trajetórias de carreiras profissionais de mulheres empregadas nessas indústrias, nas quais os mecanismos que viabilizam a discriminação de gênero, abrigam as resistências à ascensão delas a postos diretivos. Queremos identificar esses mecanismos e resistências, planejando a produção de informações sobre as brechas entre aquilo que é esperado de uma carreira profissional e aquilo que é encontrado nas trajetórias profissionais de mulheres executivas desse grupo de que atua no setor sucroenergético.

Essas informações não alimentam somente a natureza da trajetória da mulher na empresa, mas alimenta igualmente, a exploração da ação da liderança feminina nesse setor, destacando nela as estratégias empregadas por essas gestoras para vencer barreiras que limitam a ascensão aos cargos de liderança.

Strauss e Corbin (2008), afirmam que os dados qualitativos são adequados para se obter informações que não são possíveis nos estudos quantitativos pois estes não refletem todo o repertório de fatores requeridos para compreensão de variáveis sobre fenômenos como sentimentos ou emoções. A escolha pela busca de dados qualitativos está fundamentada na complexidade de fenômenos que demandam a identificação e interpretação de diferenças, entre padrões teóricos de conduta e situações concretas observadas, como caminhos adequados para a compreensão da trajetória de carreiras dos profissionais.

O exame da investigação da desigualdade de gênero revela um problema que tem sido assumido como questão multidisciplinar por sua sensibilidade às diferenças culturais e aos comportamentos de disfarce (Barres, 2006). Em situações como está de discriminação de gênero, em um setor masculinizado da economia, o reconhecimento dos preconceitos é visto como limitação para a vida social, por isso as pessoas evitam sinais e discursos que expressem seus preconceitos. Esse hábito dificulta a pesquisa por que o indivíduo pode oferecer respostas àquilo que é socialmente esperado no grupo no qual ele está ocultando seu preconceito (Holman, Stuart-Fox & Hauser, 2018). A consciência dessa possibilidade que é frequente, desestimula a utilização de questionários, e fomenta a busca de técnicas que favoreçam o controle do disfarce.

A busca desse controle direcionou a escolha dos instrumentos desta pesquisa para o estudo de casos. Essa técnica favorece a apreensão das trajetórias de carreira de mulheres que atuam no setor sucroenergético porque busca o conjunto maior possível de dados sobre sua mobilidade entre tarefas, cargos e missões, suas dificuldades e a disputa de espaço na estrutura hierárquica decisória. Este projeto não visa o estudo da população de mulheres na indústria sucroenergética, mas conhecer o que ocorre com elas e entender os porquês desses eventos.

Devido ao fato de que a avaliação dessas trajetórias requerer informações diversificadas que tornam os questionários amplos e difíceis de responder, utilizou-se o método de coleta de dados através de entrevistas narrativas (Gómez, 2019) que se revelam mais enriquecedoras na busca da representação de cada caso de carreira de mulheres executivas na indústria sucroenergética.

A entrevista narrativa é uma técnica que favorece a captura e exploração de dados qualitativos como trajetórias, processos, vínculos e redes de informação. As narrativas expõem os eventos e mecanismos que bloqueiam ou facilitam a mobilidade profissional na carreira. Essa potencialidade dessa técnica cabe nesta investigação, uma vez que este não é estudo de uma população, mas dos fenômenos que ocorrem na discriminação em um grupo específico. (Creswell & Clark, 2013).

O objeto deste estudo foi a discriminação em suas entranhas, por isso, mais do que alguma grande amostra, o requisito necessário contemplou a seleção de casos nos quais a discriminação se manifesta. Esse tema já é tradicional nas ciências sociais, já manifestado em longo aprendizado de construção e análise de narrativas nas quais é possível, não apenas constatar o preconceito, mas igualmente, seus diferentes disfarces, uma vez que hoje, é ato ilegal e politicamente criticado (Oliveira, 2019). Por isso, considerando a possibilidade desse disfarce racionalizado, a experiência da pesquisa das relações interpessoais através da metodologia da entrevista narrativa despontou como um caminho eficiente .

Essa metodologia permite a coleta e a testagem dos conteúdos comunicados pelos sujeitos. (Gómez, 2019). Através da coleta de narrativas dessas mulheres executivas, buscamos levantar os elementos presentes na dinâmica das carreiras profissionais, identificar como esses fenômenos impactaram, interinfluenciaram e permitem o disfarce dos jogos de discriminação. Buscamos levantar dados sobre a percepção que essas mulheres possuem a respeito de suas trajetórias profissionais e pessoais, os eventos que alimentam essas percepções e as implicações do gênero nas decisões que ocorrem nesse contexto.

3.2. Sujeitos

Segundo Gil (2008) a população de uma pesquisa é um conjunto de indivíduos que possuem características (empresas, produtos, grupos etc.) que podem ser detectadas para serem estudadas. Diante do exposto, o alvo principal proposto nessa dissertação para a realização dos objetivos apresentados no capítulo 01 foi a busca de casos de mulheres que trabalham há pelo menos cinco anos em funções executivas nas empresas do ramo sucroenergético. O período de cinco anos é um tempo suficiente para mostrar o desenvolvimento da carreira e o enfrentamento de seus obstáculos, principalmente, o obstáculo da disputa por posições de liderança.

Essas barreiras requerem a complementação do empenho dessas mulheres em sua promoção á cargos mais altos, como expectativa amplamente reconhecida na história das organizações. Para encontrar esses sujeitos, foi realizado um levantamento prévio em trezentos e sessenta e quatro usinas de cana de açúcar no país (UDOP, 2020) cuja finalidade foi a identificação de mulheres que se encontram engajadas na carreira profissional. O resultado desse levantamento foi a identificação de onze mulheres que ocupavam o cargo de alta liderança nessas empresas. Esse resultado confirma a masculinização desse setor econômico.

Diante desse resultado a meta desta pesquisa era entrevistar toda essa população, porém as restrições sociais impostas pelo contexto da pandemia viabilizaram entrevistas com oito indivíduos desse grupo. Esse resultado já fala, por si mesmo, a existência da discriminação da mulher no setor sucroenergético que atinge uma porcentagem ínfima no seu quadro executivo. Embora oito não seja um número que permita generalizações, consideramos a pequena população participante do estudo, sendo suficiente para explorar as contingências específicas da inserção da mulher na luta pelos postos de alta gerência no setor sucroenergético.

3.3. Instrumentos

Uma vez definida a entrevista narrativa como método para a coleta de dados e identificada a população a ser investigada, foi elaborado um roteiro de questões que unificasse as informações buscadas nesses oito sujeitos. Esse roteiro, foi submetido a uma entrevista de pré-teste com intuito de avaliar seus itens e sua potencialidade para obtenção dos dados requeridos por esta pesquisa. O pré-teste foi realizado com uma gestora do segmento tecnológico, a escolha por essa profissional se deu pelo motivo de estar em um setor com predominância masculina e,

portanto, seria relevante ao caso desta pesquisa. O resultado do pré-teste identificou a necessidade de alguns ajustes no script e na condução da entrevista de maneira a otimizar os resultados esperados. Avaliada a pertinência e eficácia do instrumento ficou decidida a sua utilização com todos os sujeitos. (Gómez, 2019)

A princípio pensou-se em entrevistar mais de uma vez o mesmo sujeito permitindo à pesquisadora explorar a saturação das informações referente às indagações deste trabalho, mas devido a impossibilidade de agenda das entrevistadas ocasionado principalmente pela pandemia do COVID-19, essa alternativa foi deixada para uma etapa seguinte deste estudo. Todavia não houve prejuízos ao estudo visto que os elementos trazidos nas entrevistas corroboraram para as indagações desta dissertação.

3.4. Procedimentos

Utilizando sua rede de contatos a pesquisadora conseguiu acesso a essas gestoras através das plataformas LinkedIn e WhatsApp nas quais foi exposto o objetivo da pesquisa. Acredita-se que o motivo pelo qual essas mulheres aceitaram o convite da pesquisadora é que todas reconhecem sua representatividade e o seu papel de inspiração para que outras busquem trilhar esse caminho. Verificada a disponibilidade de agenda para realização da entrevista, as mesmas foram posteriormente agendadas através de e-mail no qual foi anexado o termo de consentimento e ressaltado a confidencialidade das informações expostas.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada articulada pelo roteiro aplicado a todos os sujeitos que depois seguiam o curso das narrativas das entrevistadas. Esta técnica permitiu que os sujeitos discorressem, com visível satisfação, sobre o tema proposto, sem respostas ou condições pré-fixadas pela pesquisadora (Yin, 2005).

As entrevistas foram realizadas virtualmente utilizando a plataforma Microsoft Teams e gravadas conforme autorizado pelas entrevistadas, de maneira que a pesquisadora direcionasse sua atenção para a entrevista evitando desvios por necessidade de anotações e com isso colaborando com a análise e tratativa dos dados. Posteriormente essas entrevistas foram transcritas e após a leitura flutuante de seus conteúdos. O roteiro das entrevistas estão publicados na íntegra no ANEXO II. Os nomes dos sujeitos foram alterados como forma de preservação do anonimato.

3.5. Tratamento e análise dos dados

Os conteúdos transcritos em papel foram separados em diferentes conjuntos de eventos para facilitar e identificar os fatores que estão relacionados à carreira profissional e ao engajamento social, como é o caso da discriminação de gênero. Essa separação consistiu na divisão dos conteúdos em quatro grandes áreas para atender à estratificação de eventos reconhecidos como fatores que impactam significativamente nas trajetórias de carreira. Esses quatro conteúdos foram as narrativas sobre a escolha da profissão, as narrativas sobre as trajetórias de suas carreiras, as narrativas sobre a discriminação existente no contexto de trabalho e as narrativas sobre a interface entre a família e o trabalho.

Essa estratificação dos quatro conteúdos foi efetuada por técnicas de identificação e análise das informações presentes nas narrativas. O procedimento para a identificação e separação das verbalizações relativas a esses estratos consistiu na leitura das verbalizações de cada sujeito e a avaliação de seu sentido para se verificar em qual dos estratos esse conteúdo se encaixava, ou se era um conteúdo que se encaixava em mais de um estrato e, se não se encaixando em qualquer um dos quatro estratos, apresentava alguma interface com a trajetória de carreira.

Sob esses critérios, procedeu-se a diversas leituras das verbalizações e sua categorização em algum dos estratos. Na grande maioria dos casos, não havia dúvidas sobre onde encaixar o conteúdo, porém em poucos casos nos quais essa dúvida poderia aparecer, recorreu-se ao apoio de juízes, outros pesquisadores experientes na avaliação de carreira, para buscar consenso entre distintas interpretações. Após a utilização desses procedimentos, não restaram dúvidas. O passo seguinte foi a transcrição estratificada dos conteúdos nas quatro categorias já definidas.

Terminado o procedimento da transcrição estratificada, a pesquisa apresentou os dados que buscou através desse conjunto de procedimentos. Essa apresentação foi organizada para oferecer sua interpretação que seria o passo seguinte. Nesse momento, a pesquisa oferecia os conjuntos de eventos produzidos nas verbalizações relativas aos quatro critérios, estratificados em formação profissional, trajetórias de carreira, manifestações da discriminação ou inclusão, e a interface com a família.

Cada um desses quatro conjuntos de dados obtidos nas entrevistas narrativas oferece os diversos eventos que manifestam as carreiras profissionais desses oito sujeitos, e sua construção. Esses

eventos constituem a fonte de informação sobre as variáveis que contribuíram ou dificultaram a progressão dessas carreiras. Esse é o dado primário desta pesquisa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003) a análise e interpretação são duas atividades distintas, porém, estreitamente relacionadas. A análise (ou explicação) é a atividade dedicada à discriminação dos eventos relatados pelos sujeitos na forma de narrativas e a identificação das relações existentes entre eles e seus contextos em suas cadeias de causas e de razões. Essa atividade visa expor propriedades dos eventos, relações de causa e efeitos, identificação de processos, manifestação de obstáculos e resistências que serão reconstruídos na etapa de interpretação que expõe o fenômeno estudado

3.6. Interpretação dos dados

A representação da construção das carreiras profissionais dessas oito executivas, que é o fenômeno aqui buscado, foi realizada pelo processo conhecido como interpretação. Essa realização foi viabilizada a partir da compreensão dos quatro fatores nos quais as narrativas foram estratificadas com a finalidade de avaliar a contribuição de cada um deles para a carreira. A tarefa de interpretação consiste em um exercício de leitura dos eventos apreendidos em seus valores, significados e conexões com o meio ambiente e outros eventos.

A interpretação difere da descrição, uma vez que esta é limitada à exposição das cadeias de causas que conectam e movimentam os eventos, ao passo que a interpretação expõe as cadeias de razões que explicam as conexões e movimentos dessas causas (Khalifa, 1994). A interpretação oferece uma leitura das cadeias dos eventos a partir do referencial de teorias e conceitos nos quais busca-se validação a partir da observação empírica disciplinada dos eventos. Esse referencial teórico contextualiza os eventos lhes agregando os significados que as construções conceituais lhes oferecem.

Essa interpretação foi realizada através da análise de cada parágrafo a partir das perguntas “o que o sujeito comunicou nesta frase, tomando seu sentido literário?” “Que eventos são apresentados?” “Quais as conexões entre eles?” “Que razões explicam essas conexões?” “Quais são seus impactos nessa carreira?”.

A partir das respostas a essas questões, aplicadas aos dados, a representação da carreira, ou de alguns de seus segmentos são transcritos, mostrando a fonte de informação e a interpretação conforme a exposição dos resultados na seção 4 deste capítulo.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada nesta dissertação. Esses resultados estão apresentados, expostos em segmentos representativos dos conteúdos das entrevistas entremeados com as interpretações construídas a partir deles. Esses resultados estão apresentados organizados pelas entrevistas e interpretações de cada um dos quatro estratos que agrupam quatro diferentes aspectos da construção e desenvolvimento das carreiras desses sujeitos.

O primeiro estrato expõe os fatores que corroboram para escolha e identificação com a profissão. O segundo estrato intitulado carreira oferece dados sobre o desenvolvimento e ascensão da carreira executiva: estilo liderança, mobilidade de carreira, habilidades, desafios e motivações. O terceiro estrato, barreira e discriminação, descreve a estrutura monolítica do preconceito e das barreiras relacionadas ao gênero. Por fim, o quarto estrato família, aborda a vida pessoal e a constante busca do equilíbrio entre carreira e família.

Por questões de confidencialidade, os nomes das entrevistadas serão fictícios substituídos por personalidades femininas que inspiraram e marcaram a sociedade brasileira: Anita Garibaldi, Bertha Lutz, Carlota Pereira, Enedina Alves, Francisca Edwiges, Eufrásia Teixeira, Maria Quitéria, Narcisa Amália.

4.1. Formação

As informações sobre a escolha da profissão foi um item bastante rico nas verbalizações e sua leitura expôs que as motivações que levaram os sujeitos à preferência por certa área acadêmica, apresentam variações entre sua identificação com campo escolhido, valores pessoais e por último a que responderia com maior rapidez a necessidade de ganho financeiro.

Relacionado ao fator identificação a escolha da área de STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática) surgiu em relatos que demonstram afinidades com questões lógicas ligadas a matemática e resolução de problemas.

“eu entendi que eu era mais de exatas ali né e aí meu pai foi que acabou sendo oportunista e me influenciou para ir para engenharia foi super legal né eu acho hoje eu sou muito feliz com essa escolha né com a engenharia, eu nunca trabalhei praticamente para engenharia técnica na prática mas eu acho que me ajudou muito a ter um pensamento um raciocínio lógico bem causa e consequência algumas conexões que eu acho que é só engenharia que ajuda a gente mesmo a exercitar né.” Narcisa Amália

“na escola eu sempre gostei de exatas e humanas.” Francisca Edwiges

As áreas de interesse das mulheres não mais se limitam as tradicionais que em geral eram relacionadas ao campo de áreas que inspiram um perfil de cuidadora. Diante de tais mudanças verifica-se em alguns relatos que a escolha da carreira se deve a fatores que não tem relação com a afinidade, e sim a influência financeira como sendo um fator relevante para escolha dessa profissão.

“Eu prestei Engenharia de Produção e Engenharia química aí eu passei em química no segundo ano a gente tem que decidir se a gente ia para uma linha de bacharelado ou iria para tecnológica e aí a opção de ter o CRQ para a área industrial, eu falei poxa pesquisa é legal mas pesquisa não dá dinheiro, eu vou viver em uma universidade para o resto da minha vida minha e aí eu fui para tecnológica, foi quando eu começo eu estágio de graduação e fui fazer estágio em usina, Maria Quitéria

“só que eu tinha prestado vestibular para direito também, eu tinha passado, mas no particular e a faculdade de engenheiro agrícola era estadual então quando eu passei até por uma questão financeira, a opção foi mais por conta da questão financeira, Eufrásia Teixeira

Ainda que o fator financeiro tenha sua relevância, a família demonstra ter um papel decisivo na definição da opção profissional, indicando a carreira que os filhos devem ou não seguir. Percebe-se que embora a profissão não seja imposta ela pode ser incentivada por influências sociais ou pelo exemplo e aceitação familiar.

“bom acho que minha grande inspiração na profissão foram os meus pais, a minha mãe era advogada, mas ela sempre trabalhou como assessora jurídica em companhias privadas, então

ela sempre esteve bastante inserida em empresas e eu gostava de ver essa dinâmica ela sempre trabalhou duro e o meu pai era um microempreendedor. Enedina Alves”

“meu pai me influenciou muito para fazer engenharia ele tem uma empresa é empresário até hoje ele tem uma empresa de instalações elétricas e de painéis elétricos e na época tava o “bum” da Telecom e ele né insistiu muito assim para eu fazer para eu acompanhar eu acho que muito pensando na sucessão dele. Narcisa Amália”

Em uma sociedade na qual os papéis são impostos pela tradição, nota-se nos relatos que a escolha da profissão em nenhum momento retrataram questões inerentes ao gênero. Os fatores permeiam entre o contexto social ou familiar em que os sujeitos estavam inseridos.

4.2. Carreira

Embora na escolha da área de formação acadêmica ficar evidente as variações entre valores pessoais e necessidade de ganho financeiro, a escolha por determinado segmento da carreira se alicerça no contexto de figuras externas que convivem com o sujeito.

Eu acho que influenciada da vizinha de minha vó, ela era engenheira da Prefeitura de Recife, e eu achava lindo ela chegar de capacete em casa. E ela chegava naqueles carros da Prefeitura cheios de homem e só ela de mulher. Carlota Pereira

um dos maiores exemplos de profissionais a minha vida foi a pessoa que me trouxe para cá no processo de transição, quando eu tenho algum problema eu ligo para ela até hoje ainda mas muito mais assim pela postura por tá sempre buscando alguma coisa diferente pela forma com que se posicionava nas situações ela era muito firme ela não titubeava e aquilo que ela fala você pode ter certeza de fazer, então assim ela foi uma inspiração como um todo sabe. Nárcisa Amália

Destacamos a representatividade como algo relevante demonstrado nos relatos de escolha da carreira, a maioria dos sujeitos afirma ter se inspirado em outras mulheres, se identificando e visualizando como algo alcançável:

“eu tive muito contato com uma colega de minha mãe que fazia estudo bíblico comigo e ela trabalhava no RH da Nestlé na época ela me contou um pouquinho do que ela fazia de quais eram as responsabilidades ela me inspirou muito. Enedina Alves”

“quem me influenciou antes foi minha mãe, minha mãe é psicóloga e ela sempre trabalhou fora tal e aí eu um pouco mais nova né queria ser que nem ela toda sempre muito bem arrumada executiva de RH de uma empresa multinacional francesa tal e eu tinha ela como inspiração. Narcisa Amália”

Nota-se que a escolha pela carreira se embasa nos pilares, da aceitação familiar, sucesso financeiro e realização profissional. Dentro dos relatos a importância da autonomia financeira é trazida e corrobora como um motivador, esse dado vem de encontro a literatura, que segundo Feldman (2018) mulheres vem no trabalho a possibilidade de sua independência física e intelectual:

“quatro dias ligaram falando que eu tinha passado no processo seletivo e que eu teria que me mudar ... eu na época tinha um noivo não pedi opinião pra ele, não pedi opinião para o pai e para mãe, era para ganhar quatro vezes mais do que eu ganhava, eu só falei estou indo, mas você não quer pensar, eu não não, não quero pensar não eu tô indo. Eufrásia Teixeira”

“Mas uma vez, mulher, nordestina, ou você faria curso para ser professora, e tinha a área de engenharia química ou civil com possibilidade maior de empregabilidade e remuneração. O curso de ciências da computação era a coisa mais nova, mais moderna, e eu fui. Francisca Edwiges

Quanto aos cargos que assumiram no início da carreira, a maior parte das entrevistadas afirmaram estágio ou trainee em Usinas Canavieiras, tendo assim um primeiro contato com a parte operacional.

“Eu iniciei minha carreira na usina ... a minha carreira, antes eu fiz estágio em outras empresas outras usinas,, então era uma coisa bem focada campo mesmo tendo contato assim com a área operacional com operadores com assistentes. Anita Garibaldi”

“os meus estágios foram voltados principalmente para cana-de-açúcar e nessa área socioeconômica mas voltado para parte agrícola administrativa. Ingressei no mestrado para dar sequência a faculdade mas não com o objetivo de ir para a área acadêmica realmente fui

para o mestrado com objetivo de me especializar, aprofundar um pouquinho mais os conhecimentos e durante o mestrado eu comecei a prestar alguns processos seletivos, na época eu entendi como uma boa forma de entrar numa empresa os programas de Trainee Berta Lutz”

A disponibilidade de mudanças de cidades embora seja dificultador até mesmo para as já haviam constituído família, não aparece nos relatos como um fator limitante quando estavam buscando o ápice da carreira:

Ao mesmo tempo que era um cargo muito bom que eu passaria a ser gerente eu estava em outra cidade, ai tem todos os desafios de ficar longe da família do marido e dos filhos durante a semana, a estrada, morar sozinha, como a gente trabalha na roça é um pouco difícil..... não tem nada não tem uma academia, não tem como estudar, não tem acesso a nada, essa parte é difícil, mas também é crescimento, é dolorido mas também é um autoconhecimento, que seu deu muito nessas transições, o que eu sou capaz o que eu não sou, o que me gera gatilhos, até aonde aguento, acho que tudo nessas mudanças você consolida mais um pouco. Francisca Edwiges

“eu coloquei na cabeça que era hora de mudar de ares. Eu já fui avisando na família, porque meus irmãos... minha mãe já era falecida, meu pai era vivo mas minha mãe era falecida. E ai eu coloquei na cabeça dos meninos que eu queria vir pra cá. Queria vir pro centro-sul porque eu não enxergava mais crescimento no Nordeste. A única usina que prestava era a Florença. Entendeu? E assim, quando eu estava em casa e me veio um convite pra vir pra cá. Carlota Pereira”

Um fator interessante é que quando chegam topo, os sujeitos não estão mais dispostos a fazer essas conceções em suas carreiras principalmente após a maternidade:

“Depois do filho tive proposta de outra empresa, mas avaliando todo o contexto profissional e pessoal eu recusei Bertha Lutz

“É como eu falei, na minha atual situação que é um pouco diferente né que eu recentemente ganhei mais dois filhos talvez eu teria que ficar por aqui mesmo né mas se não fosse essa desestruturação familiar que eu tive eu mudaria sim. Anita Garibaldi”

Embora no setor sucroenergético a visão que se perpetua da liderança está muitas vezes associada a traços de liderança masculina como força, autoconfiança e tendencia a riscos, as

entrevistadas demonstraram que possuem características como dedicação, determinação, humildade, comunicação e cooperação, que cada vez mais destacam-se no ambiente organizacional.

“foram muitos aprendizados na prática, eu sempre procurei aprender com a equipe, eu tenho muito orgulho de falar isso, sempre fui muito humilde para aprender com quem estava ali na equipe, sempre compartilhei tudo que eu sei sempre olhei pelas pessoas, e nessa relação de respeito com equipe e compartilhamento, pois eu acho que tudo é uma troca, assim que eu fui aprendendo tem alguns que me consideram como mãezona e alguns muito mais velhos mais é que como se fosse mãe mesmo né, é esse sentimento que eu tenho pela equipe como se fosse filho, e hoje eu tenho propriedade para dizer isso, é muita preocupação a gente torce por eles, quando a gente vê eles crescendo dentro da empresa fazendo carreira é muito gostoso também então é bem esse sentimento mesmo. Berta lutz”

“gestão compartilhada entender que na indústria eu tenho 255 cabeças pensantes e não só a minha eu acredito muito nisso sabe eu acho que dá muito certo porque as pessoas acabam se comprometendo nas decisões junto com você elas se sentem responsáveis por isso e isso faz com que você tenha um resultado um engajamento maior. Maria Quitéria”

Segundo Carvalho, Tanure e Lima (2012), 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, tais como, negociação, resiliência, comunicação, trabalho em equipe, aliado a uma ampla visão da empresa:

“Assim eu não gosto da competição e quando você traz a pessoa para o seu lado e você inclui ela em todas as decisões que você vai tomar ela acaba que aceita muito melhor aquilo que você está propondo do que você fazer sozinho e depois só comunicar então assim você consegue fazer com que aquilo que você quer seja absorvido pela equipe só depende do jeito que você leva né então você trazer as pessoas para o seu lado fazer com que elas tem uma interação fazer com que elas participem da tomada de decisão por mais que eu decisão na sua cabeça já esteja tomada né isso faz com que você consiga ter uma melhor comunicação ali né não diria nem comunicação mais uma interação né da equipe e ele se sentir dentro do processo porque

quando você faz o contrário você vai na linha da imposição pode ser que a equipe não compra a ideia e você não consegue fazer aquilo acontecer entende Anita Garibaldi

“a mulher tem uma sensibilidade maior para algumas coisas e aí até olhando especificamente na minha área sistemas Hard de RH todos estão com homens temas soft estão com mulheres comunicação, responsabilidade social a responsável é mulher aí você olha a remuneração é homem gestão e metas homem então acho que a gente tem talvez essa tendência de trazer mais sensibilidade para os temas e isso se reflete nos nossos perfis Enedina Alves”

Em relação a liderar homens ou mulheres as opiniões das entrevistadas se diferem. Diehl et al. (2020) reforçam que o preconceito de mulheres contra outras mulheres, tem origem no fato de que, com poucas posições na alta direção, as mulheres necessitavam disputá-las.

“As mulheres no caso elas são mais conflituosas, então assim os homens eles aceitam numa boa eles têm um respeito muito grande, as mulheres a gente tem que ter um pouco mais de cuidado um pouco mais dar um pouco mais de atenção a questão do conflito na questão ali da fofoca então de estar conduzindo isso então eu tive uma grande equipe de mulheres assim concentradas num lugar, então eu tinha um laboratório com 52 colaboradoras trabalhando no ambiente fechado juntas tão complexo entendeu então é muito sentimentalismo acho assim acho que o que precisa evoluir ainda nas mulheres para alcançar grandes resultados deixar um pouco o sentimento de lado deixar de colocar realmente o profissionalismo na frente. Anita Garibaldi”

“Mulher é mais difícil. Porque mulher é mais ciumenta. Então, você liderar mulher é mais complicado, acho que é mais complicado tanto para homem quanto pra mulher. Um homem que vai liderar mulher, assim... não estou falando de competência, é mais aquele ciúme mesmo, parte pessoal. A mulher você tem de chegar de uma maneira, assim... Na hora que você entrega uma tarefa, a mulher é mais detalhista, se ela tiver no mesmo cargo de um homem, eu acredito que ela entrega melhor, só que você tem que ter um cuidado na hora de falar porque ela é mais “ciumentinha”. Se você dá mais atenção a um do que a outro, o homem não liga pra isso, a mulher sim. Tem essa diferença. Eu acho que na hora de liderar o homem e a mulher, a mulher leva mais pro lado pessoal, sabe?! Carlota Pereira”

Algumas reforçam que o comportamento masculino por divergir do feminino promove resultados diferentes. Diferenças essas vistas por algumas entrevistadas sobre um ângulo positivo, que agrega resultados a organização:

“Vejo somos diferentes mulheres e homens e ainda bem, a riqueza da diversidade está nessa diferença, então eu acredito que eu consigo enxergar, eu não queria uma equipe somente de homens ou mulheres, eu falo uma frase que devemos tratar o outro como você gostaria de ser tratado então eu procuro ter um pouco de sensibilidade nesse sentido com a equipe. Berta Lutz”

“eu começo a pensar no fator gente, e não em gênero. As pessoas são diferentes independente do gênero. O líder tem que saber diferenciar essas particularidades e transformar em resultados positivos. Eufrásia Teixeira.”

Em comum, todas as entrevistadas têm superiores homens como lideranças diretas, embora algumas relatem momentos difíceis, o suporte deles no processo de ascensão corroborou nessa trajetória. EAGLY CARLI (2007) descrevem que mulheres que possuem *sponsoring* tem uma maior probabilidade de ascender em posições estratégicas na organização:

“eu falo que se toda empresa tivesse alguém como ele eu tenho certeza de que teria muito mais mulheres nas empresas ele é o principal incentivador nesse sentido ele não tem distinção, porém respeitando as diferenças ele incentiva apoia, ele trata de forma igual ele sempre apoiou meu crescimento com muito respeito. conhecido e trabalhado com uma pessoa assim. Berta Lutz”

“É muito bom como eu disse a gente teve uma empatia muito grande, desde quando ele me fez essa proposta para ir para área de atendimento ao cliente interno ele foi crescendo e eu fui junto com ele. Enedina Alves”

Quando indagadas se mulheres gestoras precisam demonstrar maior competência e resultados do que seus pares todas entrevistadas com menor ou maior ênfase demonstram que sentem isso em suas carreiras. Segundo Arvate, P., Galilea, G. & Todescat, I. (2018) as mulheres tendem a ser vistas como menos competentes do que seus colegas, o que desqualifica para a posição de líder:

“a gente nunca pode errar isso é fato também, talvez vai chegar um ponto que não será mais assim, mas se o homem erra tudo bem mas se a mulher erra, nossa aquela menina tá falando besteira, onde já se viu, então tem esse estigma é um desafio realmente uma quebra de paradigma que que deve haver no setor. Bertha Lutz”

“Tem, não sei o que as outras mulheres te responderam, mais tem. Maria Quitéria”

Embora as perspectivas sobre ingresso de mulheres em posições de liderança, sejam um assunto que a muito vem sendo pautado, existe ainda um grande caminho a percorrer, permanece a visão tradicional associada ao sexo masculino a posição natural de liderança (EAGLY, 2007), o relatos demonstram que as mulheres do setor sucroenergéticos são solitárias em suas posições de liderança não possuindo pares do mesmo sexo:

“Eu na verdade não tive par mulher entendeu então eu não sei o que é ter par mulher, é bem complicado isso ai, porque eu tenho amigas que é na mesma linha, mas par mulher eu nunca tive. Francisca Edwiges”

“Nossa difícil, você acredita que eu não tenho par mulheres?! Nárcisa Amália”

Quando questionadas sobre sua representatividade para outras mulheres do setor sucroenergético, algumas demonstram reconhecer que suas conquistas inspiram outras profissionais. A conquista dessas gestoras, corrobora para que outras mulheres visualizem a possibilidade de crescerem na hierarquia, desconstruindo os estereótipos e comportamentos arraigados em nossa sociedade

“Sim, Eu penso, eu penso porque cada vez mais, quanto mais responsabilidade a gente tem, mais vida, mais pessoas a gente consegue impactar para mim é isso que fica né, sei lá daqui dois, três ou quatro anos eu não vou mais estar nessa minha função mas eu quero que as pessoas lembrem de mim né do que eu pude contribuir no desenvolvimento delas como o Polo mudou em termos de gestão de bem-estar de desenvolvimento mesmo né de clareza na direção de para onde a gente está indo, das provocações que eu tenho feito para a gente fazer melhor então eu quero ir mais longe sim eu não sei, e não certo uma posição mas eu quero ampliar o impacto que eu tenho nas pessoas e nos negócios. Narcisa Amália”

“É um caminho muito difícil, mesmo porque as vezes não tem nem mulher para se inspirar, então é vou para uma área ali que tem uma mulher que é líder de repente eu posso chegar, não tem. Francisca Ediwirges

Referente a possibilidade de desistir da carreira devido as barreiras enfrentadas, todas afirmaram positivamente essa hipótese por diversos fatores. Hässler, P. & Schneider, S. (2020) sugerem que essas barreiras e percalços que impedem o avanço e a permanência de mulheres

em posições de liderança estão relacionadas a cultura e as práticas permeadas no status quo das empresas:

“quando eu descobri que eu estava grávida eu já manifestei para o meu líder que para mim se continuasse 4 meses eu provavelmente não retornaria porque eu tinha um desejo de ficar pelo menos seis meses com meu filho com amamentação de forma integral isso era muito importante para mim, a partir daí foi mudada essa política na empresa é uma custo com uma nova contratação enfim. Berta lutz”

“Ah eu acho que a gente passa por esses momentos eu acho que não talvez em relação a empresa mas em encontrar resistências para implantar alguns processos e uma forma com isso me consumia gastava minha energia, eu já pensei em desistir da empresa alguns vezes vou procurar outras coisas, por achar que não estou conseguindo evoluir, mas eu sempre tive um relacionamento muito aberto com meu gestor, e aí quando eu cheguei nesse momento foi até relativamente recente em 2018 estava no meu auge de estresse, eu estava somatizando mesmo, uma dor de cabeça que não sarava, gastrite que nada curava e aí eu conversando com ele surgiu uma oportunidade para que eu mudasse de Polo, mudasse de região, aí eu mudaria os meus clientes eu mudei um pouco meu contexto. Enedina Alves”

Quando questionadas sobre as barreiras existentes no ambiente corporativo, embora no discorrer das entrevistas apresentem fatos que reconheçam essas dificuldades, chama a atenção que algumas gestoras não as perceberem como algo limitante:

“Graças a Deus como eu te falei eu não tinha grandes obstáculos, mas assim que o que é uma das coisas assim que muda na rotina da gente principalmente quando você vai para o mundo corporativo de uma empresa que tem mais unidades é você estar sempre em deslocamento pegando rodovia viajando o dormindo fora de casa então assim para nós que somos mulher tem filho tem marido não é tão simples, mas a gente tira isso de letra acho que um dos maiores desafios é esse. Anita Garibaldi”

“Uma coisa interessante daquela época é que tinha limpeza de caixas, como tem hoje, só que o pessoal entregava sem roupa. Então dia de segunda-feira eu não podia subir na fábrica de açúcar porque o povo entrava nas caixas e saiam pelados. Então, tem dessas conversas aí que a gente vai... como se diz... vai se adaptando. Carlota Pereira

Fatores estruturais, insegurança quanto a sua integridade física, estrutura não acolhedora para mulheres aparecem nos relatos das entrevistadas como um agravante para a não perpetuação das mulheres no setor:

“rotina de trabalho que você tem que trabalhar longe dos centros urbanos então é um grande período de deslocamento, hoje eu saio 6 horas da manhã e se eu sair no horário certo da empresa eu chego em casa às 6 horas da tarde é uma jornada de 12 horas. Enedina Alves”

“setor que muitas vezes fica em regiões remotas com estradas ruins se vai para agrícola você tem que dirigir na estrada de terra e tem esse desafio também de furar um pneu numa na estrada de terra, de atolar o carro estar sozinha são riscos eu acho que toda mulher se preocupa. Berta Lutz”

“e você vai pra um ambiente totalmente masculino. Eu morava numa casa de hospede que era eu de mulher e dez homens. É uma mudança assim, muito grande. Foi muito complicado pra mim esse primeiro ano. Toda vez que eu ia pra casa eu tinha a intenção de não voltar a trabalhar. Só que eu pensava assim ... “depois eu não posso reclamar da vida porque ela tá me dando oportunidade e eu estou entregando. Carlota Pereira”

Em relação a masculinização as entrevistadas relataram que adotaram uma postura semelhante a associada ao estereótipo masculino. Mulheres em posição de liderança sofrem o estigma de comparação de suas habilidades gerenciais estarem alinhadas a atributos masculinos. Hatmaker (2013) em seu estudo, analisa que mulheres abdicam de suas características associadas ao feminino para avançar em direção ao topo da hierarquia organizacional, dessa forma essas líderes continuam a terem que se adaptar a estrutura organizacional criadas por homens e para homens. A esse respeito, Carvalho et al. (2006) demonstram que a contradição entre trabalhar como homem e manter sua essência feminina incomoda grande parte das executivas.

“Olha em algum momento da minha carreira eu fui muito, não sei se masculina é a palavra, mas eu fui muito agressiva né então eu era uma líder muito agressiva as pessoas tinham muito medo de mim na minha equipe mas eu acho que era uma forma de eu conseguir ter a minha voz ecoando quando eu achava dos pontos que eu defendia e tal, com o tempo fui aprendendo depois que eu me tornei mãe, tenho dois meninos e depois de vários feedbacks e tal e eu fui entendendo que talvez aquele caminho era um caminho que eu tinha construído, uma imagem que eu tinha construído para me firmar, para enfrentar a resistência do machismo e tudo mais. Narcisa Amalia

“Muito, muito eu me masculinizei em vários momentos da minha vida, quando eu me separei foi um ponto muito crítico eu passei por um momento que eu não queria, eu fiquei com medo de homem, embora não tivesse uma relação de violência, mas na época que eu me separei a muitos anos atrás você era vista como uma mulher que se separou e qualquer um pode pegar e fazer o que quer. Francisca Ediwirges”

O mercado de trabalho é uma construção eminentemente do sexo masculino, sendo assim um sistema de reprodução da desigualdade, pois repele toda e qualquer forma que não esteja alinhada com esse padrão. Segundo Oliveira (2019), o modelo de sociedade que estamos inseridos é baseado em um viés de gênero, o setor sucroenergético não difere desse protótipo sendo predominantemente conduzido por homens que modelam esse ambiente com suas características induzindo a esse padrão as mulheres que buscam se inserir e serem aceitas nesse meio.

“pensa você trabalhar só com homens, você também tem que criar assim uma certa casca, não sei se é essa palavra né, mas você tem que criar uma outra barreira Eufrásia Teixeira.”

“eu tento ser o mais neutra possível entendeu, eu não posso usar adorno então não vou emperiquitada para a Usina eu vou o mais neutra eu falo que isso faz parte do ambiente se eu fosse diferente disso eu não estaria pertencendo aquele ambiente o ambiente industrial. Maria Quitéria.”

Tais relatos demonstram que as mulheres que avançam na carreira organizacional, provavelmente são as que renunciam ao feminino e passam a agir como homens. Um dos fatores poderia estar associado a baixa representatividade nos cargos de gestão, e com isso para ter o sentido de pertencimento elas tem que se aproximar do modelo masculino que o ambiente impõe.

Quando questionadas sobre as dificuldades em ingressar e permanecer nesse setor, questões como escolaridade, resiliência para lidar com sexíssimo e a maneira como machismo é visto como culturalmente aceito no setor são evidenciados nos relatos dos sujeitos:

“Eu acho que existem várias, acho que primeira é a natureza do nosso setor no sentido da rotina de trabalho, então é uma rotina de trabalho.... segundo um pouco do preconceito da sociedade em relação ao setor em si, é um setor que carrega o estigma que ainda precisa ser muito desconstruído da natureza da nossa atividade, do impacto que essa atividade de trás ao

meio ambiente, tem um monte de barreiras que a gente precisa quebrar, e aí quando a gente fala que estou indo para esse setor e conversando com várias mulheres dentro da empresa, elas ouviram resistência da família nossa mas será que lá não vai ser ruim, será que lá você não vai sofrer preconceito as pessoas já carregam essa opinião sem estarem inseridas, e aí muita gente chega a repensar e talvez até desisti de entrar no setor por isso. ..Eu entendo que ainda existe essa diferença do poder de fala e da abertura de argumentação principalmente nas áreas que são mais operacionais, no administrativo eu enxergo isso quase nada assim né, mas para uma mulher crescer dentro de uma área operacional como líder é muito difícil então a gente teve algumas experiências com líderes de frentes agrícolas que são mulheres, e aí as dificuldades do dia vão desde fazer xixi, não ter um ambiente bom, limpo né para você fazer xixi, até o direito de ser ouvida, por que a rotina de uma frente de trabalho os caras são amigos na cidade é uma relação de trabalho diferente, então eles são amigos de churrasco ai chegam o trabalho é uma extensão do churrasco, querem ficar conversando sobre mulheres e agora a líder é uma mulher ela quebra essa intimidade. Enedina Alves”

“setor que muitas vezes fica em regiões remotas com estradas ruins se vai para agrícola você tem que dirigir na estrada de terra e tem esse desafio também de furar um pneu numa na estrada de terra, de atolar o carro estar sozinha são riscos eu acho que toda mulher se preocupa Algumas limitações físicas até para consertar um carro e então isso é um desafio, o desafio de conquistar o respeito, até conquistar o respeito leva um tempo então precisa ficar atenta para não desistir antes desse tempo porque de forma geral acaba sendo um setor muito masculino. Desafio de estar disposta a não mudar o seu jeito fisicamente de aceitar um julgamento às vezes pelo que você veste, pelo que você usa ou pelo que você faz, e o homem não tem esse desafio às vezes numa reunião de ser cortada de repente pelo fato de simples fato de ser mulher por mais técnico que você esteja falando e segura disso, aí você vê alguém te cortando falando algo nada a ver, Liderar equipes inteiras de homens, a gente nunca pode errar isso é fato também homem erra tudo bem mas se a mulher erra, nossa aquela menina tá falando besteira, onde já se viu, Há também o paradigma de ter somente profissionais homens e então muitas vezes as oportunidades não dadas porque a empresa não aposta nas mulheres como é visto. Berta Lutz”

Diante da desigualdade de gênero existente no mercado de trabalho brasileiro, a esfera federal tem elaborado políticas públicas que minimizem essas lacunas. Recentemente foi criado um projeto de lei que tramita no senado relativo ao sistema de cotas para mulheres em conselhos

de direção nas empresas públicas e privadas de capital aberto. Temas como esse divergem tanto na sociedade quanto nos relatos trazidos pelas entrevistadas:

“Eu sou contrária a essas coisas, eu acho que não tem que ter separação acho que isso é uma discriminação você falar que entrou por causa de uma cota, eu não sei se estou certa ou errada mas eu acho que você tem que estar lá por você e não por uma cota, tem que estar lá pelo mérito, pelo trabalho que você faz para o resultado que você entrega pela forma com que você se comporta isso faz sentido para mim do contrário eu acho que a discriminação vai acontecer a pessoa vai virar piada em algumas situações, acho que é muito complicado. Maria Quitéria”

“Assim como eu não sou favor a cota de negros eu também não sou a favor da cota de mulheres acho que quando você começa a colocar o sistema de cotas você tá dizendo que não somos capazes que precisa ter uma cota né para poder atingir então assim acaba que as empresas vão começar a ter que colocar às vezes as pessoas até sem capacidade que temos pessoas capazes homens e capazes mulheres assim como temos mulheres e homens incapazes então não acredito que tenha que ser, tem que ser por realmente merecer ter a capacidade para exercer determinado cargo quando você põe cota você corre o risco de ir para ter que cumprir aquela meta você acaba colocando as vezes quem não estaria pronto para determinar as cargos. Anita Garibaldi

Segundo Bagues & Campa (2020), essas políticas se justificam pois compensam setores da sociedade tolhidos no passado e cerceiam a permanência de condutas discriminatórias valorizando as diferenças desses grupos discriminados. Tal recomposição social busca minimizar os danos causados historicamente a essas mulheres, as cotas de gênero portanto seriam uma busca por um equilíbrio de oportunidades entre homens e mulheres.

“A questão da cota é sempre bem complexa e delicada, durante a minha faculdade, falando até de onde surgiu cota pelo PCD, eu sempre fui muito contra de início achava que não fazia o menor sentido que as pessoas tem que chegar lá por mérito mas aí eu comecei a me aprofundar mais no assunto, e entra aquilo de se ter intencionalidade, de não deixar para que as coisas acontecessem ao acaso enquanto a gente não tiver intencionalidade não vai mudar, foi falado no Fórum Mundial que pelas pesquisas vai demorar 200 anos para as mulheres atingirem a equidade em todas as esferas saúde educação trabalho, financeira, gente 200 anos é muita coisa se nós não fizermos alguma coisa para realmente ser intencional em acelerar isso a gente não vai ver isso acontecer, então eu sou muito a favor de criar metas que ajudem

a quebrar os vieses dos nossos gestores não acho que seria a cota porque no final das contas a gente tá carente de uma qualidade de processo seletivo tanto interno quanto externo eu não estou abrindo mão de requisitos que são essenciais para ocupar essas posições eu estou apenas dizendo para o meu gestor que ele vai precisar ter um olhar diferente e eliminar todo e qualquer viés, para que realmente permite que as mulheres cheguem nessas posições, eu mudei bastante de opinião ao longo da minha da minha trajetória a respeito disso e acho que o nome cota carrega muita coisa por conta da sociedade que a gente vive né, então eu não daria esse nome, mas eu sou a favor de se estabelecer metas de participação feminina na liderança de pelo menos no short list de todos os processos, obrigatoriamente ter uma mulher eu acho que faz bastante sentido práticas nesse formato. Enedina Alves”

“Acho ótimo apesar de no começo eu ter achado bem, no começo eu achei que era bem absurdo cota é porque ele tem preconceito com a gente tem que colocar esse negócio, beleza, aí eu fui estudar sobre isso né que eu acho a cota se a gente continuar o ritmo que a gente está que é o ritmo da tartaruga manca, nós vamos demorar mais de cem anos estatisticamente para a gente chegar aonde precisa então como tudo é na base do dinheiro se você não coloca meta e atrela isso ao cara botar na agenda, não significa que ele vai escolher mulher que não seja competente por causa disso não acho que não é por aí, mas ele vai garantir que ele vai olhar outra mulher porque isso daí vai mexer no bolso dele entendeu então como a maioria da liderança ainda são os homens vamos se deixar do jeito que tá, sem nenhum incentivo vai continuar do jeito que está porque é mais fácil conversar com homem, eles tem mais liberdade, eles falam o que eles querem eu acho que é super benéfica para acelerar, tomara que daqui a 10 20 30 anos a gente não precisa mais dela porque a gente vai ter equilibrado, a gente conseguiu encurtar esse caminho mas por enquanto cara eu acho que é o único jeito de fazer esse troço andar rápido entendeu. Nárcisa Amália

4.3. Gênero e discriminação

Nesta categoria de análise tentamos compreender as formas que o preconceito está inserido nas organizações, através da dominação de gênero como uma prática imposta socialmente que inferioriza as mulheres perante os homens.

De maneira a compreender esse fenômeno questionamos os sujeitos quanto sobre situações vivenciadas de assédio moral ou violência sexual nas empresas, as opiniões se divergiram, e mesmo as que não reconheceram tais violências durante os relatos trouxeram essas nuances:

“Não, assim a questão eu particularmente a questão do assédio é um limiar muito sensível né, o que é uma abordagem inadequada versus uma situação de assédio que é mais grave eu já tive pessoas por exemplo gestores que para mim chamar o minha linda e aí eu falo olha primeiro que eu não sou sua e segundo que linda não é um adjetivo adequado para gente usar no ambiente de trabalho então eu sempre me posiciono na lata a respeito disso, agora eu particularmente eu não sei dizer se esse tipo eu acho que não entra como assédio. Foi algo extremamente explícito e com intenções acho que era meio que natural do cara ô minha linda não sei o que, então isso já aconteceu agora de passar dos limites né oferecer coisas de encostar isso não graças a Deus não. Enedina Alves”

Agora, eu tive outra forma de assédio que essa foi mais direta, foi o gerente industrialEu vivi um tempo com minha mãe, quando ela faleceu ela estava lá morando comigo, só que ele tinha... Minha mãe uma semana por mês, ela ficava fora fazendo exame médico, acompanhando os outros filhos também, porque papai só ia final de semana lá pra usina, então ele sabia que eu estava sozinha em casa. E aí a cantada foi diretamente, entendeu? Só que aí eu dei uma resposta, porque minha mãe dizia que mulher pra se defender não precisa de homem nenhum. E aí esse cara estava assediando muita mais pessoas e assim... ele assediou de uma forma bem baixa mesmo, sabe? Um negócio assim... Eu fiquei... Nossa senhora, assim... Foi um dos piores dias de minha vida profissional foi esse dia. Depois eu fui saber que a menina que era secretária dele estava com o mesmo problema. E aí eu chamei o supervisor do laboratório, porque ele era uma pessoa de muita confiança minha, e eu aí passei que toda vez que ele me chamava na sala, eu enrolava e o menino ia comigo. Foi uma forma de defesa que eu encontrei, porque eu não tinha uma segurança profissional e psicológica pra estar lidando com a situação daquela.. Carlota Pereira”

“eu já tive situações onde o chefe do meu chefe me cantou, e daí você fala e agora como é que você sai dessa? E daí eu tive que falar você me desculpa se algum momento transpareceu que eu tivesse dado essa liberdade para falar comigo isso né, desculpa se algum momento transpareceu, mas assim não vai acontecer nem com você nem com ninguém daqui, então de você sair da situação de cabeça erguida, mas por dentro você virar as costas para o cara e chorar que nem uma criança, porque você falo ele vai me mandar embora amanhã, e você

achar que você está indo super bem, que você está fazendo uma entrega e tal e vem um tapa na sua cara você fala pô, é um desrespeito, você se sente tão desrespeitada que chega a ser humilhante porque você pensa, eu estou aqui para trabalhar, tô achando que o cara está acreditando no meu trabalho e o cara me fala um negócio desse entendeu, ele está me vendo como um pedaço de carne, ele não está me vendo como uma profissional, então eu sei o que é passar. Eufrásia Teixeira

Os comentários sexistas, que em geral são subestimados nas empresas como simples “brincadeiras” fazem parte do dia a dia das mulheres. Esses comportamentos arraigados na sociedade brasileira são demonstrados nos relatos das entrevistadas:

“Eu tive tipo assim ah atolou o carro, tinha que ser mulher, mas coisas super simples nada que me abalasse não, sempre consegui levar numa boa. Anita Garibaldi”

“seu corpo parece de uma menininha de quinze anos é muito lindo. Eufrásia Teixeira”

“eu lembro claramente que foi uma situação assim de tava aí eu com meu time me passou uma pessoa e ai acabaram de fazer a unha sabe umas coisas assim. Narcisa Amália”

Nota-se que mulheres em posição de liderança buscam criar redes de apoio para se unirem em defesa uma das outras, e assim buscam influenciar outras colegas a não aceitar tais posturas. Esse processo de conscientização das mulheres tem feito com que organizações busquem promover mudanças:

“então eu sempre pensei nisso se posicione eu falo para as meninas se posicione sempre de forma gentil é porque assim eu fui muito dura mas eu fui gentil, nenhum momento eu gritei, fiz escândalo porque é nessas horas que você realmente coloca limite, olha, beleza, sou cúmplice de vocês, estou junto, sou parceira mas tem limite. Bertha Lutz”

A discriminação de gênero é algo recorrente em reuniões ou eventos corporativos, mulheres explanam soluções ou percepções e comumente são menosprezadas, e o homem se apropria de tal ideia como sua e é ovacionado por isso. Esse termo é conhecido como “bropropriating” e se refere quando um homem toma posse indevida de ideias de uma mulher, assumindo o raciocínio exposto sem muitas vezes sequer mudar as palavras Stocker, Pâmela & Dalmaso, Silvana (2016)

“Várias vezes, várias vezes do tipo assim a minha impressão às vezes é que eu não falava a mesma língua, eu pensava assim eu estou falando uma coisa que não tem ninguém entendendo o que eu estou falando, é sério mesmo esse já foi até motivo de eu fazer praticamente uma análise, não é possível gente, porque eu falei, o menino falou a mesma coisa que eu falei todo mundo entendeu dele e não entendeu o meu, eu falei primeiro não é possível, eu acho que tem um pouco disso né da gente saber como falar como chamar atenção mas meu várias vezes fui interrompida tinha dificuldade de falar várias vezes e levantei a mão estou aqui eu tenho um ponto posso colocar meu ponto porque senão o negócio é mais fácil ouvir deixar passar enfim. Narcisa Amália”

“Olha conseguir fazer com que as pessoas tenham confiança em você e te ouvir você passa a ser algo e passe assim que você não seja só mais um para elas isso no ambiente masculino é muito difícil então você eu sempre falo eu não me posiciono como mulher Usina eu me posiciono como uma pessoa Maria Quitéria eu falo que a gente ali é unissex, não tem que ter sexo porque no primeiro momento que você demonstrar qualquer fragilidade você vai ser engolida isso é fato então você tem que se demonstrar firme, segura de si respeito consigo mesma acima de qualquer coisa que se você não se respeitar ninguém vai te respeitar ali e ser justa tentar ser imparcial e o mais justa possível eu acho que esses são os elementos para uma mulher conquistar confiança em um ambiente de Usina isso tem que ser demonstrado no seu discurso suas práticas precisam aparecer isso porque falar não convence ninguém, falar não convence ninguém, você tem que demonstrar nas práticas as pessoas precisam enxergar que está acontecendo para ser percebido por elas. Maria Quitéria”

O estereótipo de contratação nas empresas ainda aparece como algo relevante que continua sendo um fator que afasta as mulheres do ambiente organizacional. Nesse cenário as promoções também somam com as práticas discriminatórias contra elas.

“Já teve dentro, eu já até esqueci disso, dentro desse período ai, teve a formação de Na época o Abel era gerente geral, quem me falou isso foi Maria, porque isso não chegou diretamente pra mim, mas a Maria analista de RH chegou um dia tão triste e disse: Carlota, eu não deveria contar, mas vou te contar, quem era pra ser a gerente de era você, mas não foi aceita por ser mulher. Agora assim, eu não me chateie na época pela questão de ser mulher, não era a área que eu queria, eu sempre fui do controle de qualidade, eu não almejava ir pra uma gerência industrial de produção, nunca assim, quando eu idealizei minha carreira

profissional era mais ou menos isso que estou fazendo hoje, entendeu? Essa área de controle corporativo, não essa área de produção diretamente, mas você se chateia. Carlota Pereira”

“Sim, para algumas atividades tem atividades que quando o líder ele vê o currículo lá operador de máquinas pô é mulher mas tem experiência vou conversar né agora se tem o currículo assim entre um currículo sem experiência de um homem de uma mulher eles privilegiam para algumas atividades o homem por acreditar que aquela atividade é masculina, é manutenção é uma é, primeira cara que a pessoa tá entrando para aprender manutenção é uma coisa de menino desde cedo menino desmonta carrinho então um homem vai saber melhor vai desenvolver melhor e aí acaba privilegiando os homens e as nossas atividades operacionais a maioria tem esse aspecto de ser considerado uma atividade de meninos né muitas exigem força características que o homem carrega mais naturalmente né, tem bastante barreira. Enedina Alves”

Outra questão cultural demonstrada é a declaração de homens que não se sentem confortáveis em serem liderados por mulheres. Esse dado demonstra o viés inconsciente que dificulta a evolução das mulheres na carreira:

“só que um ano depois certinho assim tudo isso tinha acontecido, e muito difícil com o time, tinha às vezes eu tinha também muito problema com pares ou com alguém do corporativo pessoal falava de uma forma muito pesada, assim no começo algumas pessoas eu percebi que outras não, e daí eu lembro exatamente um ano depois eu tinha dezesseis colaboradores diretos cuidava de cento e cinquenta pessoas mais ou menos só CCT – Colheita de Cana e daí um deles me chamou lá fora lá faz favor aqui, e cheguei lá tinha uma cesta de flores com chocolate parecia um negócio romântico e não estava os dezesseis estavam treze assim e um deles falou assim olha eu tô aqui há mais de trinta anos e quando você chegou aqui a gente apostou quantos dias você ia durar por que a gente falou essa menina não vai dar conta o que ela tá fazendo aqui, e ele falou que eles apostaram entre eles mesmo, e realmente eu sentia neles, eles não ele não me desrespeitavam em falar mas não levou muito a sério, muita coisa que eu falava no começo, e daí eles falarem e agora um ano depois que a gente tá com você em trinta anos que eu tô aqui você foi a melhor líder que passou aqui, você é a pessoa que mais representa uma liderança para gente de verdade então, aquilo ali ficou bem marcado. Eufrásia Teixeira”

“Olha eu tive um caso só, na minha equipe um caso só, que foi mais difícil que já era um senhor né que tinha mais né talvez um Mindset um pouco mais ultrapassado que foi quando eu achei que tinha bastante dificuldade, a gente conversou bastante, depois ele teve que ser afastado daí acho que foi o mais difícil. Nárcisa Amália

Nota-se que as mulheres que romperam o teto de vidro tem características relacionadas a resiliência e perseverança, sobressaindo diante de situações discriminatórias pois estão focadas nos seus objetivos profissionais, embora o preconceito e discriminação marginalizem as mulheres.

4.4. Família

Finalizando as categorias analíticas buscaremos compreender a estrutura família versus trabalho. Observa-se a emergência de um novo modelo de relacionamento que parte da desconstrução da dicotomia entre homens e mulheres.

“Moro eu meu marido e meus dois filho, nós moramos juntos desde que as crianças nasceram e assim eu tento, mas não dá para separar tem horas, que eu falo que a gente faz alguns turnos e durante a semana eu sou assim hoje, eu já tive situações de trabalhar os finais de semana depois que eu fui para a gerência eu parei de trabalhar fisicamente na Usina final de semana então eu tento até quinta-feira, fico totalmente focado na usina até à noite, na hora que eu terminar de falar com você eu pôr as crianças para dormir e voltar a trabalhar até eu conseguir terminar as coisas que eu preciso eu sou totalmente focada e no final de semana eu tento dar atenção para cá junto para brincar para compartilhar momentos para olhar as coisas da escola para dar atenção para o esposo por que tem situações de cobrança então eu falo que a gente tem que equilibrar as coisas. Maria Quitéria”

“ter um segundo casamento é muito bom, nós somos muito companheiros um estilo de vida muito parecido, então é muito leve essa relação então pra mim é fantástico, com relação aos filhos já não moram comigo, então adoro os dois mais as duas temos uma relação muito boa, mais fica distante, mas assim a agente tem um estilo de vida, que ai você pergunta o que vocês

querem, então a gente está nessa fase que a gente não precisa mais correr atrás do dinheiro, mas temos muita vontade de fazer um trabalho social, a gente acha que podemos contribuir para a sociedade de alguma forma e eu tenho muito o lado feminino que eu gostaria de ajudar mas não sei como ainda .Francisca Ediwirges

Outro aspecto importante é que maior parte das entrevistas é casadas, e tem filhos, e mesmo as que são solteiras exercem algum cuidado com alguém da família

“Vishi eu tenho um monte eu sou muito inquieta então eu tô toda hora inventando uma coisa então eu moro com meu marido José com os meus dois filhos eu tenho um cachorrinho que tem seis meses eu adoro andar a cavalo então eu treino prova do tambor né, adoro é meu momento mais de adrenalina que eu relaxo muito eu adoro cozinhar eu jogo tênis também eu faço personal trainee, eu adoro viajar então eu que organizo a turma família, eu que alugou a casa eu faço tudo praticamente né , já comprei a comida, já defini o cardápio, eu sou assim eu gosto de fazer festa eu sou parceira aí de uma banda de rock que eu adoro né que eu faço vira e Mexe a gente faz festa familiar assim junta cem pessoas a gente aluga um espaço então eu faço parte da organização vendo convite faço Instagram da festa em fim né eu sou muito serelepe assim para com essas coisas que eu gosto muito de fazer isso assim igual de ouvir música, ficar em casa com os meus filhos né vou para piscina, brinco com eles é isso é um pouco da minha vida pessoal eu tenho um grupo de amigos assim familiar né bem próximos anos não sou aquela monte de amigo não eu tenho poucos e bons Amigos. Nárcisa Amália”

“Tinha minha tia mas não tenho mais. Agora eu tinha um irmão que é do segundo casamento do meu pai, que agora tá se formando. E meu sobrinho mais novo que eu dou apoio financeiro. Carlota Pereira

Além de todos os desafios impostos a carreira feminina, verificou-se que a conciliação entre família e carreira ainda gera conflitos:

“Tem hora que a gente passa do ponto e ainda bem que tem alguém da família que fala você não acha que não está pesando de mais um lado do que o outro, você não acha que está faltando atenção aqui em casa, ai você cai a ficha, mas gente tem uma convivência bacana eu e meu esposo a gente é muito parceiro nesse sentido me ajuda para caramba ele também trabalha então a gente tem que ir dividindo as coisas e ajustando, tem que ter muita tolerância muita paciência tem horas que a gente fala tá demais você tá jantando você tá comendo toque telefone

“você precisa atender você deixa a família e vai resolver um problema, na hora que você volta está todo mundo de cara virada com você e com razão mas faz parte não dá, então você tem que ir equilibrando e balizando essas antes de eu estar na gerência a gente fazia plantão então uma vez, um final de semana por mês eu estava trabalhando na Usina, indústria é assim não para não tem jeito, tem que estar no mínimo facilitando o trabalho, você não está com mão na ferramenta mas tem que tá lá apoiando dando recurso monitorando mas a gente convive já teve situações do meu filho olhar pra mim e dizer mãe dá para você deixar o computador e vim brincar comigo, é reunião na escola que você esquece de ir descobre depois tem tudo isso, mas eu falo assim se você quiser proporcionar tudo que o que eles têm hoje isso é necessário então se eu não trabalhar não tem como, tem que abrir mão e eles acabam crescendo tendo um pouco de maturidade um pouco menos apego aproveitam mais os momentos que a gente tá junto, mas eu falo assim se você for transparente é mais fácil conversando, você demonstrar amor, carinho, afeto fica mais fácil. Mária Quitéria”

“ ele entende um pouco né por conta do já conhecer o setor de já ter trabalho, mas acho que a questão da atenção né as vezes eu chego e fico falando o dia inteiro com pessoas o dia inteiro aí chega no horário de descanso eu quero paz né, quero botar um fone não tem nada tocando no fone só para não ter que escutar barulho nenhum , e aí ele às vezes reclama um pouco de atenção Enedina Alves

Uma variável que gera atenção, embora a literatura aponte que as tarefas do lar sejam de responsabilidade exclusiva das mulheres, houve uma reconfiguração no que tange os cuidados com a casa e os filhos, os relatos demonstram que para conseguirem assumirem ou se manterem no alto escalão seus parceiros tiveram que abrir mão ou adiar suas carreiras substituindo-as nessas tarefas. Essa rede de apoio facilita o processo de alcançar e se manterem em suas funções gerenciais.

“Alguém tem que abrir mão então eu falo e a gente nesse processo a gente tem que abrir mão de algumas coisas não dá para você ter tudo aí você abre mãos algumas vezes de questões familiares, abre mão as vezes de acompanhamento de filho de casa você tem que sempre que ter alguém para te apoiar de alguma forma sem isso você não consegue conciliar as coisas, ou você opta por seguir sua carreira profissional mas para conciliar eu falo você tem que abdicar de algumas coisas como ver o filho começar a andar coisas desse tipo falar papai primeiro que mamãe mas eu acho que faz parte sabe eu acho que da maturidade para toda família na verdade

para os filhos para a gente para a família como um todo né mas é fundamental se a gente não aceita ajuda é impossível eu diria. Maria Quitéria”

“quando meu filho nasceu ele saiu para estruturar um negócio próprio nosso ele produz soja então hoje ele fica mais em casa e é um apoio que eu tenho, como ele trabalha em casa eu tenho mais segurança com meu filho que acaba ficando com a babá durante o dia mas tem meu marido aqui para apoiar. Bertha Lutz

Percebe-se que à relação familiar casamento e filhos não é um empecilho para priorização da carreira, os companheiros passam da esfera tradicional familiar, onde o homem saía para prover o sustento e a mulher ficava a cabo das tarefas do lar. Mesmo com os avanços das mulheres no mercado de trabalho, persiste ainda uma visão conservadora em relação ao cuidado dos filhos e tarefas domésticas.

“É muita cobrança de família, sogra. Minha sogra é super legal, mas no começo ela estranhava, então é complicado porque você tem um julgamento da sociedade a professora da escola, ela falava assim sobre o meu maior, Narcisa ele precisa ter um pouco de você estar na sua casa um pouco tá, eu sei né mas agora eu estou em momento difícil tal enfim eu acho que assim não tem certo não tem errado né tem gente que acredita uma coisa a gente fica acredita em outra o que eu acho que a gente tem que tá bem com a gente mesmo e é isso que eu procurei fazer quando eu achei que tava pegando muito pesado e trabalhando demais e dando pouca atenção pro lado de cá então eu tentei equilibrar eu acho que eu tô resolvendo isso muito bem hoje em dia. Narcisa Amália.”

“a gente já teve algumas questões por conta das tarefas de casa também né porque eu chego cansada exausta e aí sei lá esqueci de lavar uma roupa e ele veio me cobrar, eu falei o meu filho você estava aqui em casa desde às 3 horas da tarde a máquina está ali sabão tá aqui se virá. Enedina Alves

De forma a ter mais tempo para a família e para si própria, muitas relatam o home office como uma prática que colabora para estreitar esses laços, visto que Usinas são em geral afastadas das cidades, outro aspecto relevante para a qualidade de vida, é buscar otimizar o tempo morando por exemplo em condomínios que oferecem diversos serviços que diminuem o deslocamento.

“faço academia 5:30 da manhã mudei para um condomínio que tem academia dentro e posso curtir meu filho no final do dia, gosto de ler e falta realmente tempo para ler então no fim de

semana quando meu filho tira os cochilinhos eu vou fazer a leitura Viajar, sair para caminhar, ouvir os pássaros e curtir o ambiente externo, então eu dou valor nisso também. m nas pequenas coisas, nesses pequenos momentos. Berta Lutz”

“no pouco tempo livre que me resta, que a rotina é bem complicada eu tenho me esforçado muito para cuidar da minha saúde principalmente eu tenho desenvolvido uma paixão por atividade física tento priorizar isso no meu dia a dia Enedina Alves.

Mas apesar disso outras manifestaram um sentimento de culpa em relação a participação na vida dos filhos, e algumas se emocionam ao falar sobre isso.

“Talvez eu tenha me doado demais a empresa, mas eu não sei se seria diferente, não sei se eu conseguiria, porque o que tenho pra fazer eu faço, eu me entrego então eu não sei se faria diferente, mas o que penso é assim, vale todo esse esforço e aí quando você vê uma empresa se tornando executiva e as pessoas vem e não enxergam valor em nada mesmo que você tenha 30 anos de trabalho, a construção de uma trajetória e as vezes não tem valor nenhum porque a pessoa que vem ela quer ganhar os bônus e passar 5 anos e tchau, então são os valores a minhas reflexões. Francisca Edwiges

“a minha a minha carreira agora está sendo construída para eu poder ter um pouco mais de tempo com eles o que eu não consegui ao longo desses 15 anos de carreira em Usina eu estou tentando agora reconstruir e recuperar um pouco do que eu não vivi com meu filho de 11 anos eu viver com os dois que eu tenho agora então assim meu tempo vago eu estou 100% do tempo com eles e andando de bicicleta é passeando full time nas horas vagas é com eles então é isso hoje eu vejo o quanto isso é importante a gente ter esses dois lados vida pessoal e profissional bem alinhadas a rotina realmente de Usina ela é muito puxada né ela consome mais tempo da gente. Anita Garibaldi”

Mesmo alcançando cargos de alta representatividade, as mulheres ainda manifestam sentimento de culpa e sofrimento quanto ao equilíbrio entre família e trabalho.

5 CONCLUSÕES

Buscou-se nesta pesquisa investigar os desafios que a mulher, engajada profissionalmente em cargos executivos no setor sucroenergético enfrenta na progressão de sua carreira. Esta

investigação foi possível através do escrutínio de algumas carreiras de mulheres empregadas em postos diretivos nesse setor buscando identificar, em suas trajetórias profissionais, os obstáculos e problemas nessa progressão e, sem divergir de centenas de pesquisas que vêm estudando a discriminação da mulher na sociedade, confirmou a reprodução da tradicional cultura de dominação masculina. A carreira executiva feminina, nesse segmento da indústria, tal como em outros, é notoriamente discriminada.

Esta discriminação já é amplamente conhecida, mas ainda requer a identificação dos mecanismos discriminatórios e de resiliência das mulheres que driblam obstáculos para atingirem os escalões executivos dessas empresas. Esses mecanismos e resiliência requerem constante revisão porque a sociedade evolui em todos os seus aspectos, seus mecanismos mudam e requerem revalidação.

Mais uma vez, está investigação confirma a existência da discriminação e a impotência da administração de pessoal para lidar com um problema frente ao qual elas tem acesso apenas na ponta do iceberg. A discriminação é uma condição histórico-cultural (Saffioti, 2015) que requer ação política, que não está no horizonte da gestão de pessoas. O aspecto positivo de um trabalho como este é a constatação, mais uma vez, da resiliência das mulheres que seguem com sua utopia de igualdade de gênero e sua resistência no enfrentamento de adversidades que são reconhecidas mundialmente, mas renitentes em sua reprodução.

Dentro desse quadro, otimista e pessimista, foi possível identificar algumas respostas à pergunta de pesquisa que nortearam e motivaram esta dissertação. A primeira delas é o fato de a discriminação aparecer claramente nas carreiras aqui estudadas. Essas mulheres reconhecem a discriminação, sofrem, mas suas utopias não perdem força. Elas enfrentam os obstáculos, preservando seus ideais de ascensão profissional, de justiça na igualdade de gêneros e reconsiderando que as dificuldades aparecem, mas devem ser enfrentadas.

Esse espírito de enfrentamento e coragem para caminhar profissionalmente em trilhas adversas, aparece já no momento da escolha da profissão que é um fator relevante na carreira. Essa escolha desponta já nos anos de formação profissional, sendo um passo estrategicamente relevante porque nele, o tempo cronos começa a ser contado. Nessa escolha, elas percebem, porém não levam em conta os preconceitos. Esse passo já revela sinais da resiliência que lhe será exigida, mais tarde. Reconhecendo o peso da masculinização de algumas profissões, elas as escolhem conscientes dos obstáculos futuros. Nesse sentido, a discriminação aparece como

um recurso ou instrumento que ajuda a mulher a ser forte, flexível e lutadora, priorizando seus ideais e seus desejos, nessa etapa da vida, expondo que não se submetem às dificuldades e barreiras que vão encontrar. Mesmo escolhendo profissões tipicamente masculinas elas demonstram disposição para enfrentar eventuais resistências e seus mecanismos.

Os dados desta pesquisa demonstraram que, nessa etapa, elas enfrentam o desencorajamento de seu círculo social mais próximo, mas mostram firmeza na realização de suas utopias. Algumas foram influenciadas, de certa forma, pelos membros da família que estavam envolvidos em ambientes empresariais, fato que corrobora com suas resiliências porque, se colocando na trajetória histórica da família, elas percebem a responsabilidade de serem bem-sucedidas. Um fracasso não seria apenas individual, mas coletivo e comunitário.

Essa luta profissional da mulher não apareceu como uma contingência individual e limitada a alguma etapa de sua trajetória, mas apareceu como uma construção social que tem sido denominada de corporativismo, nas ciências sociais. Dentro de um contexto corporativista, as escolhas singulares que manifestam os obstáculos à progressão da mulher, na verdade, não são escolhas pessoais, uma vez que estão alicerçadas na identidade coletiva do protagonista.

Em relação ao perfil de liderança, nesta pesquisa identificamos características transformacionais dessas executivas tais como adaptabilidade, flexibilidade, colaboração, comunicação e engajamento das equipes, habilidades consideradas pelas empresas como diferencial competitivo, mas os dados demonstram que não se creditam as mulheres o valor desse exercício da liderança, e tão pouco é registrado movimentos políticos para apoiar as carreiras profissionais femininas, ao contrário, sinalizaram até alguma falta de união, ou seja, ausência de caráter político em suas ações de busca de igualdade.

Durante a análise das entrevistas, nota-se que há sinais de hostilidade, de resistência às mulheres, mas elas tomam esses mecanismos, como um passo qualquer do percurso que elas têm que trabalhar, mesmo sem claro apoio corporativo externo. Todas atuam para transpor o labirinto de cristal (Mendes, 2017) visando a utopia de chegar ao alto escalão hierárquico a partir do esforço pessoal e da resiliência. Elas revelam frustração, mas não tomam isso como um obstáculo intransponível, acontece e elas enfrentam.

Percebe-se que em nenhum dos relatos aparecem políticas da organização para desarticulação das paliçadas. Elas querem e seguem sua ambição de crescer na carreira, mesmo que existem várias perdas durante sua trajetória. Essa equação entre resistência e empenho evidencia a

coragem do enfrentamento dos obstáculos, como quem entende como desafios e não como dificuldades. DeCharms (1968) dedica um livro a essa postura que ele denomina de força ontológica por sua contribuição para o crescimento do indivíduo.

Em relação à discriminação de gênero, os dados mostraram que existe uma certa ambivalência. As mulheres reconhecem a existência dessa ameaça externa, mas essa adversidade as ajuda, alimentando sua autoafirmação e seu propósito de enfrentamento. O fato de mulheres serem reais competidoras com sexo oposto, faz com que os homens frequentemente tentem minimizar as mulheres, tal como aparece na frequência de brincadeiras sexistas, que muitas delas interpretam como mecanismo para que eles mantenham no poder.

Outro fator que desponta nesta pesquisa é que devido a visão tradicional de um líder estar associada ao sexo masculino, todos os sujeitos em menor ou maior grau se masculinizaram no decorrer de sua carreira, como uma forma de adaptação e busca de afirmação para serem aceitas em um ambiente estruturalmente machista. A mulher precisa a todo momento provar para si e para a sociedade sua competência, a elas não cabe aparentar fraqueza ou erros.

Essas mulheres executivas reconhecem que se encontram dentro de um labirinto de cristal, identificados nos obstáculos dispostos ao longo de sua trajetória da carreira. É difícil enfrentar tantas barreiras e se imaginar chegando ao final da porta de saída, quando se percebe que essa porta ainda está distante do ponto no qual se encontra. Os rituais e estruturas das organizações estão acomodados no preconceito de gênero. Identificamos em sua imaginação, a fantasia de desistência dessa luta, porém é apenas uma fantasia.

Outro fator relevante reconfirmado nesta pesquisa, é a busca de apoio, a solidariedade de muitos colegas no reconhecimento da discriminação e a certeza de que não é a mudança pontual de pessoas, mas a transformação institucional que deve ser acionada para a superação desse problema. O preconceito de gênero não está limitado aos muros da fábrica, ou da usina, mas está nas entranhas da legislação da cultura machista e da falta de vontade política de alterar esse flagelo, o mais rapidamente possível.

Outro obstáculo despontado nesta pesquisa foi a existência de homens que não se sentem confortáveis em serem liderados por mulheres. Esse dado expõe um viés de natureza inconsciente introjetado em níveis profundos que resvalam na questão das identidades. Como se percebe, são diversas as barreiras que dificultam a evolução das mulheres na carreira

profissional além delas abrangerem estruturas que a própria gestão de pessoas dificilmente, tem condições de enfrentar.

Mesmo diante desses obstáculos, as mulheres têm ganho espaços significativos na busca da justiça da igualdade de gêneros. A ação afirmativa para o enfrentamento dessas barreiras tem gerado frutos em seus espaços, como alguns dos sujeitos revelaram. Pode ser uma luta de longo prazo, porém a chama que alimenta esse enfrentamento não se apaga facilmente, como se percebe nas resiliências dos sujeitos estudados aqui.

Embora o preconceito e a discriminação marginalizem as mulheres, não afetam seu compromisso com o trabalho e com a sociedade, levando-as a desenvolver uma competência social e política que sustenta a convivência na rotina, sem gerar conflitos e sem comprometer a eficácia de suas tarefas. É interessante notar que os homens e os gestores sabem dessas condições e de seus mecanismos, mas nem sempre atuam contra por força do espírito corporativista e de suas raízes na identidade coletiva.

Neste estudo foi possível identificar que as mulheres são majoritariamente, casadas, com filhos e com a responsabilidade do lar. Ela aprende a ser cuidadora e profissional, mostrando sua competência de adaptação com seus recursos de enfrentamento de tarefas diferentes, porém possíveis de serem integradas na ação de um mesmo protagonista.

Diante dos resultados, o perfil das mulheres entrevistadas é muito diferente do perfil patriarcal do passado. Atualmente, as mulheres desfrutam de maior autonomia, alcançam postos de trabalho e cargos de alta responsabilidade tanto quanto os homens ocupam, sendo que, ao mesmo tempo, ainda realizam os ofícios tradicionais e culturais no âmbito do lar e da sociedade. Trabalhar fora de casa com a possibilidade de não depender exclusivamente dos homens é uma conquista ainda recente entre as mulheres.

Essa pesquisa mostrou que a independência pessoal e financeira é resultado de todo o seu esforço durante a busca pela sua formação. Demonstrou também que hoje, as mulheres saem para manter o sustento desses lares, enquanto seus companheiros assumem o cuidado com o casa, demonstrando que a configuração e o pensamento das famílias estão em processo de metamorfose. Além disso, mostrou que ainda existem preconceitos em relação ao trabalho feminino, principalmente na área do agronegócios, porém, diante de várias superações, estão conseguindo o seu espaço, em busca de respeito, aliado ao uso de estratégias de incessante

preocupação com o conhecimento, a educação, sua feminilidade e o profissionalismo. Mesmo que, de forma lenta, esse processo é progressivo e constante.

A discriminação revela a competência da mulher e estrutura política que a marginaliza, expondo a falta de vontade política para a superação do preconceito. A sinais de hostilidade, de resistência as mulheres, mas elas tomam esses mecanismos que aparecem através desses sinais, como algo que elas tem que trabalhar

Observa-se que devido aos desafios impostos pela cultura masculinizada do setor sucroenergético, talentos femininos podem ser aproveitados ou perdidos, sem que o preconceito entre na pauta de estratégias de competitividade. Trata-se de uma esfera de profissionais que está lutando pela conquista e defesa dos direitos e assim buscando oportunidades para exercer a representação junto a sociedade. Esse quadro está mudando em diversos segmentos, porém ainda não é discutido no setor aqui estudado.

Este estudo demonstra que essas profissionais da indústria sucroenergética estão buscando redefinir as regras sociais e seus papéis na sociedade. Com isso estão transpondo o labirinto de cristal (Lima, 2013), afrontando assim, a estrutural patriarcal no qual ele foi modelado, mesmo que para isso tenham que pagar um alto preço ao propor uma mudança na divisão sexual do trabalho.

Transpor o labirinto requer uma longa e árdua caminhada, as gestoras objetos desse estudo desenvolveram habilidades como adaptação, designação e determinação para romper os vícios sociais. Para que outras mulheres consigam romper esses obstáculos é necessário que o setor sucroenergético transforme o discurso em ações efetivas que promovam a liderança feminina e mitiguem a disparidade gênero.

Por fim, os dados obtidos são importantes para servirem de inspiração e busca de representatividade para outras mulheres pois identificam estratégias que essas profissionais do setor sucroenergético utilizam para driblar os obstáculos dispostos ao longo de suas trajetórias.

5.1. Limitações da pesquisa

Estudar outros setores e mais sujeitos

5.2. Novas perguntas

Por que o setor sucroenergético ignora a competência de competitividade da mulher executiva?

REFERÊNCIAS

- ABAG - Associação Brasileira do Agronegócio. (2017). *Todas as Mulheres do Agronegócio*. São Paulo: IPESO. nº 108.
- Adams, R. B. & P. Funk .(2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58 (2) pp. 219-235, 10.1287/mnsc.1110.1452.
- Akpinar-Sposito, C. (2013). Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 75. 488–497. 10.1016/j.sbspro.2013.04.053.
- Andrade, J. A. & Carvalho Neto, A. (2015). *Mulheres Profissionais E Suas Carreiras sem Censura: Estudos sob Diferentes Abordagens*. Editora: Atlas Edição: 1.
- Arvate, P., Galilea, G. & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*. 10.1016/j.leaqua.2018.03.002.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Bagues, M., Sylos-Labini, M. & Zinovyeva, N. (2017). Does the Gender Composition of Scientific Committees Matter?. *American Economic Review*. 107. 1207-1238. 10.1257/aer.20151211.
- Bagues, M. & Campa, P. (2020). Can gender quotas in candidate lists empower women? Evidence from a regression discontinuity design, *Journal of Public Economics*, Volume 194, 2021,104315, ISSN 0047-2727, <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104315>.
- Bardekjian, A., Nesbitt, L., Konijnendijk V. D. B. C. & Lotter, B. (2019). Women in urban forestry and arboriculture: Experiences, barriers and strategies for leadership. *Urban Forestry & Urban Greening*. 46. 126442. 10.1016/j.ufug.2019.126442.
- Barres, B. (2006). Does gender matter?. *Nature*. 442. 133-6. 10.1038/442133a.

Barros, G. S. C., Gilio, L., Castro, N. R., Belon, J. G. O. & Rodrigues, L. (2018). Especial temático mercado de trabalho do agronegócio: a dinâmica dos empregos formais na agroindústria sucroenergéticas de 2000 a 2016. Centro de estudos avançados em economia aplicada (CEPEA), Piracicaba.

Bass, B. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd edition). The Free Press: London.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, v. 17, n. 1, 12-121.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*. vol. 52, n. 2, 130-139.

Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly* vol. 10. n. 2, 1999.

Belmonte, R. L. C. (2014). Quotas para mulheres em conselhos de administração, à luz da teoria feminista do direito. Tese de Doutorado, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.2.2017.tde-04102017-093636. Recuperado em 2020-10-21, de www.teses.usp.br

Bennis, W. & Nanus, B. (1988). Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra.

Bennis, W. (1996) A formação do líder. São Paulo: Atlas.

Bennis, W. (1998). Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan (Org.). *Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo*. São Paulo : Makron Books. p. 118-129.

Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

Bertogg, A., Imdorf, C., Hyggen, C. & Parsanoglou, D. (2020). Gender Discrimination in the Hiring of Skilled Professionals in Two Male-Dominated Occupational Fields: A Factorial Survey Experiment with Real-World Vacancies and Recruiters in Four European Countries. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*.10.1007/s11577-020-00671-6.

Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway, *The Review of Economic Studies*, Volume 86, Issue 1, January 2019, Pages 191–239, <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>

Blake, R. & Mouton, J. S. (1978). *O grid gerencial*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira.

Blanchard, K. H. & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 42+.

Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson.

BRASIL. (2011). *Consolidação das leis do trabalho: decreto-lei 5.452 de 1º de maio de 1943*. 13. ed. São Paulo: Rideel, 2011. p. 714-716. (Série Vade Mecum).

Brinkhuis, E. & Scholtens, B. (2018). Investor response to appointment of female CEOs and CFOs, *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 3, Pages 423-441, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.08.002>.

Bryman, A. (1992). *Carisma and Leadership in organizations*. London, SAGE Publications.

Bryman, A. (2009). Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas. v. 3, 257-281 p.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.

Butler, J. (2015). *Problemas de Gênero - Feminismo e Subversão da Identidade - Col. Sujeito & História - 8ª Edição*. Rio de Janeiro: civilização brasileira.

Carvalho Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M. & Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. *Revista de Ciência da Administração*, v. 14, n. 32, p. 35-49.

Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Santos, C. M. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 210-223.

- Castilla, E. (2008). Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers. *AJS; American journal of sociology*. 113. 1479-526. 10.5465/AMBPP.2005.18778668.
- Chen, J. & Houser, D. (2019). When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. *The Leadership Quarterly*. 101340. 10.1016/j.leaqua.2019.101340.
- Chin, J. L. (2011). Women and Leadership: Transforming Visions and Current Contexts Forum on Public Policy Online, v2011 n2.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. & León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. Em *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. International Center of Work and Family.
- Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (2004). *Handbook de Estudos Organizacionais – Ação e Análise Organizacionais*. Volume 3. São Paulo: Editora Atlas.
- Cornwall, A. (2014). Women's Empowerment: What Works?. WIDER working paper. 10.1002/jid.3210.
- Corteva Agriscience. (2018). *Global Women in agriculture: Research Findings*.
- Creswell, J.W. & Clark, V.L. P. (2013). *Pesquisa de Métodos Mistos*. (2a. ed.) Porto Alegre: Penso.
- DeCharms, R. C. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press
- Day, D. V. & Antonakis, J.(2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- De Lauretis, T. (1994). A tecnologia de gênero. In: *HOLANDA, Heloisa Buarque de (Org.). Tendências e impasses: o feminismo como crítica cultural*. Rio de Janeiro, Rocco. p. 206-242.
- Dezsó, C. & Ross, D. (2011). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*. 33. 10.2307/23261318.

- Diehl, A., Stephenson, A., Dzubinski, L. & Wang, D. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the Gender Bias Scale for Women Leaders. *Human Resource Development Quarterly*. 10.1002/hrdq.21389.
- Drucker, P. F. (1996). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about how Women Become Leaders*. Harvard Business Press.
- Ettinger, L., Conroy, N. & Barr, W. (2019). What Late-Career and Retired Women Engineers Tell Us: Gender Challenges in Historical Context. *Engineering Studies*. 11. 1-26. 10.1080/19378629.2019.1663201.
- Feldmann, A. F. (2018). *Feminismo em pauta: um estudo sobre mulheres e jornalismo alternativo*. Tese (Doutorado em Estudo dos Meios e da Produção Mediática) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- Fiedler, F. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43, 115-122.
- Follett, M. P. (1997). Creative experience. In: GRAHAM, Pauline (Org.). *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Foucault, M. (1982). Subject and Power. In: DREYFUSS, H. & RABINOW P. *Beyond structuralism and hermeneutics*. Brighton, The Harvester Press.
- Freitag, R. M. K. & Severo, C. G. (2015). *Mulheres, linguagem e poder : estudos de gênero na sociolinguística*. — São Paulo : Blucher.
- Fulu E. & Miedema S. (2015). Violence Against Women: Globalizing the Integrated Ecological Model. *Violence Against Women*. 2015 Dec;21(12):1431-55. doi: 10.1177/1077801215596244. Epub 2015 Jul 26. PMID: 26215287; PMCID: PMC4638316.
- Gardner, W., Lowe, K., Meuser, J., Noghani, F., Gullifor, D. & Cogliser, C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*. 101379. 10.1016/j.leaqua.2019.101379.

- Gartzia, L. & Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough?: Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27, 296-314. 10.1108/17542411211252624.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, p. 267-284.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*; 6º ed. São Paulo: Atlas.
- Glass, C. & Cook, A. (2015). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27, 10.1016/j.leaqua.2015.09.003.
- Gram, L. M. J. & Skordis-Worrall, J. (2019). Organising Concepts of ‘Women’s Empowerment’ for Measurement: A Typology. *Social Indicators Research* 143, 1349–1376.
- Grant Thornton. (2019). Women in Business: Building a Blueprint for Action. Mar 7. Disponível em https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf
- Grossi, M. G. R., Borja, S. D. B., Lopes, A. M., & Andalécio, A. M. L. (2016). As mulheres praticando ciência no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 24(1), 11-30. <https://doi.org/10.1590/1805-9584-2016v24n1p11>.
- Guinote, A. (2017). How Power Affects People: Activation, Wanting, and Goal Seeking. *Annual Review of Psychology*, 68, 10.1146/annurev-psych-010416-044153.
- Guzmán, L. & Cisner, M. (2014). Participacion y Liderazgo de las mujeres guanajuatenses. *Ciencia e Interculturalidad*, 14, 7, 10.5377/rci.v14i1.1494.
- Hannum, K. M., Muhly, S. M., Shockley-Zalabak, P. S., & White, J. S. (2015). Women leaders within higher education in the United States: Supports, barriers, and experiences of being a senior leader. *Advancing Women in Leadership*, 35, 67-77.
- Hässler, P. & Schneider, S. (2020). 3 Effects of Gender Differences in Competition on Creativity. In *Gender Differences in Technology and Innovation Management*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. doi: <https://doi.org/10.1515/9783110593952-003>.

- Hatmaker, D. (2012). Practicing engineers: Professional identity construction through role configuration. *Engineering Studies*, 4, 1-24. 10.1080/19378629.2012.683793.
- Hatmaker, D.M. (2013), Engineering Identity: Gender and Professional Identity Negotiation among Women Engineers. *Gender, Work & Organization*, 20: 382-396. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00589.x>
- Herbst, T. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. 10.4102/sajip.v46i0.1704.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (2007). *Management of organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holman, L. Stuart-Fox, D. & Hauser, C. (2018). The gender gap in science: How long until women are equally represented?. *PLOS Biology*, 16. e2004956. 10.1371/journal.pbio.2004956.
- Hoyt, C. & Murphy, S. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, Women, And leadership. *The Leadership Quarterly*, 27. 10.1016/j.leaqua.2015.11.002.
- Hupfer, C. L. (2016). *Liderança e luta por reconhecimento - Trocas da relação eu-outro*. Tese Doutorado Instituto de Psicologia da Unversidade de São Paulo.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 20,5% menos que homens. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens>>. Acesso em: 10 Abril. 2020.
- Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Khalfa, J. (1994). *What is intelligence?: (Ed.): Cambridge University Press, Cambridge*.
- Kaiser, R. B., & Wallace, W. T. (2016). Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior: Toward a new narrative. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 72–98. <https://doi.org/10.1037/cpb0000059>.

- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Kets de Vries, M. F. R. (1997). *Liderança na empresa: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.
- Khan, M. H., Fraz, A., Hassan, A., & Abedifar, P. (2020). Female board representation, risk-taking and performance: Evidence from dual banking systems. *Finance Research Letters*. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101541>.
- Kirton, G. & Healy, G. (2012). Lift as you rise: Union women’s leadership talk. *Human Relations*. 65. 979-999. 10.1177/0018726712448202.
- Kok, J. & Van den Heuvel, S. C. (2019). *Leading in a VUCA world: Integrating leadership, discernment and spirituality*, Contributions to Management Science, ISBN 978-3-319-98884-9, Springer Open, Cham, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9>.
- Kotter, J. P. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. 4th ed. Wiley-VCH Verlag GmbH.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lauretis, T. de. (2000). Genealogías feministas: un itinerario personal. In: T. de LAURETIS, *Diferencias: Etapas de un camino a través del feminismo*. Madrid, Horas y Horas La Editorial, p. 7-31.
- Lima, B. S. L. (2013). O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. *Revista Estudos Feministas* 21 (3), 883-903.
- MACHADO, F. de B. P. (2003) *Brasil, a doce terra – História do setor*. Disponível em: <<http://www.jornalcana.com.br/Conteudo/HistoriadoSetor.asp>> Acesso em 10 de Abril de 2021.
- Malvezzi, S. (2019). *Liderança: premissas, modelos e implicações*. MPA, em aula ministrada no dia 29.09.2019.

Mavin, S., Williams, J., Bryans, P. & Patterson, N. (2014). Become your own 'Project': Learning from Women Elite Leaders' Reflections to Shape Women's Future Careers Winner of the Alan Moon Prize for Best Paper at UFHRD Conference 2014.

Múnera Gómez, M. (2019). LAS METODOLOGÍAS BIOGRÁFICAS Y NARRATIVAS Y SUS APORTES PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS ANTROPOLÓGICOS ALREDEDOR DE LA SALUD Y LA ENFERMEDAD EN COMUNIDADES CAMPESINAS. *Revista Da FAEEBA - Educação E Contemporaneidade*, 28(56), 70-89. <https://doi.org/10.21879/faeaba2358-0194.2019.v28.n56.p70-89>

Mckinsey. (2017). Women matter: Time to accelerate – 10 years of insights into gender diversity’.

Melo, H. P. de & Castilho, M. (2009). Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz?. *Rev. econ. contemp.*, Rio de Janeiro , v. 13, n. 1, p. 135-158, Apr.

Mendes, A. P. (2017). Labirinto de Cristal: Mulheres, carreira e maternidade uma conciliação possível? Dissertação (Mestrado em Psicologia Social), São Paulo, PUC- SP.

Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2003). *Administração*. São Paulo: Editora Saraiva. 2º Ed.

Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797–829. <https://doi.org/10.1037/bul0000234>.

Mota, C., Tanure, B. & Carvalho Neto, A. (2015). Mulheres Executivas Brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo - RAD*. 16. 10.20946/rad.v16i3.13791.

Munachonga, H. & Munsaka, E. (2019). Gendered Experiences of Female Engineering Students in Selected Public Universities in Zambia. 110-116. 10.20431/2349-0381.0610013.

Nadeem, M., Suleman, T. & Ahmed, A. (2019). Women on boards, firm risk and the profitability nexus: Does gender diversity moderate the risk and return relationship?, *International Review of Economics & Finance*, Volume 64, Pages 427-442, ISSN 1059-0560, <https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.08.007>.

Naves, M. F., Gerardi, F., Kalaki, R. B. & Gali, R. (2017). O setor sucroenergético em 2030: dimensões, investimentos e uma agenda estratégica Brasília: CNI / Marcos Fava Neves.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practise*. Sage Publications, Inc.:3 ed.

Offermann, L. & Foley, K. (2020). Is There a Female Leadership Advantage?. 10.1093/acrefore/9780190224851.013.61.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2015). *Women in business and management: gaining momentum / International Labour Office*. Geneva: ILO, 2015.

Oliveira, P. J. de et al. (2019). Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva.. *Revista de Administração Pública - RAP*, v.53, n. 1, p 101-123, jan. - fev.

ONU Mulheres. (2010). *Garantir os direitos das mulherse no Brasil e no mundo*. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>

Porto, W. C. (2012). *Dicionário do voto*. Rio de Janeiro: Lexikon. 428 p.

Richardson, R. (2018). *Measuring Women’s Empowerment: A Critical Review of Current Practices and Recommendations for Researchers*. *Social Indicators Research*. 137. 10.1007/s11205-017-1622-4.

Rodrigues, S. C. & Silva, G. R. (2015). *A liderança feminina no mercado de trabalho*. Vol. 1. *Revista digital de Administração Faciplac*.

Russo A. M. (2020). Is there sex bias against women reflected in industry payments and does it matter?. *American heart journal*, 223, 132–134. 2020.

Saffioti, H. I. B. (2015). *Gênero, patriarcado, violência*. São Paulo: Expressão Popular. ISBN: 9788577432622.

Salas-Vallina, A. (2018). *Liderazgo femenino y felicidad en el trabajo: el papel mediador del intercambio líder-colaborador*. *Universidade de Valencia. Búsqueda*. 5. 146-164. 10.21892/01239813.417.

Samuelson, H., Levine, B., Barth, S., Wessel, J. & Grand, J. (2019). *Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification*. *The Leadership Quarterly*,. 30. 101314. 10.1016/j.leaqua.2019.101314.

Schein, E. (2007). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, SP: Atlas.

- Scott, J. W.(1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, vol. 20, nº 2, jul./dez. 1995, pp. 71-99.
- SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. (2018). *Análise do setor sucroenergético do Triângulo Mineiro./ Bárbara Alves Araújo de Castro - Belo Horizonte: SEBRAE Minas. 54 p.: il.*
- Sharif, M. (2015). Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 169. 329-336. [10.1016/j.sbspro.2015.01.317](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.317).
- Sharma, S. (2017). The Dynamics of Women’s Empowerment: A Critical Appraisal. *Social Change*, 47(3), 387–405. <https://doi.org/10.1177/0049085717712822>
- Shen, W. & Joseph, D. (2020). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2020 100765. [10.1016/j.hrmr.2020.100765](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765).
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>.
- Smith, J., Ortiz, C., Buhbe, M. & Vugt, M. (2018). Obstacles and opportunities for female leadership in mammalian societies: A comparative perspective. *The Leadership Quarterly*. [10.1016/j.leaqua.2018.09.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.005).
- Stark, E. & Hester, M. (2019). Coercive Control: Update and Review. *Violence Against Women*, 25(1), 81–104. <https://doi.org/10.1177/1077801218816191>.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.3. p.62-69, julho/setembro.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>.
- Storey, J. (2016). *Leadership in Organizations: current issues and key trends*. 3th. ed. London: Routledge, 2016. 312 p.

Stocker, Pâmela & Dalmaso, Silvana. (2016). Uma questão de gênero: ofensas de leitores à Dilma Rousseff no Facebook da Folha. *Revista Estudos Feministas*. 24. 679-690. 10.1590/1806-9584-2016v24n3p679.

Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.

Tannenbaum, R., Massarik, F. & Weschler, I. R. (1972). *Leadership and organization*. Nova York: Mc Graw-Hill.

Thomas, D. A. & Ely, R. A. (2002). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Harvard Business Review on Managing Diversity. Boston: Harvard Business School Press.

Thomson Reuters Foundation (2015). The top five issues facing woman at work. Disponível em: <<https://blogs.thomsonreuters.com/answerson/the-top-five-issues-facing-women-at-work/>> Acesso em 10 de junho de 2020.

Tucci, V. S. E., Carvalho, R. A. A. & Franco, R. (2015). Mulheres gestoras: potencialidades do feminino no processo de liderança.. Nova Lima, DOM: v.9, n.28, nov./fev. 2015/16, p. 76-79.

Turano, L. M. & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>.

UDOP – União Nacional da Bioenergia. Mapa das Usinas e Destilarias. Disponível em: <https://udop.com.br/index.php?item=mapa_unidades>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

Ugalde-Binda, N. (2008). Pautas útiles para investigar en costa rica la problemática de la gerencia femenina. *Ciencias económicas*. Vol. 26, Nº. 2, pags. 349-354. 26., 2008.

Verniers, C. & Vala, J. (2018). Justifying gender discrimination in the workplace: The mediating role of motherhood myths. *PLOS ONE*. 13. e0190657. 10.1371/journal.pone.0190657.

Vrushali, P. (2020). From Patriarchy to Intersectionality: A Transnational Feminist Assessment of How Far We've Really Come | *Signs: Journal of Women in Culture and Society*: Vol 38, No 4.

White, R. Lipitt, R. (1960). *Autocracy and democracy: a experimental inquiry*. New York: Haper & Brothers.

Yang, P., Riepe, J., Moser, K., Pull, K., & Terjesen, S. (2019). Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective. *Leadership Quarterly*, 30(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.05.004>.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.) Porto Alegre: Bookman.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Harlow : Pearson Education 8th edition.

Zalata, A. M., Ntim, C. G., Choudhry, T., Hassanein, A. & Elzahar, H. (2019). Female directors and managerial opportunism: Monitoring versus advisory female directors, *The Leadership Quarterly*, Volume 30, Issue 5, 2019, 101309, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101309>.

ANEXOS

ANEXO A – Carta de Apresentação

À

Ilma. Sr^a.

Nome

Cargo

Prezada Senhora,

Vimos por meio desta apresentar Patricia Ferreira Sales, aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral, o qual encontra-se em fase de desenvolvimento de pesquisa para elaboração de dissertação sobre o tema “Gestoras no setor sucroenergético: experiências e desafios encontrados na progressão da carreira em cargos executivos”, dada a experiência da aluna na atuação no setor sucroenergético e cientes da tradição da organização no êxito das realizações de suas atividades, gostaríamos de contar com a colaboração de V. S^a. a fim de que a mesma venha a participar dessa pesquisa.

Salientamos que sua colaboração é um fator de fundamental importância para a consecução dos objetivos de nossa Fundação, tanto no sentido de estreitar os laços de parceria entre Setor Privado e Acadêmico, avançando no desenvolvimento teórico e prático do campo da Ciência Administrativa, quanto no sentido de permitir a formação de profissionais qualificados para a demanda pública, empresarial e acadêmica.

Informamos que, por se tratar de trabalho acadêmico, os dados a serem coletados serão analisados somente para fins científicos. Além disso, cópia do relatório final da pesquisa será enviado à Instituição.

A sua participação nesta pesquisa não é obrigatória e não terá gastos financeiros. A qualquer momento, poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará nenhum prejuízo.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa através de entrevistas virtuais gravadas que poderão ser realizadas via plataformas (Zoom, Google Meet, Teams) são e serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual ou coletivo, visando assegurar o sigilo da sua participação assim como da(s) empresa(s) relatada(as). Desta forma, para possíveis publicações, (i) poderá ser utilizado um nome fictício da entrevistada ou da empresa – ou seja, não haverá qualquer

referência direta ou indireta, e (ii) não serão divulgadas informações e/ou dados que, embora não tenham referência expressa entrevistada ou da(s) empresa(s) relatada(s), possam evidenciar que tais informações foram por ela fornecidas.

Caso concorde em participar desta pesquisa, solicitamos o seu aceite em resposta a esse e-mail no qual declara que entendi os objetivos, riscos e benefícios de sua participação na pesquisa, em que concorda em participar.

Desde já agradecemos a sensibilidade demonstrada por V. S^a. e colocamo-nos à disposição para informações complementares que se fizerem necessárias.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Professor Orientador

Programa de Mestrado Profissional em Administração

Fundação Dom Cabral

Nova Lima, 02 de janeiro de 2020.

ANEXO B - Termo de consentimento livre e esclarecido

Primeira agradeço o tempo disponibilizado por ti para participar desse projeto de mestrado cujo tema é relacionado a “Gestoras no setor sucroenergético: experiências e desafios encontrados na progressão da carreira em cargos executivos”.

Conforme o termo de consentimento que te enviei por e-mail agendando esta entrevista, reforço novamente que sua participação nesta pesquisa não é obrigatória e não terá gastos financeiros. A qualquer momento, poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa através desta ou de outras entrevistas virtuais gravadas e realizadas via plataforma teams terão caráter de confidencialidade e não serão divulgados em nível individual ou coletivo, visando assegurar o sigilo da sua participação assim como da(s) empresa(s) relatada(as). Desta forma nas publicações desse projeto serão utilizados nome fictício tanto seu quanto das empresas que você citar.

Diante disso você concorda em continuar com a entrevista?

ANEXO C – Roteiro de Entrevistas

Nome: **Idade:**
Estado civil: **Filhos:**
Formação:
Cargo Atual:
Empresa: **quantidade de colaboradores estimado:**
Faturamento:
Localização da empresa:
Data de fundação da Empresa

Anexo I – Roteiro de Entrevista

Início trajetória acadêmica e opção da área

1. Como foi sua trajetória acadêmica? Pensou em desistir em algum momento?
2. O que te motivou a ingressar nessa área, houve influenciador de alguém?
3. Já pensou em outras áreas?

Carreira Início e Ascensão

4. Conte-me sobre sua carreira profissional, como se desenvolveu (acompanhar todos os momentos de mobilidade, causas da mobilidade, mudou suas tarefas porque ela quis ou houve uma força externa)
5. O que conseguiu o que não conseguiu,
6. Pode contar um episódio em que isso aconteceu? Onde constatou tal coisa.
7. Identificar a mobilidade e captar os fatores que.
8. Conte-me sobre sua trajetória profissional (por onde já passou, quais cargos, quais aspirações, dificuldades/facilidades).
9. Você gostaria de galgar outros postos na carreira?
10. Quais são ou foram os obstáculos encontrados para chegar aos seus objetivos:
11. Como você percebe o estilo de liderança predominante na empresa?
12. Gostaríamos que você comparasse os homens e mulheres ao longo da sua carreira em alguns pontos:

__ Esforço investido no trabalho e comprometimento com a organização

__ Disposição para assumir riscos

- __ Empatia, ou seja, entender de fato o problema do outro, seja liderado, seja par, seja lider, seja cliente?
- __ Estilo de gestão é mais ou menos centralizador?
- __ Há diferenças entre a maneira de expressar sentimentos?
13. Como os homens e mulheres utilizam a racionalidade na organização? Em relação à Justiça na condução de relações e na tomada de decisões, há diferenças entre homens e mulheres?
 14. Como é ser par (colega de trabalho) de homem? Como é ser par (colega de trabalho) de mulher?
 15. Como é ser gestor (a) de homem? Como é ser gestor (a) de mulher?
 16. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos % são jovens (até 35) e quantos são de meia idade (acima de 36)? Quantos % são homens e quantos mulheres?
 17. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher? Como é a relação de vocês? Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?
 18. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral? Isso acontece, de algum modo, na tua empresa também? Se sim, como você lida com isso? Comente.
 19. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?
 20. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?
 21. Em alguma empresa você desistiu do cargo de gestão, porque?
 22. Você pensa em galgar outros na carreira? Porque?

Percepção de gênero

23. Em algum momento foi necessário se masculinizar, ou mudar sua postura para atuar nesse ambiente predominantemente masculino?
24. Conte-me conversas faladas, em reuniões ou eventos que ela detectou frases preconceituosas.
25. Em algum momento você já sentiu-se discriminada (o) ou prejudicada (o)? Como foi esse acontecimento?
26. Nesses casos de discriminação citados na pergunta anterior, como enfrentou a discriminação?
27. O que você entende por “assédio”? E por “violência”? Já passou por algum?
28. Algum colega fez brincadeiras referenciando o fato de ser mulher?
29. Caso positivo isso incomoda? Visualiza maneiras de evitar isso?
30. Em alguma roda de homens ou reuniões sua presença foi ignorada ou esquecida?

31. Qual a sua opinião sobre o sistema de cotas para mulheres nas empresas?
32. Conte-me sobre estereótipos de contratação de funcionários (as) na sua empresa. Consegue perceber estereótipos de gênero e possíveis preconceitos no momento da escolha?
33. Como você percebe essa relação de gênero/dominação/discriminação na sua organização? Existe diferença de tratamento?
34. Quais as principais dificuldade enfrentas por uma jovem ao optar por uma carreira no setor sucroenergético? E permanecer?
35. Em algum momento sofreu algum preconceito por ser mulher?
36. Alguma vez por semelhantes condições foi preterida por ser mulher?
37. É possível afirmar que para a mulher no agronegócio ser reconhecida é necessário que faça muito mais por merecer?
38. Quais são os obstáculos que encontrou para chegar na alta liderança?

Família

39. Fale sobre sua vida pessoal, se reside com alguém, sua família, seus hobbies, suas paixões?
40. Exerce cuidados com filhos ou alguém da família?
41. Como foi conciliar a família/vida pessoal e o trabalho?
42. Recusou algum cargo ou outra oportunidade de trabalho por dificuldades entre conciliar família ou trabalho.
43. Houve algum desentendimento com seu(ua) companheiro(a) ou família por dedicar-se muito ao trabalho
44. Já recusou alguma proposta por optar pela vida pessoal?
45. Conte-me um pouco sobre sua vida pessoal

Finalização e Mensagem final da entrevistada