



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**ALINE CARVALHO SIMÕES**

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA MULHER EM ESPAÇOS  
DE LIDERANÇA NO MUNDO DO TRABALHO**

**Petrolina, PE**

**2024**

**ALINE CARVALHO SIMÕES**

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA MULHER EM ESPAÇOS  
DE LIDERANÇA NO MUNDO DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UNIVASF, como requisito necessário para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientação: Prof. Dr. Daniel Henrique P. Espíndula

**Petrolina, PE**

**2024**

Simões, Aline Carvalho  
S593r Representações Sociais da mulher em espaços de liderança  
mundo do trabalho / Aline Carvalho Simões. – Petrolina - PE, 2024.

viii, 60 f.29 cm.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do  
Vale do São Francisco - UNIVASF, Campus Petrolina - PE, 2024.

Orientador (a): Profº. Dr.º Daniel Henrique Pereira Espíndula.

Banca Examinadora: Lucivanda Borges de Sousa; Maria Aline  
Rodrigues Moura

Inclui Bibliografia.

1. Liderança Feminina. 2. Mulheres - Trabalho. 3.  
Representações Sociais. I. Título. II. Espíndula, Daniel Henrique  
Pereira. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD301.4121

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

ALINE CARVALHO SIMÕES

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA MULHER EM ESPAÇOS  
DE LIDERANÇA NO MUNDO DO TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Aprovada em: 30 de Janeiro de 2024

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Daniel Henrique P. Espíndula (Orientador)

---

Profa. Dra. Lucivanda Cavalcante Borges de Sousa (PPGPSI-UNIVASF)

---

Profa. Dra. Maria Aline Rodrigues Moura (UPE)

## DEDICATÓRIA

Ao Deus altíssimo, que me proporciona muito mais do que imagino (Ef. 3:20).

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação só foi possível ser concluída porque tive suporte social, emocional e profissional de muitas pessoas queridas, familiares, amigos, professores e das mulheres em cargos de liderança que me inspiraram: Giane Calmon, Helena Sales, Valéria Gondim, Dona Maria Pinheiro, Adélia Barbosa, dentre tantas outras. Em especial agradeço ao meu esposo, David Simões, por compartilhar comigo as lutas e alegrias da maternidade/paternidade, por não me deixar desistir deste processo, por segurar minha mão desde a inscrição na seleção, elaboração do projeto, qualificação e encerramento desta defesa. Aos meus filhos, Benicio e Cairo, que me ensinam todos os dias a ressignificar, e que são fonte de força para que eu continue. À minha família painho, mainha e irmãs, mas principalmente a figura de mainha, Maria de Fátima, pelo exemplo de força e superação, pela sua dedicação de vida a independência e desenvolvimento profissional e emocional das três filhas e pelo seu retorno aos estudos e vida. À minha irmã Amanda, pelo amor incondicional, assim como sua disposição e insistência em me inscrever para seleção deste mestrado. À minha amiga de mestrado e ansiedades, Silvaneide Freitas, obrigada pela parceria e amizade. Passar por esse mestrado em sua companhia foi uma alegria. A minha amiga Jersica Mota, pelo seu companheirismo e apoio, pela presença constante em minha vida, sua amizade foi um presente que ganhei ao chegar em Petrolina. Ao programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF– e aos professores, pelos ensinamentos e formação. Ao meu orientador, Daniel Espíndula, pelo acolhimento, compreensão e sensibilidade ao meu contexto de vida e tempo, como também pelo cuidado de entender a minha dedicação à área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, e pela flexibilidade em não me afastar desse estudo. Por fim, mas não menos importante, e em memória de minha amada sogra Dona Lene, mulher de coragem e fé, que sempre me impulsionou a conquistar novas oportunidades. Carrego comigo teu entusiasmo e amor sempre.

## RESUMO

A despeito do recente avanço da atuação da mulher em espaços de liderança no mundo do trabalho, pode-se considerar que ainda persistem certas representações sociais fundadas em valores patriarcais que funcionam como mecanismos de reprodução das desigualdades de gênero. O presente trabalho de pesquisa procurou compreender o tema das representações sociais da mulher líder para os seus liderados no ambiente de trabalho. Os participantes da pesquisa foram 17 trabalhadores liderados por mulheres, independente do gênero, acima de 18 anos e que desenvolviam atividades em empresas privadas nos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA. A coleta deu-se a partir de entrevista individual semiestruturada e para a análise e interpretação dos dados foi utilizado como referência o método da Análise de Conteúdo, tal qual apresentada por Laurence Bardin. Os resultados indicam que as representações da mulher em espaço de liderança constituem-se em elementos importantes para orientar as ações e significações da mulher em posição de chefia, sendo demarcadas por ideais de acolhimento, abertura, empatia, assim como a figura materna. Tais elementos apontam para uma prevalência de valores culturais patriarcais que ancoram e sustentam tais representações, servindo de barreira para ampliação da atuação da mulher em cargos de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina; Mundo do Trabalho; Representações Sociais; Desigualdade de Gênero.

## **ABSTRACT**

Despite the recent progress in women's involvement in leadership roles in the workplace, it can be argued that certain social representations rooted in patriarchal values persist, acting as mechanisms for reproducing gender inequalities. This research aimed to understand how social representations of female leadership in work environments are constructed and expressed. The participants included 17 workers led by women, regardless of gender, aged 18 and above, engaged in activities in private companies in the municipalities of Petrolina-PE and Juazeiro-BA. Data collection involved semi-structured individual interviews, and for data analysis and interpretation, the Content Analysis method, as presented by Laurence Bardin, was used as a reference. The results indicate that representations of women in leadership roles constitute important elements guiding the actions and meanings of women in managerial positions, marked by ideals of warmth, openness, empathy, and a maternal figure. These elements point to the prevalence of patriarchal cultural values that underpin and sustain such representations, acting as barriers to the expansion of women's roles in leadership positions.

Keywords: Female Leadership; Work Environment; Social Representations; Gender Inequality.

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	9
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>3. TRABALHO E MUNDO DO TRABALHO</b> .....	13
<b>4. GÊNERO, PATRIARCADO E LIDERANÇA FEMININA</b> .....	18
<b>5. A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS</b> .....	28
<b>6. METODOLOGIA</b> .....	31
6.1. Participantes .....	32
6.2. Material .....	34
6.3. Procedimentos de coleta e Análise .....	34
<b>7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	35
7.1. Mulher .....	35
7.2. Liderança .....	40
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	51
<b>10. ANEXOS</b> .....	56
10.1. Anexo A .....	56
10.2. Anexo B .....	59

## 1. APRESENTAÇÃO

Sou Aline Simões, Psicóloga, mãe de Benicio e Cairo, e esposa de David. Natural de Juazeiro do Norte-CE, filha de um funileiro e de uma mulher do lar, dedicada a desenvolver suas três filhas mulheres pessoal e profissionalmente. Comecei a atuar nas organizações privadas com 17 anos, e me encantei pela área da psicologia e gestão de pessoas; aqui assumi cargos de assistente e analista de Recursos Humanos. Esta experiência na área de desenvolvimento humano me impulsionou a cursar a graduação em Psicologia que precisou ser conciliada com o trabalho.

O conceito “trabalho” entra na minha vida muito cedo, me inquieta e permanece comigo até o presente momento. Não fui uma graduanda de iniciações científicas ou publicações, o tempo não favorecia para estas atividades, mas fui aquela que se dedicou teórica e prática ao estudo da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, desde os estágios até o momento. Conheci profissionais incríveis, líderes tanto homens como mulheres que me ajudaram a entender na prática o conceito de liderança. Atuar nas organizações, estudar e entender o sentido do “trabalho” para as pessoas, desde 2009, me fez também conhecer mulheres admiráveis que estiveram e/ou ainda estão em cargos de liderança e que impulsionaram o desejo pela pesquisa e tema.

E este foi um dos motivos que me fez chegar ao mestrado, na condição de mulher, mãe e profissional, bem como a inquietação a respeito das dificuldades de as mulheres chegarem a cargos de alta gestão, por analisar o ambiente organizacional e perceber que poucas mulheres alcançavam esses cargos, por perceber na prática a conciliação destas mulheres com trabalho, filhos e atividades domésticas, por ver e vivenciar preconceitos e por não me conformar com estes. Atualmente, atuo em mais de uma organização privada no Vale do São Francisco, vejo muitos progressos em relação a mulheres em cargos de liderança e me instigo a perceber que este tema precisa ainda ser sensibilizado. Por fim, estes pontos que me fazem ir além do que foi posto pela sociedade para as mulheres; meu desejo é contribuir, pelo menos um pouco, para a compreensão das representações sociais da mulher em cargos de liderança.

## 2. INTRODUÇÃO

O trabalho é uma das atividades fundamentais para a constituição da subjetividade humana, sendo desenvolvido a partir das relações que o sujeito possui junto ao seu meio e com os outros indivíduos. Percebe-se que o trabalho está em constante transformação, assumindo social e culturalmente características particulares em cada época sem, no entanto, perder o caráter de centralidade que ele possui na vida humana (NEVES et al., 2018). Essa centralidade pode ser evidenciada, por exemplo, pelo fato de o ser humano dedicar parte do seu tempo em alguma atividade laboral, não apenas pela sobrevivência, mas também por atribuir significado àquilo que constrói, contribuindo para sua autoimagem, ou ainda porque o trabalho constitui uma forma de mediação entre as relações humanas, promovendo estruturação para o indivíduo e sociedade (BORGES; YAMAMOTO, 2014).

O trabalho também pode constituir-se em um conceito para refletir as relações entre os grupos que compõem a sociedade, as funções e posições sociais dos indivíduos e, conseqüentemente, as relações entre os gêneros. Quanto a esse tema, é importante destacar que, ao longo do tempo, tais relações foram marcadas por hierarquias e desigualdades. Como observado por De Paula (2021), a ocupação laboral da mulher esteve, na modernidade, até o século XIX, relacionada às atividades do lar, à procriação e aos cuidados com a prole. Isso explicaria, segundo o autor, a sua entrada tardia no moderno mercado de trabalho capitalista, a desvalorização da sua mão de obra, dos salários e ocupações inferiores.

Cabe destacar aqui que a presença feminina no mundo do trabalho remonta aos primórdios da humanidade, em que caberia à mulher os cuidados com a agricultura, por exemplo (SAFFIOTI, 2013). Considera-se pertinente afirmar que a presença feminina no mundo do trabalho, para além do cuidado do lar é visto desde a antiguidade na lavoura, como escravas, ou durante a revolução industrial, em que a presença nas fábricas era essencial.<sup>1</sup> Seja por conta desse percurso histórico ou apesar dele, ainda persistem, na atualidade, valores e representações específicas a respeito do papel social da mulher, que atribuem à mulher a responsabilidade

---

<sup>1</sup> Em capítulo sobre a grande indústria, em “O Capital”, Marx (2013) trata do tema da incorporação da força de trabalho das mulheres e das crianças à produção industrial.

quanto ao trabalho dos afazeres domésticos, o que pode funcionar como uma espécie de barreira cultural ainda a ser transposta.

É o que apontam os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em seu relatório “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil” (2021); o índice da ocupação da mulher no mercado de trabalho ainda está abaixo dos indicadores da ocupação masculina. Ao se tomar, por exemplo, o indicador de taxa de participação de mulheres na força de trabalho, para o ano de 2019, observa-se que em relação às pessoas a partir dos 15 anos, a porcentagem de mulheres ficou em 54,5%, quando comparada aos 73,7% do universo masculino. Interessante observar também que, quanto às horas dedicadas aos afazeres domésticos, homens e mulheres reproduzem uma desigualdade, de modo que enquanto os primeiros dedicariam uma média de 10,4 horas semanais, as mulheres dedicariam 18,5 horas. Outra discrepância é também evidenciada em relação à ocupação feminina em cargos gerenciais, de modo que somente 37,4% destes estariam sob a alçada das mulheres (IBGE, 2021). Cabe considerar que, mesmo nesse cenário de reprodução de desigualdades, as mulheres vêm cada vez mais ocupando o mundo do trabalho, não somente em funções antes exclusivamente masculinas, mas também têm assumido cargos de liderança.

Assim, partindo do entendimento sobre as transformações do trabalho, da acentuada discussão sobre gênero, da contextualização da entrada da mulher no mercado de trabalho capitalista e, conseqüentemente, a divisão sociossexual do trabalho, o presente trabalho toma como foco a temática da atuação feminina em espaços de liderança. Trata-se de uma tentativa de compreender o tema das representações sociais da mulher líder para os seus liderados no ambiente de trabalho. Assim, com esse estudo, pretende-se explorar duas temáticas – gênero e trabalho – que vêm ganhando cada vez mais visibilidade, tanto na mídia como nos debates acadêmicos. Como a ideia aqui será tratar das representações sociais associadas à atuação da mulher nos cargos de liderança em organizações e empresas, propõe-se trazer novos elementos de compreensão para o estudo das particularidades da inserção vertical da mulher no mundo do trabalho. Processo esse que, como dito anteriormente, é marcado pela luta contra desigualdades que se mostram permanentes.

A presente pesquisa está estruturada em cinco seções principais. As duas primeiras foram fruto de pesquisa bibliográfica exploratória (GIL, 2002, p. 41). A ideia

foi explorar o tema das relações entre trabalho e gênero e alguns de seus desdobramentos conceituais a partir de obras consideradas clássicas, bem como artigos e publicações mais recentes. Dessa forma, na primeira parte, intitulada de “Trabalho e Mundo do Trabalho”, será discutido o conceito de trabalho. Para isso, faremos um pequeno percurso conceitual abordando algumas perspectivas a respeito do que define essa atividade humana. Depois, destacaremos algumas mudanças estruturantes na forma trabalho de modo a ser possível pensar em um tipo específico de processo produtivo, que se tornará hegemônico com a expansão do sistema capitalista: a produção de mercadorias. Cabe lembrar que o marco aqui utilizado foi o do contexto da própria modernidade no Ocidente, em um recorte que parte da passagem dos séculos XVII ao XVIII.

Na segunda seção, chamada de “Gênero, patriarcado e liderança feminina”, a partir de um diálogo interdisciplinar com outros campos, como a história e a sociologia, faremos uma breve discussão conceitual a respeito dos estudos de gênero e mundo do trabalho. Tomando as relações entre homens e mulheres, como os seus papéis sociais e os espaços de atuação foram e são construídos historicamente – a partir da separação entre as esferas do público e do privado e das permanências do patriarcado – tentaremos demonstrar como as desigualdades de gênero afetam também a esfera do trabalho, em particular, os cargos de liderança. Na sessão seguinte, destacaremos a Teoria das Representações Sociais tal qual apresentada por Moscovici (2012), fundamento teórico da presente pesquisa. Assim, apresentaremos suas bases conceituais elementares, bem como sua possível aproximação com os estudos das relações entre gênero e trabalho.

A quarta seção se dedicará à apresentação do método, dos materiais e dos procedimentos utilizados na pesquisa. Assim, destacaremos o seu local de realização, os critérios de seleção e o processo de recrutamento dos participantes, sua composição, as garantias éticas da pesquisa, os instrumentos e os procedimentos utilizados para a coleta de dados e apresentaremos também os parâmetros metodológicos aplicados na análise do material coletado.

Por fim, na “Análise de dados e resultados”, desenvolveremos o tema das representações sociais da mulher em espaços de liderança no mundo do trabalho. Aqui, serão destacados os estereótipos e as imagens associadas à liderança feminina por liderados e lideradas, bem como as aproximações e particularidades em relação às imagens relacionadas à liderança masculina. A ideia é destacar o

modo como essas representações sociais são construídas e expressas, apontando para os seus desdobramentos diretos sobre a esfera do trabalho em relação à temática da mulher líder.

### **3. TRABALHO E MUNDO DO TRABALHO**

Alguns pensadores dos séculos XVII e XVIII consideraram ser o trabalho humano a fonte da riqueza. Assim, para Adam Smith (1983), em seu livro “A riqueza das nações”, o esforço humano empreendido na natureza produziria valor de forma que a riqueza coletiva de uma nação teria como fundamento o trabalho individual – trabalho produtivo. John Locke (1994), pensador liberal clássico, havia definido o trabalho como o esforço humano impresso na natureza. Assim, para manter a sua sobrevivência, os seres humanos deveriam retirar daquilo que seria comum a todos – a própria natureza –, o seu sustento. Além disso, Locke (1994) também considerou que o trabalho seria o fundamento da propriedade privada, quer dizer, o esforço humano permitiria a legítima apropriação da natureza. Enfim, para ele, o trabalho não seria uma atividade humana qualquer, mas o elemento fundamental para se pensar a própria condição humana.

Já no século XIX, um autor que merece destaque é Karl Marx (2013). Para ele, por exemplo, o trabalho seria o elemento definidor do próprio homem, distanciando-o dos animais. Assim, por meio do seu movimento sobre a natureza externa, o ser humano a modifica ao mesmo tempo em que também ele se transforma. Se para Locke, o trabalho seria o meio para se constituir a propriedade privada, para Marx, o trabalho constituiria o próprio ser humano.

Ainda sobre a análise de Marx, é interessante considerar como ele pensou a constituição das sociedades humanas: dívida em classes, grupos distintos de indivíduos que partilhariam a mesma posição social. As classes sociais estariam dívidas predominantemente entre aqueles que possuíam os meios de produção e aqueles que não os possuíam (MARX, 2013). Desse modo, havia sempre, pelo menos duas classes sociais fundamentais: a dos proprietários e a dos trabalhadores. Assim, por exemplo, se as sociedades antigas seriam compostas por senhores e escravos, a sociedade industrial-capitalista do século XIX seria também dividida em grupos, as classes sociais: a Burguesia e o Proletariado.

Interessante perceber que é da relação entre esses grupos que se constituiria o mercado de trabalho capitalista: de um lado aqueles que vendem sua força de trabalho, por não possuírem a propriedade dos meios de produção e, por outro lado, aqueles que compram essa mesma força de trabalho. Relação que é mediada, por exemplo, pela lei da oferta e da procura. Além disso, para Marx e Engels (2000), as relações que se estabelecem entre essas classes são, dentre outras coisas, marcadas pela exploração. Isso ocorreria diretamente dentro do processo de produção.

Na modernidade que se constitui a partir do século XVII, um aspecto importante a ser mencionado é o caráter dinâmico do trabalho nos processos produtivos – suas relações e formas de produção. Por exemplo, a partir de finais dos setecentos, novas formas de conceber o trabalho começaram a ganhar espaço, seja por conta da expansão de uma ética para o trabalho, seja por conta das mudanças culturais e estruturais pelas quais passava a Europa. Da mesma forma, deve-se destacar o impacto que Revolução Industrial, em fins do Século XVIII, trouxe para a esfera produtiva (BORGES; YAMAMOTO, 2014). Nesse contexto de introdução da máquina, um elemento a ser considerado seria a transformação da forma trabalho. Ele sai do modelo feudal em sua base servil e torna-se trabalho assalariado com a consolidação do Capitalismo, passando o trabalhador agricultor (servo) a vender sua força de trabalho nas fábricas (operário).

Marx (2013) analisou esse processo de mudanças na esfera produtiva a partir do que ele denominou de origens da *divisão manufatureira do trabalho*. Segundo ele, entre os séculos XVI e XVIII, teria se constituído uma nova forma de organização da produção de mercadorias. Essa nova forma teria sua gênese na dupla origem da manufatura: a) seja pela reunião, numa mesma oficina, de vários trabalhadores de ofícios diferentes; b) seja pela reunião de vários trabalhadores de ofícios iguais (MARX, 2013, p. 511). Mesmo com origens distintas, as consequências seriam as mesmas: uma divisão acentuada das tarefas de modo que cada trabalhador passasse a se dedicar apenas à execução de uma parte do processo produtivo; a especialização do trabalho; a especialização das ferramentas; o aumento da produtividade. Essa nova forma de divisão do trabalho – a divisão manufatureira do trabalho – acarretaria no estabelecimento da figura do capitalista, aquele que deteria o controle da produção, pois detentor do capital que financiaria a produção e o pagamento da força de trabalho.

A produção sairia do controle das mãos dos trabalhadores diretos, como seria o caso dos artesãos das pequenas vilas e cidades e passaria para as mãos do *proprietário dos meios de produção*, o capitalista. Esse processo de mudança ainda não significaria uma ruptura completa com a forma de produzir nas guildas e oficinas medievais, pois o ritmo e as técnicas utilizadas na produção ainda dependeriam das habilidades particulares dos trabalhadores contratados.

No entanto, no século XVIII, esse processo de mudanças na esfera produtiva do trabalho sofreu uma nova reviravolta com a Revolução Industrial. Segundo Marx (2013), a lógica da produção continuaria a mesma, fundamentada pela divisão manufatureira do trabalho, na parcialização das tarefas e na existência do trabalho coletivo, só que a introdução da máquina a vapor e o seu rápido desenvolvimento, permitiu o aumento significativo do controle do processo produtivo por parte da classe industrial, capitalista. Isso porque o trabalho passou por um processo cada vez maior de simplificação, tornando-se simplesmente, repetição de movimentos. O que antes era uma particularidade do trabalhador, a sua habilidade, foi incorporada às máquinas, que passaram a ditar o ritmo do processo.

Um processo que pode passar despercebido, mas que se demonstra crucial para a discussão aqui proposta foi o movimento, durante o século XIX, de separação de certos espaços de sociabilidade, a exemplo da distinção entre o ambiente doméstico (aquilo que seria doméstico, privado) e o ambiente do trabalho (a fábrica, a empresa, que envolveria o espaço público). Como demonstrado por Hall (2009), essa separação demonstrou-se decisiva para a construção das representações da mulher associadas ao cuidado da casa, ao lar, numa conseqüente desvalorização do trabalho doméstico em face do trabalhado ligado à produção de mercadorias, portanto, trabalho produtivo.<sup>2</sup>

Definitivamente, a transição da produção manufatureira para a produção industrial permitiu a consolidação e expansão do modo de produção capitalista. Na Inglaterra, as inovações tecnológicas do final do século XVIII e início do século XIX aumentaram a produtividade na agricultura e na indústria, especialmente no ramo da produção têxtil. Além disso, a expansão dos mercados, tanto interno, quanto externo, passou a demandar cada vez mais da produção das mercadorias, impulsionando, assim, o aumento do uso da força de trabalho assalariado – que foi

---

<sup>2</sup> Retornaremos a essa discussão na próxima seção deste trabalho.

acompanhado pelo desenvolvimento dos movimentos de trabalhadores por melhores condições de trabalho, ao longo do século XIX (MASI, 2022).

Já em meados do século XIX, nos países industriais, como afirmam Borges e Yamamoto (2014), houve uma considerável complexificação da organização do trabalho. A ciência moderna foi responsável não somente por permitir o desenvolvimento de técnicas e tecnologias de produção, mas também de consentir uma melhor apropriação do trabalho humano. Nesse sentido, foram significativas as mudanças implementadas por Frederick Taylor (1856-1915) na organização do trabalho industrial (MASI, 2022). A partir desse ponto, a forma de gerenciamento das atividades e do próprio trabalhador, passou a contar com a cronometragem do tempo e da divisão das tarefas. Tanto Borges e Yamamoto (2014) como Masi (2022) apontam que as consequências das ações de Taylor acabaram poupando a capacidade racional do trabalhador, permitindo ao mesmo tempo, o aumento da produção pela repetição sistemática e constante dos mesmos movimentos.

Paralelamente, na indústria automobilística, Henry Ford (1863-1947) também deixou suas contribuições para pensar novas formas de ordenamento do trabalho, contribuindo para o aumento da produção industrial no século XX, inaugurando a linha de montagem. Além disso, inovou também com políticas de remuneração, implantando departamento social para análise dos trabalhadores, intensificando as jornadas de trabalho e contribuindo para o que Borges e Yamamoto (2014) definem como objeção natural do trabalhador contra a nova forma de trabalho.

Cabe aqui mencionar que todo esse processo de mudanças estruturais se processava inicialmente na Europa, logo chegando aos Estados Unidos. No caso brasileiro, por exemplo, vale mencionar que até o final do século XIX, o trabalho escravizado era a base da produção monocultora, da economia nacional. Como destacou Caio Prado Jr. (1969), em "Formação do Brasil Contemporâneo", a estrutura econômica herdada da colônia estava alicerçada sobre três pilares: a grande propriedade, a monocultura e a mão de obra escravizada. Além disso, mesmo depois da independência, tal estrutura manteve-se intacta. De acordo ainda com o mesmo autor, essa estrutura colonial teria sido fruto da expansão, primeiramente, dos mercados mercantilistas e, posteriormente, da própria expansão dos mercados capitalistas, sem qualquer incongruência entre capitalismo e escravidão.

De qualquer forma, no Brasil, somente a partir da abolição (1888) é que tivemos alguma mudança no panorama das forças produtivas e das relações de produção no mundo do trabalho. Segundo Florestan Fernandes (1987), somente após a abolição é que foi possível estabelecer uma sociedade de classes no Brasil, quer dizer, uma sociedade capitalista. Isso porque por aí se deu o gatilho efetivo para a formação da classe dos trabalhadores assalariados no Brasil, formando definitivamente aqueles dois grupos sociais centrais de um modelo de sociedade capitalista: burguesia e proletariado.

Assim, diferente de outros países, o modo de produção capitalista se expandiu a partir do final do século XIX, corroborando também para isso a atuação de uma recém-formada classe de industriais. Além disso, a abolição e a política de imigração estrangeira contribuíram para o desenvolvimento de um mercado de trabalho (POCHMANN, 2020). Já a partir dos anos 1930, ainda segundo Pochmann (2020), é possível perceber uma guinada nos processos de urbanização e industrialização. Esse processo de modernização, levado à frente pelo Estado brasileiro, desenvolveu alguns gatilhos da expansão, assim como o avanço da organização trabalhista.

Neste contexto do avanço da industrialização e exploração do trabalho, houve também pequenos avanços na organização do trabalho, como por exemplo, a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, sancionada pelo governo Getúlio Vargas em 1943, que estabeleceu alguns benefícios ao trabalhador, mas ainda longe dos princípios do Bem Estar Social aplicados na Europa (POCHMANN, 2020) – neste primeiro momento, tais direitos se aplicariam apenas aos trabalhadores urbanos, deixando os trabalhadores rurais de fora. O que se observa no Brasil, e apenas no final de 1970 e meados de 1980, melhores condições de trabalho foram concretizadas, devido a movimentos sindicais contestatórios (BORGES; YAMAMOTO, 2014) e essa legislação social e trabalhista foi base para a estruturação do mercado de trabalho na sociedade urbana industrial (POCHMANN, 2020).

Recentemente, nas últimas décadas do século XX e ainda em curso, o avanço do setor de serviços veio acompanhado da desestruturação o mercado de trabalho. A exemplo disto, Pochmann (2020) menciona a precarização do trabalho, com o crescimento dos trabalhos informais, parciais e temporários, com a elevação de trabalhos por conta própria, e com o aumento do desemprego aberto, sem

proteção social e trabalhista. De acordo com Masi (2022), esse momento também é marcado pelas inovações tecnológicas que trouxeram flexibilidade e liberdade para as organizações, porém mesmo as empresas tendo essas inovações, seus hábitos enraizados ainda resistem às mudanças e promovem alguns paradoxos. Masi (2022) cita como exemplo os tabus sexuais, que a cada dia são reduzidos na sociedade, crescendo a igualdade entre os gêneros, porém as empresas permanecem com os seus comportamentos sexofóbicos e as discrepâncias entre homens e mulheres.

Como afirma Masi (2022), é nesse contexto que a discussão sobre gênero e trabalho ganha destaque. O autor dá ênfase à exclusão das mulheres dos cargos de liderança, mesmo com todos os direitos conquistados nas relações de trabalho, e o quanto este fato contribui para que as empresas estejam carregadas apenas do estilo masculino, consequência da predominância dos homens nos cargos de direção. Assim, partindo do entendimento sobre as transformações do trabalho, da acentuada discussão sobre gênero, da contextualização da entrada da mulher no mercado de trabalho a partir do século XX e conseqüentemente a divisão sexual do trabalho, vê-se a necessidade de aprofundar a temática das relações entre gênero e trabalho, tomando como foco a temática da atuação feminina em espaços de liderança.

#### **4. GÊNERO, PATRIARCADO E LIDERANÇA FEMININA**

Para os propósitos desse trabalho, é importante retomar um debate já consolidado a respeito dos estudos de gênero. Para isso, dialogando com a história e a sociologia, faremos um percurso conceitual pontuando elementos centrais para o entendimento dos conceitos de gênero e patriarcado, bem como da permanência de valores ou princípios patriarcais que permeiam a sociedade moderna – especialmente a sociedade brasileira – e que serviriam de fundamento para a construção das representações sociais, em particular, as que tratam da liderança feminina, seja no interior do mundo do trabalho ou fora dele.

Seguindo de perto os estudos sobre as representações sociais e sobre gênero, que se consolidam em um mesmo contexto de mudança paradigmática a partir dos anos 1970 (ARRUDA, 2002), entende-se aqui por gênero uma categoria analítica importante para o estudo da realidade social. O pressuposto central é a noção de que, para além das distinções meramente biológicas, as definições e

percepções do ser homem ou ser mulher se baseiam em relações sociais e espaços de sociabilidade inseridos dentro de um processo de construção que é, ao mesmo tempo, histórico e cultural. Assim, "(...) gênero pode ser empregado como uma forma de afirmar os componentes culturais e sociais das identidades, dos conceitos e das relações baseadas das percepções das diferenças sexuais" (PINSKY, 2009, p. 163).

Vale destacar que o conceito de gênero foi formulado política e academicamente, mais precisamente, a partir dos movimentos feministas norte-americanos na segunda metade do século XX, como esclarecido por Scott (2005). Porém, as lutas pela igualdade de direitos já se faziam presentes desde finais do século XIX e tinham como objetivo demonstrar que as diferenças entre homens e mulheres estavam baseadas em aspectos sociais (AVELAR, 2015). A partir de um recorte histórico, Piscitelli (2009) destaca alguns fatos da formulação do conceito de gênero. Em um primeiro momento, no final do século XIX e início do XX, tem-se as reivindicações para o acesso ao voto, acesso à educação, devido o tempo de escolarização para as mulheres ser menor, assim como o direito de possuir bens. Além disso, a partir dos anos 1930, questionamentos sobre a organização social dos papéis sexuais e os pressupostos biológicos das distinções entre homens e mulheres são colocados em evidência para pensar o quanto tais distinções são construídas e atribuídas culturalmente (SCOTT, 2005).

Simone de Beauvoir, a partir da publicação de "O segundo sexo", em 1949, amplia ainda mais a necessidade de combater os elementos que impediam a autonomia das mulheres, os casamentos opressivos e a maternidade sem um controle de fertilidade, assim como oportunidades de trabalho remunerado, destacando ainda mais a posição da mulher como constructo social e o quanto estes fatores a inferiorizavam. Outro elemento importante informado por Scott (2005), como será destacado na sequência, estaria nas consequências do patriarcado na naturalização da subordinação feminina, sendo este argumento embasado nas relações de poder e na exclusão das mulheres. Em um terceiro momento, discussões sobre sexo-gênero, no sentido de quebrar o tabu das relações heterossexuais obrigatórias, assim como ampliar as discussões sobre outros arranjos sexuais, contribuíram para ampliar o conceito de gênero a outras categorias de pessoas (PISCITELLI, 2009).

Joan Scott (2005), ao discutir o contexto das revoluções liberais do século XVIII, aquelas fundadas pelos princípios universais da igualdade e da liberdade,

atenta para o fato de que ali foram reforçadas algumas diferenças seletivas que fundamentariam certas desigualdades. Em se tratando do campo político, a autora indaga sobre "quais diferenças importariam ou não para a concessão de direitos políticos" (SCOTT, 2005, p. 16). De fato, as diferenças entre homens e mulheres importaram, uma vez que elas – as mulheres – ficaram de fora do reconhecimento da cidadania política. Quanto a isso, é importante destacar que, apesar da forte presença feminina durante a Revolução Francesa, o resultado final foi uma forte separação dos espaços de sociabilidade: "(...) a Revolução acentua a definição das esferas pública e privada, valoriza a família, diferencia os papéis sexuais estabelecendo uma oposição entre homens públicos e mulheres domésticas" (PERROT, 2009, p. 14). Em decorrência, o que se definiu foi um claro critério de exclusão marcado pela distinção de sexo que deixou as mulheres de fora dos direitos políticos.

Para Hunt (2009), um dos traços característicos do processo revolucionário francês foi a invasão do público no privado, quer dizer, uma politização da esfera privada. Uma vez que a mulher estaria relegada a esta esfera, necessariamente, ela adquiriu foros de atuação política. Não à toa, em 1791, Olympe de Gouges assinou a "Declaração do Direito da Mulher e da Cidadã", numa clara alusão à declaração de princípios elaborada em 1789 na Assembleia Nacional francesa, a "Declaração dos direitos do homem e do cidadão". Partindo do pressuposto da igualdade entre os sexos, o que de Gouges defendia era a extensão dos direitos e deveres às mulheres, o que até então seria uma atribuição masculina. A resposta veio em forma de silêncio, sendo de Gouges decapitada.

Não apenas isso, pois tal separação entre o público e o privado se estendeu para além da esfera política, de modo que homens e mulheres teriam seus espaços de atuação definidos de acordo com seu sexo. Dessa forma, para além da questão dos direitos políticos, quer dizer, da inclusão igual da mulher nos espaços de deliberação coletiva, houve também a sua exclusão da esfera de trabalho considerada produtiva, ficando ela associada ao trabalho privado, seja o trabalho doméstico, a prestação de serviços em casa ou mesmo, relegada à prostituição, um espaço moralmente não reconhecido.

Assim, pode-se afirmar que o século XIX, momento de expansão e consolidação do capitalismo no mundo ocidental, foi marcado pela construção da separação entre o ambiente de trabalho produtivo (a fábrica, o escritório) e o

ambiente doméstico (o lar), ambientes público e privado, portanto. Como apontou Catherine Hall (2009) sobre o caso inglês, esse processo teria coincido com a ascensão de um tipo familiar específico: a moderna família burguesa. A autora mostra como, durante o século XIX, a própria ideia de casa (*lar, doce lar*) teria se adaptado para comportar as atribuições masculinas e femininas. Dessa forma,

nos meados do século XIX, o jardim se tornou um elemento fundamental da vida burguesa. A natureza domesticada, cercada por árvores e sebes, assegurava a tranquilidade da vida privada e proporcionava um quadro ideal para a vida em família. Os homens podiam cuidar das árvores e das parreiras (...). As mulheres eram responsáveis pelas flores, numa associação natural entre a perfumada delicadeza destas e a suavidade feminina (...) (HALL, 2009, p. 62).

De acordo com a autora, o contexto religioso inglês que servia de pano de fundo desse processo, teria também contribuído para a percepção de que o espaço público seria perigoso e imoral (HALL, 2009, p. 63). Daí que a melhor representação que caberia à mulher seria a de *anjo do lar*, reclusa ao ambiente da casa, longe dos perigos da esfera pública. Isso garantiria de um lado, a independência masculina do ambiente privado ao mesmo tempo que, de outro lado, garantiria também o controle e a dependência feminina. Além disso, ao mesmo tempo em que se teria a valorização do trabalho produtivo associado à produção de mercadorias, ter-se-ia também a desvalorização do trabalho privado, doméstico.<sup>3</sup> Vale destacar que a classe operária, mesmo não tendo aderido completamente a esse padrão, acabou se aproximando dele (HALL, 2009, p. 65). Assim:

Ambígua, a mulher é o centro da casa, mas também a sua ameaça. 'Basta que escape para logo se tornar uma rebelde ou uma revolucionária'. Daí a contradição, claramente sentida por Kant, de seu estatuto jurídico; como indivíduo, a mulher pertence ao direito pessoal; como membro da família, está submetida ao direito conjugal, de essência monárquica. A mulher 'sequiciosa' se opõe à mulher 'domesticada' (PERROT, 2009, p. 82).

No caso do contexto brasileiro, deve-se considerar a que o processo de colonização portuguesa, iniciado a partir do século XVI, foi decisivo na conformação, não somente do modelo econômico de exploração aqui instituído, mas também de certas relações sociais, padrões culturais e representações. Saffioti (2013), destaca

<sup>3</sup> De acordo com Celí Regina Pinto (2001), "a segunda metade do século XIX experimentou transformações importantes nessa rígida divisão [entre o público e o privado], principalmente a partir da forte entrada da mulher no mercado de trabalho" (p. 101). O que aponta, mais uma vez, para a necessidade de tomar as relações entre gênero e trabalho como objeto de análise.

como o processo de colonização teria instituído uma estrutura, ao mesmo tempo patriarcal e patrimonial que, contando com a presença da escravidão, estabeleceu relações de gênero caracteristicamente desiguais no interior da sociedade brasileira.

A partir dessa perspectiva, Saffioti (2013) apresenta alguns dos papéis e das funções sociais atribuídas às mulheres brasileiras até o século XIX, quando ainda se mantinha a ordem escravocrata. Assim, a mulher escravizada figurava como propriedade (força de trabalho e instrumento de produção), reprodutora dessa mesma força produtiva e ainda assumiria um papel sexual ativo, quando violentada pelos senhores proprietários. Quanto a este último elemento, a autora destaca: "a existência da prestação de serviços sexuais, que o senhor fazia em relação à negra escrava, tornava-a, pois, simultaneamente *res* e *pessoa humana*" (p. 236).

Por seu lado, a mulher da camada superior, branca e proprietária, assumiria as "funções de esposa e mãe dos filhos legítimos" (SAFFIOTI, 2013, p. 238). Confinadas ao espaço doméstico, permaneceriam sempre sob a dominação masculina, representada pelo pai, pelo esposo ou até mesmo pelo irmão. Mulheres que representassem qualquer risco de ameaça a essa estrutura poderiam ter como destino a reclusão no convento (SAFFIOTI, 2013, p. 243), ou mesmo, a prostituição, como era mais comum acontecer com as mulheres livres e pobres. A conclusão a que chega a autora é que "o que era universal na sociedade escravocrata brasileira [...] era a aceitação por parte do elemento feminino, da completa supremacia do homem sobre a mulher no grupo familiar e na sociedade em geral" (SAFFIOTI, 2013, p. 246). Não à toa, pois travava-se de uma sociedade fundada em moldes patriarcais. Exemplo disso é a frase destacada por Gilberto Freyre (2000), em *Casa grande e senzala*, que reflete as representações da mulher naquele contexto: "Branca para casar, mulata para f..., negra para trabalhar" (p. 36).

Saffioti também destaca como certos valores e relações patriarcais ainda se reproduziram no século XX. Mesmo levando em conta os processos de mudanças ocorridos na sociedade brasileira no final do século XIX, como a abolição e a imigração estrangeira, a expansão dos centros urbanos, ou mesmo a própria ascensão das mulheres no mundo exterior da casa, como por exemplo, a atuação através da imprensa, ou mesmo o trabalho "nas fábricas, nas lojas, nos escritórios" (SAFFIOTI, 2013, p. 256), pode-se depreender ainda certas permanências do modelo patriarcal da estrutura sonhorial-escravocrata anterior. Assim, a autora aponta como o ideal da virgindade ainda era um valor social forte no Brasil dos anos

1960, através do “culto à virgem” atrelada ao contexto religioso. Além disso, aponta também para a permanência do “complexo de macho” (SAFFIOTI, 2013, p. 259), uma representação do masculino associada à força, à autoridade e à independência, que se contraporía à representação do feminino, oposta àquela.

Seja em relação ao contexto europeu, ou ao contexto brasileiro, parece ter-se conformado historicamente uma estrutura mais ampla que fundamentaria as relações de gênero, em seus mais variados ambientes sociais, do matrimônio ao ambiente de trabalho. Eis o que se denomina por patriarcado. Este está alicerçado no pressuposto da superioridade masculina sobre as mulheres ou, em outras palavras, na condição de inferiorização destas últimas. De acordo com Gerda Lerner (2019), a criação do patriarcado teria sido um processo longo que remontaria à datação entre 3.100 a 600 a.C. (LERNER, 2019, p. 40). Considera que um dos pontos centrais da origem do patriarcado seria exatamente a construção das relações de gênero marcadas pela desigualdade. Assim, afirma que, "o fato de mulheres terem filhos ocorre em razão do sexo; o fato de mulheres cuidarem dos filhos ocorre em razão do gênero, uma construção social. É o gênero que vem sendo o principal responsável por determinar o lugar das mulheres na sociedade" (LERNER, 2019, p. 60).

Para a autora, a desigualdade de gênero pôde ser constatada historicamente pela ideia da divisão sexual do trabalho, no interior da ordem doméstico–matrimonial. Os papéis masculino e feminino seriam determinados pelas funções que cada qual poderiam exercer. Dessa forma, fundado no princípio do mais forte, homens deveriam garantir proteção, ao passo que as mulheres deveriam ser submissas; da mesma forma, homens deveria garantir o sustento, ao passo que as mulheres deveriam servir com a execução dos trabalhos domésticos. De acordo com Lerner, essa relação entre homens e mulheres seria determinante para a consolidação do patriarcado, uma vez que alicerçada na liderança masculina, numa hierarquia entre homens e mulheres.

Carol e Pateman (1993) faz uma distinção entre dois tipos de patriarcado: um clássico e outro moderno. O patriarcado clássico seria aquele alicerçado no poder paterno. Teria prevalecido até o século XVII e, tendo como elemento central a figura do patriarca, estaria assentado numa estrutura de poder que funcionaria como instância de instauração do próprio poder político, na esfera institucional. Assim, destaca que "o argumento patriarcal clássico era o de que os filhos nasciam

submetidos aos pais e estavam, portanto, a eles submetidos politicamente" (PATEMAN, 1993, p. 45).

A autora considera também que as teorias contratualistas dos séculos XVII e XVIII, que aparentemente teriam rompido com o patriarcado, na verdade, teriam fundado um outro tipo, denominado de moderno. Ao contrário do patriarcado clássico, o patriarcado moderno não teria como fundamento o poder paterno, e sim o poder conjugal, o que significaria ainda a persistência de uma desigualdade entre homens e mulheres, ao mesmo tempo que se manteria a superioridade daqueles em relação às mulheres. Tomando como ilustração o lema da Revolução Francesa – liberdade, igualdade e fraternidade – ela destaca que "os homens que derrotam o pai reivindicando sua liberdade natural e, vitoriosos, fazem o contrato original, estão agindo como irmãos, isto é, como parentes fraternos ou filhos de um pai e, ao pactuarem em conjunto, estabelecem-se como uma fraternidade civil" (PATEMAN, 1993, p. 121). Ainda nessa representação, as mulheres estão excluídas. Dessa forma, a autora conclui que: "A criação política não é própria da paternidade, e sim da masculinidade" (PATEMAN, 1993, 61).

Por mais que este debate seja específico ao campo da política, Carol e Pateman também tece considerações sobre as implicações sociais de tal fundamento – o contrato. Levando em conta que as teorias contratualistas conceberam a criação da política mediante um pacto, o campo das relações constituídas na esfera civil também adotaria esse formato. Assim se pode falar tanto em contrato de casamento, como de contrato de trabalho. É este último que mais nos interessa para o presente trabalho.

Para Pateman, o contrato de casamento e o contrato de trabalho fundariam relações de submissão. O primeiro regulando a relação entre marido e esposa, o segundo, a relação entre empregador e empregado. Segundo ela, em ambos os casos há uma relação de contrapartida entre sustento e trabalho, em que de um lado existe a autoridade e do outro, a dependência. No mais, em todos os casos, as mulheres estariam sempre numa posição de inferioridade em relação aos homens. Quanto ao mundo do trabalho, não à toa, as mulheres recebem proporcionalmente menos em relação aos homens, da mesma forma que os homens configuram maioria em relação aos cargos de liderança (Reis e Mourão, 2021). Fruto dessa herança patriarcal que ainda molda a sociedade moderna, prevaleceriam aí, as desigualdades de gênero.

Como já destacado anteriormente, segundo Marx (2013), ao longo da história, homens e mulheres construíram suas relações de produção a partir da divisão de tarefas – divisão sexual do trabalho. Importante considerar que mesmo em épocas em que a família esteve como unidade econômica, como considerado por Saffioti (2013), ela já se estruturava na dependência da figura feminina e numa hierarquia de posições. No capitalismo, isso não é diferente. O que se percebe é que na passagem dos séculos XVIII e XIX, as mulheres foram excluídas do sistema de produção e isto contribuiu para o aumento das desvantagens, inferiorização e exploração econômica das mulheres. Ao mesmo tempo em que as mudanças na revolução industrial marginalizaram as mulheres, a indústria também absorveu a força de trabalho feminina com jornadas extensas e remuneração baixa, principalmente em relação aos salários dos homens (SAFFIOTI, 2013).

Ao longo do século XX, com as consequências da primeira e segunda guerras mundiais, viu-se a necessidade de uma maior atuação das mulheres para o trabalho fora do ambiente familiar. Percebe-se nos países da Europa um aumento das mulheres economicamente ativas; estes fatos justificam-se pelos efeitos das guerras na força de trabalho masculina. Neste contexto verifica-se uma aceitação de jornadas de trabalho parcial e um incentivo ao trabalho das mulheres casadas e mães. Mas passados os efeitos das guerras, verifica-se a redução das facilidades para a permanência destas no mercado de trabalho, e uma queda e níveis baixos de mulheres ativas no mercado de trabalho, sendo apenas a partir do ano de 1950 que a entrada da mulher no mercado de trabalho teria se consolidado. É visível que esse movimento histórico, até então aqui apresentado, da permanência da mulher no mercado de trabalho, foi desfavorável à mulher, pois esta em muitos casos precisou interromper o trabalho, passando longos períodos de inatividade, levando-a a aceitação de posições inferiores, em empregos temporários, com remunerações precárias e sem um desenvolvimento de carreira (SAFFIOTI, 2013).

Mesmo com toda mudança de cenário no mundo do trabalho que se processou ao longo do século XX, as relações de trabalho não foram homogêneas, e neste contexto pode-se dizer que há uma desvalorização social e predominância do trabalho reprodutivo/doméstico não remunerado. No contexto do trabalho produtivo, Lima et al. (2021) salienta que a participação feminina no mercado está direcionada para o trabalho formal e informal dentro do setor de serviços, devido este setor possibilitar maior flexibilidade e fortalecer a continuidade

do serviço doméstico, fator este que estimula, por exemplo, a precarização e exploração da mão de obra feminina, desigualdade salarial, além da sobrecarga à mulher. Ainda assim, Lima et al. (2021) trazem o quanto esse contexto histórico fortaleceu a setorização do trabalho com base no gênero, pois há uma exclusão horizontal, onde o número de mulheres em áreas tradicionalmente masculinas é menor, visto que os cargos de gestão ainda são ocupados em maior quantidade pelos homens.

Este binômio de exploração e opressão de gênero chamado de trabalho produtivo e reprodutivo começa a ser combatido na década de 1970, com enfrentamentos para a ampliação da participação da mulher e contra a naturalização patriarcal, dando a mulher o direito pelo trabalho; porém é notório como há uma intensificação da carga de trabalho – 90% das mulheres que trabalham fora realizam tarefas domésticas e de cuidado (IBGE, 2021) – e que a divisão sociossexual relacionada a esse binômio é desigual (NOGUEIRA, PESTANA E RODRIGUES, 2021), ancorada nas relações sociais entre os sexos, na supremacia masculina e na imputação do trabalho doméstico. Não à toa, Michelle Perrot (2007) considera que "o trabalho doméstico resiste às evoluções igualitárias. Praticamente, nesse trabalho, as tarefas não são compartilhadas entre homens e mulheres" (p. 115).

De acordo com Reis e Mourão (2021) o Relatório Mundial de Gênero (*The Global Gender Gap Report*) de 2018, apontou para um avanço na redução no quadro geral dessas desigualdades. De acordo com o relatório, de 149 países apontados pelo relatório, 144 discutem o tema gênero, e um dado muito significativo é o fato que dentre estes, 89 obtiveram resultados positivos contra a desigualdade. Reflexo disso é que, no mundo do trabalho, a mulher vem assumindo cada vez mais cargos de liderança. Contudo, devido à naturalização da divisão sexual do trabalho (papéis estabelecidos a partir do sexo), e mesmo com os indicadores revelando uma superação das mulheres no contexto educacional, sua posição em cargos de gestão e liderança ainda é inferior.

O tema de liderança é multidisciplinar, é uma temática de grande interesse para as pesquisas científicas, principalmente nos campos da Gestão de negócios (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Porém, para os autores que se dedicam a analisar o conceito de liderança, verifica-se que não há um consenso sobre sua definição, e isto se dá devido ao tema estar relacionado às diversas organizações sociais, e que sofrem variações de acordo com cada contexto histórico (SILVA; PASCHOALOTTO;

ENDO, 2020). Contudo, nas tentativas de caracterização e se tratando de uma definição voltada para o campo da visão psicológica, alguns autores relacionam liderança com as diferenças individuais, comportamentos de grupo, interações sociais e processos de influência. (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Os estudos sobre liderança são base teórica para dialogar sobre líder, dentro de um contexto da Gestão Estratégica de pessoas, que é definida como práticas organizacionais para o gerenciamento de pessoas que estão diretamente ligadas a estratégias das organizações (DE PAULA, 2021).

Reis e Mourão (2021) apontam que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em relatório publicado em 2019, no quesito mercado de trabalho, afirmam que os cargos de gestão ainda são ocupados em maior número pelos homens, cerca de 60,9%. Fernandez (2019) e Grangeiro et al. (2021) destacam algumas metáforas que explicam essa desigualdade em cargos de liderança, estas são: *Teto de Vidro* que indica uma cultura masculina e barreiras invisíveis nas organizações que impedem o crescimento de mulheres nestes cargos; *Abelha Rainha*, neste caso são mulheres que estão em cargos de liderança e dificultam a entrada de outras mulheres (Fernandez, 2019); *Piso Pegajoso*, que explica a baixa presença em cargos de chefia através dos elementos profissionais e familiar. O fato é que as atividades familiares, segundo Grangeiro et al., ainda privam as mulheres de galgar cargos de gestão. Uma última metáfora e mais recente seria a do *Penhasco de Vidro*, sugerindo que as mulheres estão mais predispostas a assumirem cargos de liderança, a partir de promoção, quando a empresa está em momentos de crise (GRANGEIRO et al., 2021).

Tem-se observado no Brasil, mesmo que tardiamente, uma redução tanto da *segregação horizontal*, quanto da *vertical*. A primeira está baseada na divisão sexual do trabalho, em que historicamente as mulheres estariam submetidas às mesmas ocupações e papéis sociais. A segunda seria representada pelas barreiras que se impõem às mulheres ao assumirem altos cargos de liderança nas organizações (BLACKBURN et al., 2000 apud GRANGEIRO et al., 2021). Esta redução, de acordo com Fernandez (2019), acontece devido às mudanças nas estruturas familiares, na desnaturalização da função biológica da mulher, historicamente ligada ao trabalho privado (doméstico) e não remunerado.

A partir de um estudo de caso, Puppim (1994) verificou a existência de restrições à ascensão da mulher em cargos de liderança. Considerou que

A preferência pela chefia masculina articula-se, em nossas entrevistas, diretamente aos estereótipos vinculados à mulher. As características que são apreciadas para o exercício de cargos de comando (como combatividade, dinamismo, objetividade) estão associadas à imagem masculina. O universo empresarial que investigamos parece estar pautado em valores conectados a essa imagem viril, dificultando, já em princípio, a inserção e ascensão da mulher, pois foge das qualidades e expectativas desenhadas socialmente (PUPPIM, 1994, p. 26).

Além disso, é importante considerar que, mesmo em cargos de chefia, como afirma Céli Regina Pinto, "a posição a mulher em situação de liderança é sempre uma posição marcada, isto é, sempre o fato de ser mulher vai contar contra ou a favor no julgamento de sua atuação, o que dificilmente acontece com os homens" (PINTO, 2001, p. 103). Assim, é importante pensar que os desafios vivenciados pelas mulheres para permanência no mundo do trabalho ou para a sua ascensão em cargos de liderança estariam também correlacionados ao contexto social, cultural mais amplo. À construção de certos valores e padrões, a um conjunto de representações sociais.

## **5. A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS**

Um dos pilares essenciais desse trabalho de pesquisa é a Teoria das Representações Sociais (TRS), tal qual definida por Moscovici (2012). Esse autor introduz o conceito de representação social a partir da ideia de que os indivíduos a todo tempo estão cercados por imagens e ideias. Estas são tidas como fundamentais para o processo de representar, pelo fato de serem construídas ao longo da história de vida dos sujeitos. Além das imagens e ideias, o processo de representação social também está ligado aos conceitos de linguagem e cultura, pois todo o processo de construção histórico do indivíduo perpassa por uma forma de comunicação e por fatores relacionados ao seu ambiente, que influenciaram na percepção da sua realidade.

Moscovici (2012) afirma que as representações sociais são produto de nossas ações e comunicações, que não são desenvolvidas a partir de sujeitos isolados, mas sim de relações estabelecidas em coletividade. Para ele, as pessoas não são passivas, elas pensam, produzem, reproduzem as representações. O autor também destaca que o propósito das representações é tornar familiar algo não familiar.

Ainda a respeito da definição de representação social, Guareschi (1995), destaca que esse conceito quando definido por Moscovici, buscava dar conta de dimensões físicas, sociais e culturais, ou seja, das dimensões objetiva e subjetiva – histórico-crítica –, levando em consideração a sociedade como dinâmica e fluída. É interessante também entender, a partir de Guareschi, que a representação social se distingue de alguns conceitos, como de opinião pública, atitude, estereótipos – apesar de poder envolvê-los. O autor também enfatiza que as representações sociais incluem uma dimensão ideológica, não necessariamente como uma estratégia para dominação, mas a partir de aspectos culturais, cognitivos e valorativos, ou seja, de princípios que norteiam a visão de mundo. Enfim, numa tentativa de definição do conceito, temos que, Jodelet (2009), semelhantemente a Moscovici, caracteriza a representação social como um conhecimento, que é compartilhado e desenvolvido socialmente, contribuindo para a construção de uma realidade comum a uma categoria social.

Vale considerar que as representações sociais possuem algumas funções e Moscovici (2012) destaca duas: a *convencionalização* ou padronização dos objetos e pessoas, onde esses são colocados em determinadas categorias e forçosamente devem se adequar a elas, tornando-as assim idênticas as outras. Os indivíduos estariam condicionados às representações impostas pela cultura e pela linguagem, sendo estas a realidade conhecida por eles. Como segunda função, ele expõe que as representações são *prescritivas*, ou seja, elas regulam as ideias e os pensamentos, estabelecendo aquilo que deve ser pensado.

Importante mencionar que teríamos dois processos que geram representações sociais (MOSCOVICI, 2012). O primeiro denomina-se *ancoragem*, que se caracteriza por classificar e dar nome a algo até então estranho e dá-se a partir da generalização e particularização. O processo de classificação seria a base para representar algo, assim como essa classificação contribuiria para a sociedade dizer o que é ou não aceitável, gerando um relacionamento positivo ou negativo. Nesse último caso, demonstrando rejeição com o que foi categorizado.

Para Moscovici (2012), a classificação existe a partir de comparações com aquilo que já é conhecido pela sociedade, e como consequência desse processo temos os indivíduos condicionados a aceitarem apenas aquilo que já faz parte do seu cotidiano. Sendo assim, classifica-se sempre em divergência ou conformidade à norma. Importante compreender que esta realidade está em torno também de uma

generalização ou particularização, que reduz e mantém a distância com o que está sendo representado através de uma característica que é estabelecida. Deve-se ressaltar que o autor, explicando o processo de classificar, menciona que o objeto classificado é sempre comparado com o normal e o anormal, e que isso o remete ao preconceito, que só pode ser superado a partir de uma mudança de olhar sobre as representações sociais que os indivíduos possuem.

O segundo processo Moscovici (2012) chama de *objetivação*, pois esta transforma algo abstrato em concreto, ou seja, aquilo que está na mente para o mundo físico. Caracteriza-se por conceitos que se ligam a imagens e por proporcionar que algo seja percebido a partir do que já é conhecido. Dessa forma, o estudo das representações sociais leva, necessariamente, em conta, imagens, ideias e a linguagem (MOSCOVICI, 2012, p. 57) mobilizadas pelos indivíduos e grupos para pensar e interpretar o mundo a sua volta. Por conseguinte, a tarefa da teoria das representações sociais – no interior do campo da Psicologia Social – consistiria em “estudar tais representações, suas propriedades, suas origens e seu impacto” (MOSCOVICI, 2012, p. 41). Vale lembrar que, por mais que a Teoria das Representações sociais esteja preocupada com processos subjetivos, ela não as desvincula do aparato cultural sobre o qual a realidade humana se ampara.

Interessante observar que a Teoria das Representações Sociais se estruturou no mesmo contexto de avanço das teorias feministas a respeito dos estudos de gênero, entre as décadas de 1960 e 1980. Há, inclusive, certa aproximação entre esses campos uma vez que ambos tentaram romper com traços já consolidados no campo do conhecimento científico. Segundo Arruda (2019), as teorias feministas teriam promovido a superação da lacuna da invisibilidade das mulheres. Por sua vez, a Teoria das Representações Sociais, ao valorizar o senso comum, trouxe para o campo científico o modo como as pessoas interpretavam, em seu cotidiano, a realidade a sua volta. Além disso, Arruda (2019) também considera que o conceito de representação social, ao “articular determinantes simbólicos dos fenômenos sociais e determinantes socioestruturais”, se tornaria “peça importante para compreender o processo de construção subjetiva do gênero e não unicamente o resultado dessa construção” (p. 350).

A convergência entre o estudo das relações de gênero e as representações sociais se expressaria ainda no pequeno esboço reflexivo elaborado por Moscovici a respeito da liderança masculina e da liderança feminina. De acordo com Corsini e

Souza Filho (2004), em epílogo ao livro “ChangingconceptionsofLeadership” (1986), Moscovici teria destacado que

“embora não existam teorias e pesquisas que deem sustentação à hipótese de que as mulheres exercem liderança de maneira distinta da dos homens, existe uma crença socialmente disseminada de que homens e mulheres adotam, profissionalmente, estilos de comportamento e gestão profissional diversos” (CORSINI; SOUZA FILHO, 2004, p. 68).

Essa consideração aponta para o fato de que o percurso da teoria das representações sociais para o mundo do trabalho, mediado pelo conceito de gênero, não é somente possível, mas também necessário. Dessa forma, na tentativa de abordar *gênero e trabalho*, tomamos aqui as *representações sociais* sobre a atuação feminina em cargos de liderança como elementos importantes para o entendimento de como alguns mecanismos de reprodução social de desigualdades entre homens e mulheres são construídos e perpetuados.

Quanto a isso, Lima et al. (2021) retratam a contextualização histórica do absolutismo dos homens para com as mulheres, dando ênfase às formas como os padrões sociais entre os gêneros foram estabelecidos e como estes contribuíram para o enraizamento de modelos morais e mentais sobre o feminino, havendo ainda uma pressão social pelo cumprimento destes. Nogueira e Passos (2020) também enfatizam como a divisão sociossexual do trabalho – que se configura pela divisão do espaço público destinado ao homem, e o espaço privado atribuído a mulher (LIMA et al., 2021) – contribui para a formação de padrões de naturalização, de certas representações sociais associadas ao feminino.

Enfim é importante destacar que a subjetividade feminina nas culturas ocidentais também é caracterizada pelos fatores amorosos e maternos (capacidade de cuidar), a naturalização do acúmulo de tarefas, o cuidado com o outro, sendo estes fatores possíveis responsáveis pelo desempoderamento das mulheres e não valorização da profissão (LIMA et al., 2021). Estes padrões de acordo com os autores, também causam interferência e fortalecem estereótipos, como por exemplo, o de naturalização do instinto materno (LIMA et al., 2021). Separado e distinto do trabalho masculino, o trabalho feminino acaba por ser desvalorizado, colocado numa posição de inferioridade e subalternidade em relação àquele.

## 6. METODOLOGIA

## 6.1. Participantes

A fim de perceber como as representações sociais da mulher em espaços de liderança no mundo do trabalho são construídas e de que formas são expressas, essa pesquisa foi desenvolvida a partir de um viés qualitativo. Os participantes da pesquisa selecionados foram trabalhadores liderados por mulheres, independente do gênero, acima de 18 anos e que desenvolviam atividades em empresas privadas nos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA. Após aprovação do comitê de ética os participantes foram convidados a participar da pesquisa a partir da rede de relacionamentos da pesquisadora, visto que possui parceria de trabalho com empresas tanto na cidade de Petrolina-PE como Juazeiro-BA. Foram fornecidas informações e orientações acerca do objetivo da pesquisa. A partir desta autorização, foi mantido um primeiro contato com os participantes para verificar disponibilidade.

Os sujeitos foram informados através no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) sobre os objetivos, procedimentos e demais informações da pesquisa. Para aqueles que aceitaram contribuir, foram acordados dias e horários para a execução das atividades, que foram realizadas no local de trabalho, com a devida anuência das empresas. Vale destacar, por fim, que todas as orientações éticas foram devidamente obedecidas na realização desta pesquisa.

O número de participantes foi determinado a partir do critério de saturação (REY, 2011), não havendo uma determinação *a priori* do número de entrevistados, ao invés disso, os dados, à medida que foram sendo colhidos nas respostas dos entrevistados, é que determinaram a suficiência da amostragem. A composição do grupo de participantes ficou assim determinada: de um total de 17 pessoas, conforme pode ser verificado na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Descrição sociodemográfica dos participantes.

Participante	Idade	Estado Civil	Filho (a)	Gênero	Escolaridade	Cargo	Renda	Religião
Bruno <sup>4</sup>	24	Solteiro	Não	Masculino	Médio Completo	Técnico	2 mil	Nenhuma

<sup>4</sup>Para preservação do anonimato das (os) participantes, foram atribuídos nomes fictícios aleatórios para cada uma, cada um.

Pedro	29	Solteiro	Não	Masculino	Superior Incompleto	Instalador	2 mil	Católico
Maria	26	Casada	1 filho	Feminino	Médio Completo	Auxiliar Adm.	1 Salário	Nenhuma
Simão	22	Solteiro	Não	Masculino	Médio Completo	Instalador	2,5 mil	Nenhuma
Marta	25	Solteira	Não	Feminino	Médio Completo	Assistente Adm.	1 Salário	Nenhuma
Mateus	20	Solteiro	Não	Masculino	Médio Completo	Assistente Adm.	1 Salário	Católico
André	20	Casado	2 filhos	Masculino	Médio Completo	Assistente Adm.	1 Salário	Matriz Africana
Madalena	29	Casada	Não	Feminino	Superior Completo	Analista Adm.	2,3 mil	Católica
Judas	36	Casado	1 filha	Masculino	Superior Completo	Engenheiro	6 mil	Católico
Levi	26	Solteiro	Não	Masculino	Técnico Completo	Técnico	2,3 mil	Agnóstico
Lucas	34	Casado	1 filho	Masculino	Superior Incompleto	Supervisor	3,5 mil	Católico
Felipe	29	Casado	Não	Masculino	Superior Completo	Contador	5 mil	Matriz Africana
Bartolomeu	23	Solteiro	Não	Masculino	Superior Incompleto	Auxiliar Cobrança	1 Salário	Evangélico
Priscila	23	Solteira	Não	Feminino	Médio Completo	Assistente Adm.	1 Salário	Nenhuma
Lidia	28	Casada	1 filho	Feminino	Superior Incompleto	Atendente	1 Salário	Evangélica
Raquel	26	Casada	1 filho	Feminino	Superior Incompleto	Assistente Adm.	2 mil	Católica
Isabel	23	Solteira	Não	Feminino	Superior Incompleto	Analista	2,4 mil	Evangélica

Como pode ser observado os participantes da amostra possuem idades entre 20 e 36 anos, dez eram do gênero masculino e sete, do gênero feminino; sete tinham um rendimento de até um salário mínimo, sete com rendimento acima de um salário mínimo e três participantes com renda de mais de três salários; quanto à escolaridade, oito tinham ensino médio completo, seis estavam com superior incompleto e três pessoas tinham superior completo; por fim, quanto à religião, cinco se declararam não pertencerem a nenhuma, seis pessoas católicas, três evangélicas, duas de religiões de matriz africana e uma pessoa agnóstica.

## 6.2. Material

Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumento a entrevista individual semiestruturada (BREAKWELL et al., 2010) que, além de permitir um contato direto da pesquisadora com os participantes, permitiu alguma flexibilidade quanto aos conteúdos abordados. Assim, o roteiro para a entrevista foi construído a partir do conhecimento estabelecido no referencial teórico estudado e estruturada a partir alguns pontos de referência pré-estabelecidos com perguntas de aprofundamento da temática. O roteiro comportou, ao todo, oito itens para a exploração temática e sete itens quanto à composição social dos participantes. As entrevistas foram realizadas entre os meses de fevereiro e março de 2023.<sup>5</sup>

Optou-se por este tipo de entrevista pelo fato de a pesquisadora ter autonomia para introduzir novas perguntas, obter mais informações e proporcionar um maior diálogo e interação. Assim como buscar elementos que facilitassem a compreensão sobre a liderança feminina em contextos organizacionais e as representações sociais que são estabelecidas a respeito dessa classe de trabalhadoras.

## 6.3. Procedimentos de coleta e Análise

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizado como referência o Método da Análise de Conteúdo, tal qual apresentada por Laurence Bardin (1977). Tal abordagem comporta um conjunto de técnicas de análise das comunicações que possui um vasto campo de aplicabilidade. Trata-se de um tipo de análise cujo foco é a percepção dos sujeitos participantes a respeito do objeto em estudo, o que atesta para o seu caráter essencialmente qualitativo. Nesse sentido, a análise de conteúdo seria “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter [...] indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens” (BARDIN, 1977, p. 42).

O nosso material de análise consistiu nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes. Assim, as falas dos participantes foram estruturadas mediante a construção, *a priori*, em duas categorias centrais tais como, *mulher* e

---

<sup>5</sup> O instrumento de coleta com o roteiro da entrevista está nos Anexos deste trabalho – Anexo B.

*liderança*, de forma que, a essas duas categorias iniciais, foram somadas outras subcategorias, mais específicas, inerentes a cada uma delas. Com tal categorização foi possível agrupar as percepções subjetivas dos participantes de modo a conferir inteligibilidade ao que estava sendo dito. Importante destacar que o roteiro da entrevista comportou certas perguntas (especificamente, os quesitos 1, 2 e 4) que envolviam associações de palavras relacionadas à temática em questão. Como destacado por Bardin, isso permite trazer à exposição “os estereótipos sociais espontaneamente partilhados pelos membros de um grupo” (BARDIN, 1977, p. 51).

A partir desses elementos, a proposta então foi apreender os sentidos atribuídos pelos participantes a essas categorias e o modo como mobilizam certos argumentos, valores e padrões morais na construção de uma representação das relações de gênero no interior das organizações de trabalho. Desse modo, as inferências/interpretações foram construídas a partir da relação entre a exploração analítica do material e as bases conceituais expostas nas seções anteriores deste trabalho.

É importante destacar ainda que esta pesquisa lida com uma temática atual – gênero e trabalho – que vem sendo discutida tanto no meio acadêmico como dentro do contexto organizacional. É importante considerar também que, mesmo com todos os avanços para reduzir as desigualdades de gênero no contexto organizacional, ainda há uma valorização da liderança masculina, sendo ela ainda predominante. Dessa forma, acredita-se que esta pesquisa pode trazer elementos de compreensão para o estudo das particularidades da inserção da mulher em cargos diretivos, discussão sobre gênero, carreira e desigualdade no ambiente organizacional. Como se procurará demonstrar a seguir, as representações sociais a respeito da mulher em espaços de liderança ainda carregam uma forte relação com uma estrutura patriarcal de valores, que as legitima e as reproduz.

## **7. DISCUSSÃO E RESULTADOS**

### **7.1. Mulher**

O roteiro da entrevista continha questões de associação de palavras, sendo uma delas o termo indutor - *mulher*. As respostas dos participantes e as respectivas frequências são apresentadas na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Ocorrências quanto à associação ao termo indutor – mulher

<b>Superação Enfrentamento</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Relações de Afeto</b>	<b>Ocorrências</b>
Guerreira	8	Cuidado	5
Forte	8	Mãe	4
Corajosa	3	Carinho	1
Batalhadora	1	Amor	1
-	-	Compreensão	1
-	-	Proteção	1

Assim, ao perguntarmos aos participantes sobre as expressões que vêm na mente quando eles escutam a palavra *mulher*, observou-se um conjunto de vocábulos e estereótipos que podem ser agrupados em duas categorias: uma direcionada para representação da mulher com características de superação e enfrentamento como “forte” (n=8), “guerreira” (n= 8) e “corajosa” (n= 3); outra categoria direcionada para relações de afeto como “mãe” (n= 4), “cuidado” (n= 5), amor (n= 1), carinho (n= 1).

No cômputo das crenças religiosas – vale lembrar que, do total de dezessete pessoas, nove se declararam cristãs, entre católicas e evangélicas (cinco homens e quatro mulheres) – é curioso observar que a maioria (três homens e três mulheres) associou à *mulher* o estereótipo da guerreira, naquela representação de superação e enfrentamento, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Ocorrências quanto à associação à palavra mulher por gênero e religião.

<b>Participantes Homens</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Participantes Mulheres</b>	<b>Ocorrências</b>
Pedro (Católico)	<i>Guerreira</i>	Madalena (Católica)	<i>Cuidado</i>
Mateus (Católico)	<i>Guerreira</i>	Raquel (Católica)	<i>Guerreira</i>
Judas (Católico)	<i>Mãe</i>	Isabel (Católica)	<i>Coragem</i>
Lucas (Católico)	<i>Guerreira</i>	Lídia (Evangélica)	<i>Coragem</i>
Bartolomeu (Evangélico)	<i>Cuidado</i>		

Por mais que seja comum associar ao campo religioso, especificamente cristão, algumas representações femininas de cunho patriarcal, como por exemplo, a prevalência do símbolo da virgindade de Maria (SAFFIOTI, 2013), ou mesmo a submissão da mulher no casamento, que expressaria certo controle da sexualidade feminina, esta também vem acompanhada de outras que tendem à valorização da mulher. No caso do contexto evangélico é interessante destacar, por exemplo, como a figura da *pastora* aparece como referência de liderança feminina, inclusive para os homens, como no caso do participante Bartolomeu, que fez menção à pastora da sua igreja, que a considera uma líder acolhedora: “E quando eu dou uma ideia por exemplo, vamos fazer isso e isso, vamos lá, abraça, mas não só abraça a ideia, abraça você com empolgação, e mais que uma liderança masculina, não que não tenha, mas que é bem a mais... Ela é super, ela é super...” (Bartolomeu).

Fazendo um recorte por gênero, acabam aparecendo algumas representações sociais importantes. Isso porque, enquanto os estereótipos de mulher guerreira ou de relações de afeto são equiparados entre os homens; entre as mulheres, apenas uma delas apontou para o estereótipo<sup>6</sup> do cuidado, enquanto todas as outras seis, referiram-se à mulher como guerreira. Isso demonstraria que as representações sociais sobre a mulher a partir do olhar feminino tenderiam para um distanciamento quanto às representações comumente verificadas da mulher associada ao cuidado. Souza (2021) reforça o quanto o modelo “homem-provedor” e “mulher-cuidadora” contribue para a representação da mulher ligada às atividades de cuidado e assistência familiar, sendo esta representação um dos pontos que dificulta a sua participação no mercado de trabalho. Neste mesmo sentido, Codognoto (2011, p.7), para reforçar esta representação de cuidado, ressalta o quanto a concepção biológica, muitas vezes reduz a mulher a universo singular, quer dizer, “[...] mulheres como sinônimo de uma só Mulher, aquela ligada ao espaço privado e à maternidade”.

No entanto, importante a ser considerado é que mesmo nesse caso de se auto referirem como guerreiras, há relatos em que ser guerreira tem uma relação direta com o ambiente doméstico. É o que afirma a participante Marta: “Porque assim (...) eu tiro por mim, eu moro só, tenho que me virar em mil para dar conta de

---

<sup>6</sup> “Um estereótipo é uma visão abrangente ou preconceituosa de atributos e características que alguns grupos ou indivíduos possuem ou mesmo que a sociedade espera que possuam” (DINIZ, 2011, p. 452).

trabalho, dar conta de casa, dar conta de comida, dar conta dos meus assuntos pessoais, então é eu tiro assim por mim, a essa questão ser guerreira”. Então, é por ser capaz de lidar, ao mesmo tempo, com as adversidades do trabalho e do lar (ou mesmo a criação dos filhos, como em outros casos), que faz com que se percebam como guerreira.

Nesse sentido, cabe destacar como ainda pesa sobre a mulher a responsabilidade sobre os assuntos e os trabalhos domésticos. Quanto a isso, é sintomático que, como demonstra publicação do IBGE (2021), em que afirma que “em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas”. Dentro desta mesma perspectiva, Souza (2021, p.38) menciona como as atividades domésticas espontaneamente são atribuídas às mulheres e como geram dificuldades, no sentido do peso quanto à cobrança em ser uma boa profissional, mas também dar conta do cuidado materno e doméstico. Interessante observar como a autora enfatiza determinadas expressões, que são supostamente inofensivas e que contribuem para a representação social da mulher como por exemplo, “em casos que a criança faz birra, o questionamento é se: essa criança não tem mãe? Cadê a mãe dessa criança?”, e este fato demonstra a naturalização, com base no patriarcado, das representações da mulher como cuidadora e de não ser “louvável aos olhos da sociedade que seja prejudicada sua dedicação ao lar e a família”.

Como foi apresentada anteriormente, tal atribuição foi construída, em seu recorte moderno, pela separação entre o público e o privado, e assentada sobre uma forte desigualdade entre os gêneros. Ainda aqui, parece se reproduzir nas representações a respeito de ser homem e ser mulher, sendo esta última associada ao ambiente doméstico e as suas tarefas. Enfim, essas falas reforçam os estereótipos que são atrelados à figura feminina como sendo as únicas responsáveis pelo trabalho doméstico/familiar (LIMA et al., 2021).

Cabe ainda destacar a fala do participante Simão quanto ao que vem em sua mente a respeito da palavra mulher. Sua resposta demonstrou ser uma das mais elaboradas nesse quesito. Interessante notar como ele acaba comportando uma visão dualista sobre a mulher. Isso porque ao mesmo tempo em que afirma uma caracterização associada à maternidade, ao afeto, destaca também certas mudanças na sociedade a respeito dos papéis sociais e dos espaços de atuação da mulher. Importante lembrar das conquistas vivenciadas pelas mulheres a partir dos

anos 1970, como destaca Souza (2021), avanços nas esferas políticas, culturais, econômicas e tantas outras. O participante Simão afirma:

Mulher? Acho que, como homem, né? Sempre vem aquela... a palavra materna, proteção. Mas hoje em dia representa tudo. Que a gente vive mais em sociedade, houve essa socialização. Então, tipo assim, a pessoa falou assim, essa questão materna... tá sendo machista, mas ao homem, a mulher já lembra aquela parte de cuidado. Mais hoje em dia a palavra mulher hoje eu vejo como um todo certo? A palavra mulher eu vejo no ambiente de trabalho, eu vejo [...] em todos os setores. Hoje em dia, todos os setores. O que eu quero dizer assim, é que a palavra mulher hoje em dia representa tudo, porque ela tá tendo uma maior participação. Então a palavra mulher pra mim está em um tudo. Não tem como eu te dizer: ah, o que você subentende por mulher, né? A princípio quando a gente recebe essa palavra lembra logo cuidado, materna. Mas tipo, hoje em dia é tudo (SIMÃO) (grifo nosso).

Essa percepção de que mulher seria tudo apontaria também para uma generalização que na prática, poderia não ser muito aplicável. Sobre isto, Coutinho e Menandro (2015) relacionam esse “tudo” para a representação posta como principal função da mulher na sociedade, que seria cuidar dos filhos, da casa e do marido, além de agradá-lo. Talvez o que estivesse em pauta seria simplesmente que a mulher vem ocupando outros espaços sociais e não mais exclusivamente o espaço privado. A comunicação do participante Simão também reflete sua preocupação em não incorrer, de alguma forma, em alguma fala machista. Daí atribuir a uma terceira pessoa a expressão “*materna*”. Talvez tenha pesado o fato de que ele estava diante de uma pesquisadora, de uma mulher.

Ainda sobre a categoria correlacionada às relações de afeto ou os papéis sociais ligados à família, como mãe, ou ao cuidado, também se faz necessário pensar como o “discurso de que as mulheres têm personalidade amorosa, frágil e protetora, escondem-se concepções patriarcais que identificam a mulher com a função de cuidadora” (PASSOS; MACHADO, p.203-204, 2022).

Não sem propósito, seis dos dezessete participantes (Bruno, Pedro, Judas, Felipe, Priscila e Lídia) atrelaram à palavra mulher alguma referência feminina ligada a algum papel social do interior da esfera familiar - *mãe, esposa, avó, filha*. Interessante que somente uma participante, a Isabel, fez menção às suas lideranças femininas da própria empresa em que trabalha, fugindo assim, dessa recorrência quanto às referências parentais, conforme pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 - Referência feminina dos participantes ligada ao contexto familiar.

<b>Participante</b>	<b>Referência Feminina</b>
Bruno	Mãe
Pedro	Avó
Judas	Mãe, esposa e filha
Felipe	Mãe
Priscila	Mãe
Lídia	Mãe

Levando em conta que desses seis, há duas mulheres, pode-se considerar que tais representações não são exclusivamente masculinas, mas abarcam também o modo como as mulheres representam a si mesmas. Quer dizer, acabam por reafirmar a prevalência da instância doméstica/familiar como parâmetro fundamental para representar as relações impessoais que permeiam o moderno mundo do trabalho. Souza (2021) enfatiza que esta reafirmação acontece devido à sociedade decretar como o indivíduo deve se construir em sociedade, pois são impostas regras para homens e mulheres. Daí a naturalização de certas representações do ser homem ou ser mulher.

Em muitas sociedades, ser mãe nos é o único destino para “completude” da mulher. Isto porque “dentro” dela haveria um instinto materno. Essa ideia é tão fortemente esmiuçada que seja torna impensável considerar a socialização da mulher como agente no desejo de ter filhos em vez da “natureza” maternal feminina (SOUZA,2021, p. 53).

Sendo assim, é importante pensar como o patriarcado – cujo fundamento central é sempre a família – ainda molda e retrata o papel social da mulher como mãe e como essa conjuntura social pode interferir na construção das suas representações sociais.

## **7.2. Liderança**

A entrevista semiestruturada trazia questões relacionadas ao tema da liderança, da liderança feminina de maneira particular e propunha aos participantes uma espécie de comparação entre tipos de liderança, a masculina e a feminina. Nas respostas dos participantes, a função de *liderança* veio quase sempre acompanhada

de certas habilidades ou características como: resolução de problemas, boa comunicação, ter empatia para com os liderados, conhecimento, etc. apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Características que o líder deve possuir.

<b>Categorias</b>	<b>Ocorrências</b>
Saber ouvir os liderados	5
Empatia/amor	4
Tomar as decisões corretas	3
Paciência	2
Respeito	2
Imparcial	2

A fala da participante Madalena sintetiza bem o que o conjunto dos participantes pensa a respeito do tema: “Para liderança, acho que tem que ter educação. Ser educado, né? Para todo mundo. Mas eu acho que para liderança você tem que ser firme, porque independente, às vezes, dependendo da situação você tem que ser com a pessoa para poder resolver”(Madalena). Isso quer dizer que se trataria de uma posição de autoridade, de mando, que pressupõe que o líder ou a líder sejam firmes, mas, ao mesmo tempo, não se confunde com mera imposição arbitrária, daí o *ser educado*. Esse entendimento também é reforçado pela fala do participante Pedro, quando afirma que o líder deve “saber impor autoridade no momento certo”.

Esta representação dos participantes sobre a liderança também pode ser relacionada à metáfora da abelha rainha, que se concretiza com a atitude das mulheres em abraçar o estereótipo de líder masculino para conquistar cargos de liderança (GRANGEIRO, et al, 2021). Isto acontece devido à representação da natureza feminina estar ligada a fatores emocionais e se distanciar deste estereótipo do líder masculino racional, como afirma a autora:

A ideia de que existe uma diferença natural determinada pelos sexos dos indivíduos, ou que há uma essência interior que determina o homem ser “forte” e a mulher “frágil” é a base para todos os padrões sociais de gênero que privilegiam os homens em todas as esferas da vida [...] (SOUZA, 2021, p. 38).

Essa concepção de uma natureza da mulher voltada aos aspectos emocionais também é evidenciada na fala dos participantes quanto à comparação entre as lideranças masculina e feminina. Nesse quesito, observou-se uma distinção entre os dois tipos. Dessa forma, com relação à liderança feminina, o que mais apareceu foram elementos voltados para uma aproximação com as lideradas e liderados como: abertura, acolhimento, compreensão, etc. Tais expressões estão apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Categorias associadas à liderança feminina

<b>Categorias</b>	<b>Ocorrências</b>
Abertura/Diálogo	5
Acolhimento	4
Compreensão	4
Empatia	2
Sensibilidade	1
Organização	1

Assim, o participante Pedro indica que, em relação à liderança feminina, “sempre dá abertura para você conversar”, o que pode não ocorrer em se tratando de uma liderança masculina. No mesmo sentido, o participante Bruno declara:

Com mulher é melhor. De chegar lá e falar isso e isso. É melhor do que com homem. Que o homem é mais, tipo assim, num é bruto, mas sabe que é um homem ali. E a mulher é mais fácil de conversar, de chegar e explicara situação (grifo nosso) (BRUNO).

Dessa forma, essa ideia de uma maior abertura, de um maior acolhimento na percepção desse participante estaria ligada ao fato dele, na condição de liderado e homem, poder ter uma maior possibilidade de aceitação das suas demandas se estiver sob uma liderança feminina. Talvez esteja embutido aí certo valor social – de herança patriarcal – que “caracterizado pela supremacia masculina ainda culmina na desvalorização da identidade feminina [...]” (SOUZA, 2021, p. 38), atribui à mulher uma maior abertura ao diálogo. Daí, na fala do participante, transparecer essa noção de facilidade quando trata da liderança feminina.

Outro dado a ser destacado é o modo como os liderados pensam a respeito do seu comportamento frente a uma liderança feminina. De acordo com o participante Judas, é necessário ponderar um pouco a respeito do modo como lida com a sua líder, uma vez que se trata ali de uma mulher. Segundo ele, por exemplo, deve haver um maior cuidado no modo como fala. Assim, considera:

Assim, eu tento colocar minha opinião, [...] eu me retraio um pouco, até o momento que eu respiro e coloco minha opinião. Talvez se fosse um homem eu não teria essa retração, já saía soltando e depois enfrentava aquela situação ali, depois resolvia [risos]. Mas por ser uma mulher, às vezes eu me retraio, com medo de aumentar o tom de voz, de ter uma discussão mais acalorada. Às vezes me torno mais retraído (JUDAS).

Pode-se considerar que tal relato seria derivado da bagagem histórico-cultural que representa o homem como viril, forte e com poder elevado sobre as mulheres. Esta percepção de cuidado e a diferença de tratamento entre homens e mulheres – que inicialmente nos apresenta como algo positivo – também revela e reforça a crença social do homem instintivamente protetor. Sendo que este poder corrobora para os mais diversos tipos de violência e desigualdades (SOUZA, 2021).

Pelo lado das participantes, apareceu a ideia de que a líder mulher teria uma maior sensibilidade, sendo capaz de maior empatia, de se colocar no lugar das lideradas, uma vez que também seria mulher, como elas. Segundo a participante Maria, essa característica seria expressa em uma maior *atenção* dada pela líder mulher, o que permitiria uma maior relação de confiança entre liderança e liderados. A participante Marta também confirma: “Pra mim essa é a maior diferença, a mulher é mais sensível, ela já escuta mais seu lado, ela já percebe que você não está bem ali, já chama para conversar”. Interessante também o modo como essa mesma participante faz referência, em sua fala, às alterações hormonais do contexto da TPM. Destacando as distinções entre a liderança masculina e a feminina, ela destaca:

Já tive várias experiências de chefes que, por exemplo, eu já tive períodos de TPM e teve patrões que não entende esse lado, querendo sempre que eu fosse a mesma pessoa, mesmo [...] sendo que a gente não é a mesma coisa, não tem como, então eu senti mais diferença em relação a isso (MARTA).

Quer dizer, dessa perspectiva, a mulher líder teria maiores condições de compreender a situação de outra mulher, exatamente por ser mulher, diferentemente

do líder homem. Por mais que essa atribuição gire em torno de uma condição biológica – hormonal –, ela acaba apontando para uma característica particular da liderança feminina, a empatia. Nesse mesmo sentido, a participante Priscila afirmou que se sentia “mais confortável coma liderança feminina”, bem como a participante Lídia, que destacou que “se sente mais à vontade por você também ser mulher”. Interessante observar como essa diversidade de representações nem sempre se encaixa com as discussões conceituais anteriores. Por exemplo, na metáfora da *Abelha Rainha*, destacada por Fernandes (2019), as próprias líderes é que imporiam dificuldades à ascensão de outras mulheres em cargos de gerência. Algo diverso da ideia de acolhimento aqui apresentada.

Algumas falas também apontaram para uma representação da liderança feminina associada à imagem relacionada aos papéis sociais da ordem familiar. A participante Madalena, por exemplo, afirma que: “[...]eu acredito que seja dessa forma, é como se fossem filhos né? É como se os teus liderados fossem filhos”. Da mesma forma, a participante Isabel também afirma que “a gente se trata aqui como mãe e filha”. Por mais que essa referência da liderança feminina associada à figura da mãe tenha sido elencada por lideradas, entre os homens também aparece algo semelhante, só que numa alusão explícita à transposição do domínio doméstico para o público. Assim, o participante Lucas destaca que “mulher já diz tudo, mãe, pra ser mãe tem que ser delicada, a mesma coisa no ambiente corporativo, então a mulher é bem mais organizada que o homem”. Aqui, pode-se fazer referência direta aos processos fundamentais de gênese das representações sociais destacados por Moscovici: *ancoragem e objetificação*.

No primeiro caso, há a tentativa de reduzir ideias estranhas a imagens comuns, na medida em que se procura nas relações da ordem familiar algo que possa a representar a relação entre a líder a seus liderados do ambiente de trabalho. No caso da objetivação, tenta-se “transferir algo que está na mente em algo que exista no mundo físico” (MOSCOVICI, 2012, p. 61), daí, mais uma vez, a alusão à ordem familiar, mais especificamente, à figura concreta da mãe<sup>7</sup>, por exemplo, tomado como o elemento que mais se aproximaria, aqui, desse processo de objetificação.

---

<sup>7</sup> Moscovici, inclusive, aponta para a família como uma “imagem muito popular”, muito recorrente no mundo das representações sociais (2012, p. 69).

Interessante observar que a imagem da mãe como líder se contrapõe a outra figura da ordem dos valores patriarcais, a figura do pai como líder. Dessa forma, o que se reproduz no plano das representações sociais seria uma imagem semelhante à que sempre sustentou a ordem de dominação masculina – a figura do pai –, só que agora aplicada à figura feminina.

Esse processo de conversão de imagens, que passa do masculino ao feminino, estaria fundamentado no pressuposto destacado por Moscovici segundo o qual “a finalidade de todas as representações é tornar familiar algo não familiar” (MOSCOVICI, 2012, p.54). Quer dizer, a própria lógica de construção do fenômeno das representações sociais pressupõe essa volta ao familiar, à tradição já estruturada. Daí os participantes se utilizarem de ideias, imagens e a própria linguagem do modelo patriarcal. Assim, tratar-se-ia de uma espécie de *universo consensual*, onde “tudo que é dito ou feito ali, apenas confirma as crenças e interpretações adquiridas, corrobora, mais do que contradiz, a tradição” (MOSCOVICI, 2012, p. 54).

Quanto às representações de liderança masculina, destaca-se o reconhecimento da ausência de sensibilidade, do racionalismo, da distância entre líder e liderado e até mesmo do autoritarismo. Assim, o participante André informa que “as lideranças masculinas que eu tive sempre foi de eu mando aqui, obedecer e pronto”. Esse ponto específico acaba se contraponto à discussão anterior de uma maior abertura quanto à liderança feminina, de modo que a representação do líder homem é mais apegada à noção de mando, de autoridade. Interessante observar que em sua fala, a participante Madalena fez uma exposição de algumas das representações sociais masculinas a respeito da liderança feminina:

É como se ele [o líder homem] fosse ali o dono né. Às vezes, nem é, mas é como se fosse o dono. Então, ele que manda, ele que desmanda. O que tem que ser feito é o que ele disser. É essa imagem. Aí quando vem a mulher: ‘não vai ter pulso’. Na primeira confusão que o que acontece aí, vai pedir pra sair, vai chorar né. Não vai aguentar. Eles pensam muito assim (MADALENA).

Dessa forma, parece prevalecer ainda uma representação que associa mais facilmente à ideia de hierarquia e mando à figura masculina, de uma distância entre um e outro – líder e liderado –, enquanto a figura feminina permanece atrelada à

ideia de empatia, quer dizer, de se colocar na posição do outro, de minimizar essa noção de hierarquia e autoridade.

É curioso como a participante Priscila, ao responder a indagação sobre que palavras vinham à sua mente em relação à palavra chefe, tenha respondido diretamente: “Meu pai”. Ela continua e completa, “[...] ele tem esse peso de chefe, de autoridade”. Aparentemente, para ela, haveria diferenças em ser chefe e ser líder, de modo que ser chefe seria ainda uma atribuição puramente masculina, diferentemente do que ser líder. Nesse sentido, caberia às mulheres espaços de liderança, porém, deve-se considerar que os participantes veem uma distância ainda quando se trata da atribuição de chefe. Isso porque recorrentemente associaram chefe à autoridade. Assim, parece ser mais fácil e rápido correlacionar esta última a uma figura masculina que uma figura feminina. Quer dizer, por mais que as mulheres assumam cargos de liderança, elas não poderiam ser representadas pela figura de chefe, de autoridade, uma vez que essa seria uma atribuição socialmente masculina. Em seu estudo sobre mulher em cargos de comando, por exemplo, Puppim chegou a considerar que:

O acesso dos agentes aos cargos e funções são regulados através da seleção, treinamento, avaliação de pessoal, conjugando-se os critérios racionalizados, formais, objetivos, com procedimentos difusos, informais, subjetivos (pautados numa razão cultural). Ness último plano se inserem disposições refratárias à presença feminina, às quais se articulam representações naturalizados do ser feminino e do ser masculino. O resultado privilegia a localização feminina na esfera privada familiar, concedendo-se um espaço mais restrito no plano público (PUPPIM, 1994, p. 33).

Um dado ainda a ser considerado se refere às posições de alguns participantes que defenderam não haver diferenças entre a liderança masculina e a liderança feminina. Assim, a resposta do participante Lucas, ao ser perguntado se haveria tal diferença, foi: “Hoje, vou ser bem sincero com tu. É a igualdade... para mim tá na cara entendeu.” Outros dois participantes também acabaram não confirmando possíveis diferenças entre a liderança feminina e a masculina. O participante Simão, inclusive, tenta se desculpar por não apresentar um posicionamento mais enfático: “É porque assim, eu sempre fui de boa. Eu sempre me dei bem com todo mundo. Não é que eu esteja me autoavaliando para poder lhe dar uma resposta que não seja tipo, com a negativa. Eu sempre fiz ali o meu trabalho.” Esse dado é relevante, pois dele se pode depreender que a preocupação

em marcar a ausência de distinções entre os tipos de liderança parece ser muito mais uma preocupação masculina. Isso porque, do total dos dez participantes homens, três incorreram nessa fala (Simão, Levi e Lucas), ao passo que do lado das sete participantes mulheres, nenhuma delas sequer cogitou não haver tais diferenças.

Como afirma Souza (2021), é comum termos literaturas que enfatizam e garantem as diferenças entre homens e mulheres, seja na forma de se comunicar, pensar ou nas suas habilidades físicas e cognitivas. No entanto, estas crenças, segundo a autora, são mais uma forma de doutrinação sobre as diferenças naturais entre os gêneros fortalecendo “danos aos direitos trabalhistas das mulheres, ao processo de aprendizagem e à identidade do sujeito, uma vez que o reconhecimento pelo outro é estruturante em todas as relações emocionais dos adultos e crianças” (SOUZA, 2021, p.49).

Finalmente, é possível destacar ainda que a fala dos participantes a respeito da distinção entre a liderança masculina e a feminina apontam para representações dicotômicas. Assim, distante e próximo, insensibilidade e sensibilidade, fechado e aberto, mente e coração, razão e emoção, gritar e ouvir, são expressões que servem para representar a distinção entre as duas formas de liderança, a primeira associada ao masculino e a segunda, ao feminino. Cabe mencionar que muitas dessas são tradicionalmente associadas à distinção entre homens e mulheres. Tais dicotomias, baseadas em diferenças biológicas legitimaram durante séculos as hierarquias de gênero e, vale destacar, ainda hoje legitimam.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Segundo Avelar (2015), a luta contra as desigualdades de gênero ganhou contornos mais expressivos e sistemáticos a partir da metade do século XIX. Mulheres encamparam não somente uma luta feminina, mas, acima de tudo, feminista. Assim, em uma vertente clássica do século XIX, a luta feminista liberal pretendia a superação dos mecanismos de desigualdade entre homens e mulheres pela equiparação legal entre ambos. Dessa perspectiva, levantou bandeiras como o direito à educação e oportunidades, bem como o direito ao voto.<sup>8</sup> No entanto, o que

---

<sup>8</sup> No Brasil, o movimento feminino/feminista das primeiras décadas do século XX assumiu esses contornos e esteve intimamente relacionado com a conquista do voto feminino em 1932 (KARAWEJCZYK, 2013).

se verificou historicamente foi que tal equiparação formal não veio acompanhada da superação das desigualdades. Avelar continua afirmando que, a partir das suas variadas acepções,

Em meados do século XX o feminismo vai se firmando como ideologia estruturadora dos movimentos de mulheres. Ele foi amplamente definido como um conjunto de ideias voltadas ao avanço do papel social e político da mulher com o questionamento das bases tradicionais do poder político de natureza patriarcal (AVELAR, 2015, p. 208).

Muitas pautas da luta dos direitos das mulheres têm avançado ao longo dos séculos XX e XXI, como por exemplo, o acesso à educação e ao sufrágio, a questão do divórcio, questões sobre reprodução e o aborto, o combate à violência de gênero, a problematização quanto à natureza do trabalho doméstico ou mesmo a independência econômica da mulher.

No entanto, especificamente no mundo do trabalho, as hierarquias entre homens e mulheres ainda são visíveis, seja, por exemplo, em relação à disparidade quanto à remuneração entre homens e mulheres ou na ocupação de cargos e posições de liderança. Assim, a presente pesquisa procurou problematizar a questão das representações sociais da mulher em espaços de liderança no mundo do trabalho. Partindo de discussões conceituais em torno do tema das relações entre gênero e trabalho, buscou-se apresentar os conceitos elementares do debate, bem como alguns desdobramentos conceituais importantes, particularmente, ligados à discussão do patriarcado. Adentrando propriamente no mundo do trabalho, procurou-se demonstrar que as representações sociais são elementos importantes para a análise das relações entre os gêneros.

Os resultados da pesquisa concentraram-se na categorização das representações sociais a respeito da mulher, da liderança feminina em ambientes de trabalho, e da comparação entre a liderança feminina e a masculina. Assim, foi possível verificar que tanto lideradas como liderados consideraram haver distinções entre a liderança masculina e liderança feminina, sendo esta última marcada, em geral, por um maior acolhimento, abertura e empatia, quer dizer, maior proximidade entre líder e liderados. Ao mesmo tempo, verificou-se também associações em que a mulher líder foi associada à figura da mãe, numa alusão direta à ordem familiar. Não apenas isso, mas também se discutiu como as atribuições de autoridade e mando ainda poderiam ser atribuições masculinas. Dessa perspectiva, a conclusão

foi que tais elementos apontariam para uma prevalência de certos valores culturais patriarcais que fundamentariam tais representações.

No entanto, é preciso reconhecer algumas limitações importantes do escopo dessa pesquisa. Primeiramente, valeria problematizar o fato de que, uma vez que se concentrou aqui em empresas privadas, valeria também à pena levar em consideração a atuação da mulher em espaços de liderança no setor público, na tentativa de verificação de possíveis distinções e nuances. Além disso, seria interessante verificar também se haveriam distinções e nuances em se tratando das representações sociais da mulher trans em espaços de liderança.

Mesmo com tais lacunas, o que se pôde observar com essa pesquisa foi que, a despeito do recente avanço da atuação da mulher em espaços de liderança no mundo do trabalho, as representações sociais se constituíam como mecanismos de reprodução das desigualdades de gênero uma vez que serviriam de barreira à ampliação da atuação da mulher em tais espaços. Quanto a isso, é significativo o que afirma Moscovici a respeito da *natureza convencional* das representações sociais:

Nenhuma mente está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que lhes são impostos por causa das suas representações, linguagens ou cultura. [...]. Nós vemos apenas o que as convenções subjacentes nos permitem ver e nós permanecemos inconscientes dessas convenções.

[...]

Podemos, através de um esforço, tornar-nos conscientes do aspecto convencional da realidade e então escapar de algumas exigências que ela impõe em nossas percepções e pensamentos. Mas nós não podemos imaginar que podemos libertar-nos sempre de todas as convenções, ou que possamos eliminar todos os preconceitos. (MOSCOVICI, 2012, p. 35).

Desse modo, então, pode-se perceber como tais representações sociais são construídas e expressas, tomando como referência certos valores tradicionalmente associados à inferiorização da mulher, uma vez que alicerçados nesse quadro de referência mais amplo, que é a cultura patriarcal. Quanto aos cargos de liderança no mundo do trabalho, as desigualdades de gênero, especialmente no Brasil, ainda insistem em se ancorar em imagens e representações que naturalizam certos comportamentos e funções ou que simplesmente transpõem os valores do universo masculino para o feminino.

Por mais que a Teoria das Representações Sociais pressuponha que estas sejam conjuntos dinâmicos (MOSCOVICI; NEMETH apud ARRUDA, 2002, p. 137),

talvez haja nas relações entre trabalho e gênero uma rigidez peculiar. Dessa forma, por mais que o mundo do trabalho venha passando por transformações importantes nas últimas décadas, como demonstra o próprio avanço da mulher nos espaços de liderança, é possível perceber como a luta contra as hierarquias entre homens e mulheres ainda está longe de chegar ao seu termo.

+ + +

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, A. Teria das representações sociais e teorias de gênero. **Cadernos de Pesquisa**, n.117, p. 127-147, nov. 2002.

ARRUDA, A. Feminismo, gênero e representações sociais. In. BURARQUE DE HOLANDA, H (Org.). **Pensamento feminista brasileiro: formação e contexto**. Rio de Janeiro: Bazar do tempo, 2019.

AVELAR, L. Mulher, gênero e política. In: AVELAR, L.; CINTRA, A. O. **Sistema político brasileiro: uma introdução**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung; São Paulo: Unesp, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições70, 1977.

BEAUVOIR, S. de. **O segundo sexo: fatos e mitos**. São Paulo: DIFEL, 1970.

BREAKWELL, G. M. et al. **Métodos de Pesquisa em Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BORGES; L. de O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do Trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CORSINI, L.; SOUZA FILHO, E. A. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, vol. 7, p. 67-80, 2004.

DE PAULA, E. R. **Mulheres líderes e seus desafios: reflexões a partir da teoria da justificativa do Sistema**. [Dissertação de Mestrado]. Campinas: PUC-Campinas, 2021.

DINIZ, D. Estereótipos de Gênero nas cortes internacionais – um desafio à igualdade: entrevista com Rebecca Cook. **Estudos Feministas**, Florianópolis, vol.19, n. 2, maio-agosto, 2011.

ENGELS, F.; MARX, K. **Manifesto do Partido Comunista**. São Paulo: Martin Claret, 2000.

FERNANDES, F. **A Revolução Burguesa no Brasil**. Riode Janeiro: Guanabara, 1987.

FERNANDEZ, B. P. M.. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro. **Rev. Cadernos de campo**, Araraquara, n. 26, p. 79–103, Jan/Jun. 2019.

FREYRE, G. **Casa-grande & Senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. São Paulo: Global, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo:

GOUGES, O. de. **Declaração dos direitos da mulher e da cidadã**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/414/2018/10/DeclaraDirMulherCidada1791RecDidaPESSOALJNETO.pdf>. Acesso em: 17 novembro 2023.

GRANGEIRO, R. da R. et al. Metáforas científicas e representatividade feminina em cargos de liderança: uma análise bibliométrica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** Brasília, v. 21, n. 1, p. 1307-1316, mar. 2021.

GUARESCHI P.A. (1995). “Sem dinheiro não há salvação”: ancorando o bem e o mal entre neopentecostais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.) **Textos em Representações Sociais**. 2. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes. p. 191 - 295.

HALL, C. “Sweet Home”. In: PERROT, Michelle. **História da vida privada**.Vol. 4. São Paulo: Cia das Letras, 2009.

HOLANDA, H. B. de. (Org.). **Pensamento feminista brasileiro**: formação e contexto. Rio de Janeiro: Bazar do tempo, 2019.

HUNT, L. Revolução “Francesa e vida privada”. In: PERROT, Michelle. **História da vida privada**. Vol. 4. São Paulo: Cia das Letras, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: [http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/03/liv101784\\_informativo.pdf](http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/03/liv101784_informativo.pdf). Acesso em: 17 novembro 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Outras formas de trabalho 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102020\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102020_informativo.pdf). Acesso em: 17 novembro 2023.

JODELET, D. O movimento de retorno ao sujeito e a abordagem das representações sociais. **Sociedade e Estado**, V. 24, n. 3. p. 679-712, set/dez, 2009.

KARAWEJCZYK, M. **As filhas de Eva querem votar**: dos primórdios da questão à conquista do sufrágio feminino no Brasil (c.1850-1932). 2013. Tese (Doutorado em História)– Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

LERNER, G. **A criação do patriarcado**: história da opressão das mulheres pelos homens. São Paulo: Cultrix, 2019.

LIMA, B. L. S. de et al. Mercado de trabalho e gênero: desigualdades e estereótipos. **Ciências biológicas e da saúde Unit**, Aracaju, vol.6, n.3, p. 85-94, março, 2021.

LOCKE, J. **Segundo tratado sobre o governo civil**: ensaio sobre a origem, os limites e os fins verdadeiros do governo civil. Petrópolis: Vozes, 1994.

MARX, K. **O capital**. Crítica da economia política. Vol. 1. São Paulo: Boitempo, 2013.

MASI, D. de. **O trabalho no século XIX**. Tradução Aline Leal. 1 Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais**: investigação em psicologia social. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012

NEVES, D.R. et al. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à ScientificPeriodicalsElectronic Library. **Cad. EBAPE BR**, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018.

NOGUEIRA, C. M.; PASSOS, R. G. A divisão sociossexual e racial do trabalho no cenário de epidemia do covid-19: considerações a partir de HeleiethSaffioti. **Caderno CrH**, Salvador, v. 33, p. 1-9, 2020.

PATEMAN, C. **O contrato sexual**. São Paulo: Paz e Terra, 1993.

PASSOS, L.; MACHADO, D. Determinantes do trabalho produtivo no Brasil: as normas de gênero e a decisão intrafamiliar. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 1 (74), p.203-227, janeiro-abril 2022.

PERROT, M. **História da vida privada**. Vol. 4. São Paulo: Cia das Letras, 2009.

PERROT, M. **Minha história das mulheres**. São Paulo: Contexto, 2007.

POCHMANN, M. Tendências estruturais do mundo do trabalho no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**, 25(1), 89–99,2020

PINSKY, C. B. Estudos de gênero e história social. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 17(1):296, janeiro-abril, 2009.

PISCITELLI, A. G. Gênero: a história de um conceito. In ALMEIDA, H. B. de; SZWACO, J.; Piscitelli, A. G. **Diferenças, igualdade**. São Paulo: Berlendis&Vertecchia, 2009.

PINTO, C. R. J. Paradoxos da participação política da mulher no Brasil. **Revista USP**, São Paulo, n.49, 00.98-112, 2001.

PRADO JR., C. **Formação do Brasil contemporâneo: colônia**. São Paulo: Brasiliense, 1969.

PUPPIM, A. B. Mulheres em cargos de comando. In. BRUSCHINI, C.; SORJ, B. **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. São Paulo: Marco Zero; Fundação Carlos Chagas, 1994.

REIS, L. dos S.; MOURÃO, L. Trajetórias de mulheres líderes de diferentes raças e níveis hierárquicos. In: BEJARANO, B.; MOCELLIN, V. C. (Orgs.). **Estudos de gênero: mudanças e permanências nas relações de poder**. Vol. II. Curitiba: Artemis, 2021.

REY, G. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SAFFIOTI, H. I. B. **A mulher na sociedade de classe**. 3 Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SILVA, C.P.da; PASCHOALOTTO, M. A.C.; ENDO, G. Y. (2020). Liderança Organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan. – mar, 2020.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983

SCOTT, J. W. O Enigma da Igualdade. **Estudos Feministas**, Florianópolis, vol. 13 (1), p. 11-30, 2005.

SOUZA, A. P. O. **Entre o rosa e o azul: um estudo em representações sociais de ser homem e de ser mulher**. Dissertação (mestrado em Psicologia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Nova Iguaçu, 2021.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The LeadershipQuarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, 20(4), 434–457, 2016.

## 10. ANEXOS

### 10.1. Anexo A

**TCLE**  
**(Termo de Consentimento Livre e Esclarecido)**

Convidamos o(a) Sr.(a) \_\_\_\_\_ para participar como voluntário(a) da pesquisa “**Representações sociais da mulher em cargos de liderança para os liderados**”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora **Aline Carvalho Simões**, da Universidade Federal do Vale do São Francisco, situada na Av. José de Sá Maniçoba, S/N, Centro, Petrolina (PE), CEP: 56304-917. Telefone: (87) 2101 6869, sob a orientação do **Prof. Dr. Daniel Henrique P. Espíndula**.

Ao ler este documento, caso haja alguma dúvida, pergunte à pessoa que está lhe entrevistando, para que o(a) senhor(a) esteja bem esclarecido(a) sobre tudo que está respondendo. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Em caso de recusa o(a) Sr.(a) não será penalizado(a) de forma alguma. Também garantimos que o(a) Senhor(a) tem o direito de retirar o consentimento da sua participação em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

**Informações sobre a pesquisa:**

O objetivo principal da pesquisa é compreender os saberes sobre ser mulher em cargos de liderança para os liderados. Para o alcance do referido objetivo será realizada uma pesquisa de campo e serão envolvidos trabalhadores de empresas privadas dos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA, a partir da utilização de entrevista semiestruturada.

As entrevistas serão realizadas no local de trabalho e em horário a ser combinado com os(as) trabalhadores envolvidos(as) tendo como base a carta de anuência, de modo a não causar prejuízo aos serviços. As entrevistas durarão em médias vinte minutos.

É importante salientar que há riscos mínimos e imateriais relativos à autoimagem tendo em vista que o senhor(a) irá fornecer informações de cunho pessoal acerca de suas crenças pessoais e profissionais de seu trabalho diário, o que pode gerar situação de constrangimento. É ainda possível ocorrer desconforto associado a cansaço em decorrência do tempo da entrevista. A fim de evitar estes riscos, foi preparado um roteiro de entrevista cuidadoso, evitando perguntas embaraçosas; a entrevista será em local com privacidade; o trabalho final será redigido respeitando a imagem dos(as) participantes; quanto ao cansaço, além da preparação do roteiro para que não fique longo demais, o(a) participante tem o direito de interromper a entrevista, desistir ou marcar nova data para sua conclusão.

Em virtude da infecção da COVID-19, faz-se necessário a utilização de medidas de proteção/prevenção para evitar o contágio durante as entrevistas, para tanto a mesma será agendada previamente e realizadas no local de seu trabalho, onde o ambiente já está diariamente preparado para recebê-lo(a). Será disponibilizado, pela pesquisadora, álcool em gel, máscaras cirúrgicas descartáveis, caneta individual, água mineral individualizada caso o senhor(a) tenha sede, álcool líquido para higienização da mesa e cadeira a ser utilizada e manutenção de distância adequada entre nós. Recomendo que o(a) senhor(a) tenha tomado todas as doses de vacina da COVID-19, assim como a de reforço antes de aceitar participar. Não existem benefícios diretos aos participantes deste estudo, exceto contribuir com a literatura científica e o campo de estudo.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora e o orientador terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa. Os dados coletados serão através das entrevistas que serão gravadas através de

aplicativo do celular e ficarão armazenados no notebook pessoal, protegidos por senha, sob a responsabilidade de Aline Carvalho Simões, pelo período de no mínimo cinco anos.

Informamos também que os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

O(a) senhor(a) possui plena autonomia para não responder quaisquer perguntas que de alguma forma possam lhe constranger, causar-lhe desconforto ou que possa expô-lo(a) de forma indevida, se assim você considerar, ou de não se submeter a qualquer procedimento da pesquisa que considere invasivo ou lhe cause desconforto. Todas as informações prestadas por pelo(a) senhor(a) na pesquisa serão mantidas sob sigilo e confidencialidade.

O(a) senhor(a) não terá nenhuma despesa para participar desta pesquisa, ou seja, as despesas para a sua participação já estão previstas no orçamento e são de responsabilidade dos pesquisadores. Ademais, embora a legislação brasileira não permita que você tenha qualquer compensação financeira pela participação em pesquisas, você pode ser ressarcido por despesas previstas ou imprevistas comprovadamente decorrentes da pesquisa. A pesquisadora responsável que assina esse documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza as resoluções nº 466/ 2012 e 510/2016 do CONEP, que tratam dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar a pesquisadora responsável através dos contatos informados neste documento, bem como o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Integração do Sertão – FIS ( R. João Luiz de Melo, 2110 - Tancredo Neves, Serra Talhada - PE, 56909-205 - (87) 3831-1472).

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Foi criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. Após os devidos esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de

forma livre para participar desta pesquisa. Não assine esse documento se ainda tiver dúvida a respeito.

---

Aline Carvalho Simões  
Pesquisadora responsável

---

Assinatura do participante

## 10.2. AnexoB

<b>Instrumento de Coleta</b>
------------------------------

### Dados sociodemográficos:

- 1.Nome:
- 2.Idade:
- 3.Gênero:
- 4.Profissão:
- 5.Renda em salários-mínimos:
- 6.Religião:
- 7.Tempo de serviço:

### Roteiro de entrevista:

- 1.Quando eu falo a palavra MULHER, quais as 3 primeiras palavras ou expressões vêm em sua mente?
- 2.Quando eu falo a palavra CHEFE, quais as 3 primeiras palavras ou expressões vêm em sua mente?
3. Você poderia me contar há quanto tempo você já trabalha formalmente e informalmente?
4. Para você, quais são as características necessárias para uma pessoa ser líder?

**5.** Você exerce ou já exerceu em algum momento da sua vida profissional um cargo de liderança? Como foi essa experiência? Você pode contar alguma história, algum caso específico.

**6.** Você já teve em algum momento da sua vida profissional um líder homem? Você pode dizer como foi essa experiência? Você pode contar alguma história, algum caso específico.

**7.** Você acha que existe diferença entre um chefe ser homem ou mulher? Se sim, quais seriam as principais?

**8.** Para finalizar, gostaria que você relatasse um pouco sobre sua atual experiência de trabalho de ser chefiado por uma mulher.