



## **Representação Social de liderança: um estudo com gestoras de uma instituição educacional**

Ana Claudia Galhardo Palma<sup>1</sup>

Maria Auxiliadora Ávila dos Santos Sá<sup>2</sup>

Edna Maria Querido de Oliveira Chamon<sup>3</sup>

### **Resumo**

As mudanças ocorridas nas últimas décadas estabeleceram uma nova forma de relacionamento entre os seres humanos. Cada vez mais as mulheres mais deixam a esfera privada do lar para ocuparem um lugar na sociedade, a esfera pública, e impõe-se a necessidade de conhecer como elas representam seus papéis, agem como líderes, organizam seu cotidiano e o que as levou a assumir o papel de liderança nas organizações. Este trabalho procurou, na perspectiva de gênero, identificar as representações sociais de liderança de mulheres, em uma Instituição Educacional de Ensino Técnico e Superior. Foram realizadas entrevistas com 20 gestoras de unidades operacionais que compõem o Departamento Regional do Estado de São Paulo. Os dados coletados durante as entrevistas foram submetidos à análise conteúdo, por meio do software ALCESTE, com o intuito de identificar as categorias que dão forma ao objeto da representação, bem como compreender o contexto de formação das representações sociais. Em relação à gestão e liderança

---

<sup>1</sup> Mestranda no Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: formação, políticas e práticas sociais, da Universidade de Taubaté (UNITAU). Gerente da Unidade SENAC-Taubaté.

<sup>2</sup> Doutora em Educação: Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora no Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais, da Universidade de Taubaté (UNITAU).

<sup>3</sup> Doutora em Psicologia Social pela l'Université de Toulouse "Le Mirail". Professora no Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais, da Universidade de Taubaté (UNITAU).

*Recebimento: 15/05/2011 • Aceite: 23/08/2011*

foi identificada a presença de elementos referentes a processos de gestão, condução de equipe, liderança, gênero e desenvolvimento de pessoas. Aparecem, ainda, temas relacionados à motivação, resultados, autonomia para o trabalho entre gerências e subordinados. Há, portanto, um contexto teórico importante no discurso das gestoras sobre liderança, gestão e gênero, e a continuidade das análises poderá contribuir para o aprimoramento da formação e para a compreensão das representações sociais sobre o trabalho feminino e as transformações da sociedade.

**Palavras-chave:** Liderança. Mulheres. Gestoras. Representações sociais. Gênero.

### **Social Representation of leadership: a study with a management an educational institution**

#### **Abstract**

The changes in recent decades have established a new form of relationship between human beings. Increasingly more women leave the private sphere of home to occupy a place in society, the public sphere, and imposes the need to know how they play their roles, act as leaders, organize their daily lives and what led them to assume the role of leadership in organizations. This study aimed at gender perspective, identify the social representations of women's leadership in an educational institution of Technical and Higher Education. Interviews were conducted with 20 managers of operational units that make up the Regional Department of the State of São Paulo. The data collected during the interviews were submitted to content analysis, through software Alceste, in order to identify the categories that form the object of representation, as well as understand the context of the formation of social representations. In relation to the management and leadership has identified the presence of elements related to management processes, staff conduct, leadership, gender and development people. Appear also issues related to motivation, results, free to work between management and subordinates. There is an important theoretical context in the discourse of management, leadership and gender. And a continuity of

analysis can contribute to the understanding of representation and transformations of society.

**Keyword:** Leadership. Women. Management. Social representations. Gender.

### **Introdução**

Diferentes sociedades, em diferentes contextos possuem valores e crenças aos quais homens e mulheres estão relacionados de forma distinta. Historicamente, a civilização ocidental, assim como a grande maioria de outras culturas, baseou-se em sistemas filosóficos, sociais e políticos em que os homens pela força, pressão direta ou através do ritual, da tradição, lei, linguagem, costumes, etiqueta, educação e divisão do trabalho determinam qual papel as mulheres devem, ou não, desempenhar. (PRIORE, 2007).

Nas sociedades ocidentais do século XIX, o homem era responsável pela atividade econômica exercida fora do lar; à mulher cabia o espaço doméstico, a responsabilidade pela educação dos filhos e a união da família.

Convém não esquecer que a emergência da família burguesa, ao reforçar no imaginário a importância do amor familiar e do cuidado com o marido e com os filhos, redefine o papel feminino e ao mesmo tempo reserva, para a mulher, novas e absorventes atividades no interior do espaço doméstico. Percebe-se o endosso desse papel por parte dos meios médicos, educativos e da imprensa na formulação de uma série de propostas que visavam “educar” a mulher para o seu papel de guardiã do lar e da família. A medicina, por exemplo, combatia severamente o ócio e sugeria que as mulheres se ocupassem ao máximo dos afazeres domésticos. (PRIORE, 2007, p.230).

A Revolução Francesa trouxe mudanças fundamentais na história das mulheres, tanto na luta pela cidadania quanto nos questionamentos que surgiram sobre as relações entre os sexos, pois os direitos reivindicados às mulheres passaram a fazer parte dos direitos humanos universais. No século XIX já existiam movimentos de mulheres reivindicando direitos trabalhistas, igualdade da jornada de trabalho para homens e mulheres e direito ao voto (PINSKY & PINSKI, 2003).

Apesar dos obstáculos, a alfabetização de mulheres progrediu no século XIX, afetando significativamente a vida destas, que começaram a participar mais da cultura, ampliando seus horizontes. Foi longa a luta das mulheres por educação, pois muitas foram as resistências e barreiras que tiveram que enfrentar para chegar a um curso superior, por exemplo, e conseguir, enfim, um emprego qualificado.

No Brasil do século XIX já existiam registros do que se poderia chamar de um feminismo incipiente. Segundo Duarte (2003), sua principal representante é Dionísia de Faria Rocha, que usava o pseudônimo de Nísia Floresta Brasileira Augusta (1810-1885), nascida no Rio Grande do Norte, que residiu em Recife antes de se mudar para a Europa, e que teria sido uma das primeiras mulheres no Brasil a romper os limites do espaço privado e publicar textos na chamada “grande imprensa”.

Seu primeiro livro, intitulado “Direito das Mulheres e Injustiça dos Homens”, de 1832, é também o primeiro no Brasil a tratar do direito das mulheres à instrução e ao trabalho, e a exigir que elas fossem consideradas inteligentes e merecedoras de respeito. Inspirado nos famosos artigos dos Direitos da Mulher Cidadã, de Olympe de Gouges, e nas idéias de Mary Wollstonecraft sobre os preconceitos da sociedade patriarcal, é considerado como texto fundador do feminismo brasileiro (DUARTE, 2003).

São da mesma autora os livros: Conselhos à Minha Filha (1842), A Mulher (1849) e o Opúsculo Humanitário (1853). Neste último, a autora revela o

quanto conhecia da história da mulher em diversos países, avalia escolas femininas de seu tempo, e ainda expõe um projeto educacional para tirar mulheres da ignorância e da ociosidade. Defende que o progresso de uma sociedade deve ser avaliado pela importância atribuída às mulheres, como também inúmeros filósofos e pensadores, o que vem a reiterar sua sintonia com o pensamento mais avançado de seu tempo (DUARTE, 2003).

Quando eclodem a I e II Guerras Mundiais os homens vão para as frentes de batalha e as mulheres assumem as atividades familiares, e foi neste contexto que muitas mulheres sentiram-se na obrigação de deixar a casa e os filhos para assumir funções e trabalhos que eram realizados por seus maridos.

A partir da revolução industrial, no século XIX boa parte da mão de obra feminina foi transferida para as fábricas, separando o trabalho doméstico do trabalho remunerado, fora do lar. As lutas entre homens e mulheres trabalhadores têm início, uma vez que os mesmos as acusavam de ocupar seus postos na produção fabril.

A reconstrução do papel social da mulher se deu no momento em que ela passou a buscar reconhecimento de sua cidadania e participação na definição de políticas públicas. Com isso surgiram os movimentos sociais e, dentre eles, surge o movimento das mulheres. A inserção da mulher na vida pública, isto é, sua participação na sociedade, partiu da necessidade de se ter melhores condições de trabalho. Estando inseridas no mercado de trabalho, havia necessidade de se ter um aparato social para a guarda dos filhos. Assim, têm início as reivindicações por creches e escolas que inicialmente eram ofertadas em poucos bairros e, principalmente, nas igrejas (PRIORE, 2007).

O Século XX foi importante para o movimento feminista, já que teve muitas de suas reivindicações atendidas. As primeiras lutas pela emancipação e liberação das mulheres, conhecidas como primeira onda

do feminismo, permitiram a participação política e a oposição aos governos autoritários do país. O ativismo feminista no Brasil de 1970 surge marcado pela conjuntura política da época e com uma estreita ligação com o contexto internacional em razão do exílio voluntário de muitas ativistas políticas. Germinava no país um novo feminismo, incorporando questões ligadas à sexualidade, à saúde da mulher, à violência, além de temas relativos à atividade doméstica e à participação na política partidária (CIOMMO, 1999).

Os avanços alcançados na jornada percorrida pelos movimentos das mulheres estão presentes em quase todos os segmentos da sociedade. Em razão disto os paradigmas que fundamentam e sustentam a igualdade entre os sexos passam por uma profunda transformação, sendo de grande importância o papel da mulher na conquista de uma nova identidade feminina, mais participativa e socialmente engajada.

A mulher ocupa, cada vez mais, espaços sociais, culturais, profissionais e políticos que tradicionalmente eram reservados aos homens. A conquista de direitos legais, a inserção no espaço público e corporativo, as modificações na esfera privada e o enfraquecimento da hierarquia de gênero nas relações conjugais são exemplos deste novo cenário.

Segundo D'Alonso (2008), o mercado de trabalho para a mulher estruturou-se, em suas origens, como uma extensão do trabalho doméstico. Dessa forma, algumas áreas foram mais privilegiadas, como saúde, educação e assistência social. A história da mulher no contexto organizacional, social e familiar vem sofrendo grandes transformações e cresce consideravelmente nas sociedades contemporâneas. Atualmente, o trabalho informal, doméstico, passa a ser dividido com os homens. As mulheres estão ocupando postos no topo das grandes empresas, em organizações de tecnologia, nos ministérios, na política, em todos os segmentos societários.

Assim sendo, a partir destas transformações, as questões de gênero emergem em maior intensidade, visto que as organizações têm procurado por diversidade para formação de seus quadros de pessoal, para promover a criatividade e flexibilidade em seus produtos e processos (D'ALONSO, 2008).

No Brasil, indicadores mostram que a condição feminina também foi alterada. Por exemplo, o maior número de mulheres com escolaridade superior é uma evidência importante da superação dos limites, pois há sociedades em que meninas ainda não têm acesso nem mesmo ao ensino fundamental. De acordo com o Censo da Educação Superior (2009), as mulheres representam 55,1% das matrículas e 58,8% dos concluintes dos cursos. Na educação à distância representam 69,2% das matrículas e 72,2% dos concluintes.

Além disso, as mulheres ocupam atualmente uma parcela bastante representativa do mercado de trabalho e do mundo organizacional. De 2009 para 2010, por exemplo, foram abertos 163 mil postos de trabalho para mulheres na Grande São Paulo. Elas representam 45% da população ocupada. A taxa de desemprego feminina recuou pelo sétimo ano seguido, atingindo 14,7%, ainda bem acima da masculina (9,5%). O rendimento médio aumentou em ambos os casos, mas essa alta foi maior para os homens, fazendo aumentar a diferença de remuneração entre mulheres e homens. Em média, em 2009, as mulheres ganhavam 79,8% dos valores médios recebidos pelos homens. No ano passado, essa proporção havia caído para 75,2%.

Houve, ainda, o aumento da participação de trabalhador com ensino superior completo de 11,7% para 15% na População Economicamente Ativa (PEA). Entre as mulheres, essa proporção já chegou a 17,1%, ante 13% dos homens. A presença feminina de trabalhadores com nível superior ultrapassou a masculina e atingiu 53,6%. Em 2010, os homens

eram maioria: 51,3%. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011).

As transformações constantes, o aumento da competitividade, somados aos avanços tecnológicos, tornam os ambientes organizacionais mais complexos, dinâmicos e de interação com diversidades. Queiroz e colaboradores (2010), em sua pesquisa sobre a diversidade nas organizações, afirmam a importância de novos estudos que analisem e busquem a compreender a interação e a convivência que assumem características diversas nas organizações e que geram novas formas de relações e conflitos no espaço corporativo. Afirmam, ainda, ser possível inferir que o conceito de diversidade adotado por uma empresa, seja formal ou informalmente, influencia o modelo de gestão adotado.

Assim, a partir da inserção da mulher no mercado de trabalho, e consequente aumento da diversidade nas organizações, as relações e disputas de homens e mulheres por espaço, oportunidades, cargos e hierarquias ganham complexidade e novos contornos. Em suas trajetórias profissionais as mulheres buscam transpor barreiras culturais e estereótipos construídos pela sociedade e, historicamente, agem de formas diferentes dos homens. Nesse sentido, a inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho desperta muitas discussões sobre as questões que envolvem as interações sociais neste ambiente, bem como a trajetória da mulher em cargos de gerência (BRUSCHINI, 2004; PRIORE, 2007).

Portanto, conhecer as representações sociais de liderança entre as gestoras de uma Instituição Educacional constituiu o objetivo de pesquisa, cujos resultados parciais apresentamos nesse trabalho.

### **Liderança nas organizações: questões de gênero**

O conceito de gênero foi trabalhado inicialmente pela Antropologia e pela Psicanálise, situando a construção das relações de gênero na definição das identidades masculina e feminina, como base para a existência de papéis sociais distintos e hierárquicos. Esse conceito coloca claramente o ser mulher e o ser homem como uma construção social, a partir do que é estabelecido como masculino e feminino e os papéis sociais destinados a cada um na sociedade em que vivem (GROSSI, 2004).

Para Silveira (2010), grande parte dos estudos sobre gênero está relacionada ao papel da mulher e este conceito originou-se a partir dos movimentos feministas. Dessa maneira, pode-se entender gênero como uma possibilidade concreta para apreendermos as relações entre homens e mulheres. Este conceito atravessa questões como raça, classe, credo, dentre outras, pressupondo mudanças, imagens, comportamentos, valores e representações que podem e devem ser observadas por várias áreas do saber. As relações de gênero refletem concepções internalizadas por homens e mulheres (OLINTO, 1998).

O termo gênero, como define Scott (1990), é empregado para designar as relações sociais entre os sexos, significando assim uma maneira de indicar construções sociais. É uma maneira de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas dos homens e das mulheres.

Albuquerque Jr (2000) reconhece a pouca ênfase que a historiografia de gênero dedica ao masculino e “às experiências de ser homem”, considerando ser esta uma importante área para os estudos das relações sociais entre os sexos, desde que abordados pela perspectiva relacional que a perspectiva de gênero possibilita. O autor afirma que o gênero não é natural, sendo uma construção histórica e cultural, nem está preso completamente a uma ordem dominante de prescrições.

Isto nos remete a questões como: o que é definido como sendo masculino ou feminino em diversas situações? Como os discursos e as

relações de gênero influenciam as organizações e como as organizações constroem o gênero? Talvez o aspecto mais importante seja que respostas definidas e finais não sejam possíveis. A diversidade é enfatizada. Classe social, raça, orientação sexual, idade, situação familiar, condições nacionais e regionais, estilo de vida e interesses pessoais podem ser vistos como fontes vitais de diferenciação (CHAFETZ, 1989).

De acordo com estudos já realizados com mulheres executivas percebe-se que inúmeras mulheres fazem questão de se posicionarem como pessoas que rejeitam a idéia de que as obrigações femininas estão todas atreladas à rotina do lar e ao atendimento das necessidades do núcleo familiar; na prática, porém, as restrições impostas pelas exigências das tarefas domésticas parecem continuar sendo vistas pelas próprias mulheres como naturais, inevitáveis e mais prementes que uma carreira profissional, que exija independência em relação à família (BOSCARIN, GRZYBOVISKI e MIGOTT, 2001; SILVA, VILAS BOAS e BRITO 2001).

Os estudos também detectaram algumas queixas, insatisfações, inseguranças e angústias da mulher na vida profissional: a percepção de que o fato de ser casada e de ter filhos resultaria em um maior nível de exigência e cobrança por parte de superiores hierárquicos (OLIVEIRA, OLIVEIRA e DALFIOR, 2000); decepção diante da desvalorização, pelo marido e pela família, das dificuldades impostas pela dupla jornada de trabalho (PAULA NETTO, CAPELLE e VILAS BOAS, 2001); a percepção de que não apenas os superiores em comando, mas também os clientes da empresa podem assumir atitudes machistas geradoras de situações de discriminação (VILAS BOAS, PAULA NETTO e BARROS, 2001); o imperativo de assumir o discurso e as atitudes impostas pelo modelo masculino para obtenção e ascensão na carreira (OLIVEIRA, OLIVEIRA e DALFIOR, 2000).

Nos estudos realizados por Fontenelle-Mourão (2006 e 2007) com mulheres em topo de carreira, os resultados apontam que há uma

representação social de gerenciamento feminino que está sendo construída pelas equipes que trabalham com mulheres.

Estas representações possuem elementos que são caracterizados pelas equipes como próprios do gerenciar feminino, como organização e flexibilidade. As gestoras também afirmam a existência de um “estilo feminino de gerenciar”, voltado para o trabalho em equipe e preocupação com o outro. As gerentes não apenas valorizam essa forma de gerenciamento como reconhecem a transposição para o ambiente de trabalho de um aprendizado do lar.

Respostas semelhantes também foram encontradas por Capelle, Guimarães, Doyle e Melo (2006) entre gerentes de uma mineradora. Segundo as autoras, as gerentes “encaram a feminilidade como uma vantagem e passam a explorá-la mais intensamente e a exaltá-la como tendência de conduta para todos aqueles que ocupam cargos gerenciais” (p.28).

No estudo realizado por Corsini e Souza Filho (2004) foram identificadas semelhanças e diferenças de representações sociais de equipes de empresas do setor público e privado. Foram observados na empresa pública, consideradas masculinas, aspectos relacionados ao tipo-lógico formal, consideradas tradicionais. Também foram observados aspectos de negociação social mais arcaicos, entre líderes e equipes. Segundo Souza Filho (2004) este tipo de negociação retoma às épocas do despotismo, quando subordinados, somente por meio de grande sacrifício e esforço podiam convencer aristocratas. Conclui que as gestoras apresentam um estilo de liderança bastante flexível, tendo como base a utilização de variadas formas de gerenciar, não sendo possível identificar algo como sendo um modelo único de gerenciar feminino, ou estilo feminino de gestão, sendo possível apenas identificar traços comuns de liderança e algumas trajetórias profissionais similares na conquista do cargo de gestão.

As conclusões destes diferentes estudos chamam a atenção por apresentarem semelhanças em suas conclusões, no que se refere às características tais como, organização, flexibilidade, busca de negociações e valorização da diversidade, levantadas como sendo próprias de um “estilo feminino de gestão”.

Para além das questões de gênero, conforme destaca Queiroz *et.al* (2010) é importante que as organizações pratiquem a diversidade como uma responsabilidade social compartilhada. Mas é necessário foco em muitas ações para o alcance deste conceito de gestão que parece se adequar ao cenário que se apresenta e que está em constante mudança no mundo corporativo.

### **Representações Sociais: Processos e Definições**

Representações sociais constituem um sistema de interpretações de um grupo sobre alguma coisa ou alguém. São construídas socialmente, numa coletividade comum, de modo a organizar e a orientar as condutas e as relações sociais (JODELET, 2002). É um conceito teórico em que se busca compreender a leitura que um grupo faz de conceitos científicos por meio do senso comum.

Para Moscovici (2001), a representação social é uma forma de conhecimento que o sujeito constrói a respeito de um objeto e procura adaptar o conhecimento científico por meio dos recursos de que dispõe para interpretação de sua realidade. Para Moscovici (2001), a representação tem como objetivo reconstruir um determinado objeto, contextualizando-o, num sistema de valores, crenças e regras, que são próprias do grupo ao qual o sujeito pertence. Por meio da linguagem esta reconstrução torna-se comum ao grupo e pode influenciar seu comportamento.

Para Jodelet (2002) as representações sociais se constituem em uma forma de compreender e dominar o mundo. À medida que ocorrem reinterpretação e elaboração de conceitos, as pessoas passam a se apropriar de saberes, sejam eles científicos ou não. As representações sociais de determinado grupo são sempre partilhadas e socializadas, fornecendo certa identidade e conduzindo suas práticas e comportamentos dentro de um universo consensual. As representações são histórias simbólicas e possuem elementos perceptuais e cognitivos que passam por dois processos interdependentes: a ancoragem e a objetivação. A primeira transforma um fenômeno não familiar em familiar, através de um sistema de classificações pré-existentes.

Para Moscovici (2001), só é possível tornar familiar algo que não conhecemos se o aproximamos do sistema de categorias pré-existentes em nossa mente. Inevitavelmente, a ancoragem faz do fenômeno representado um objeto de avaliação e julgamento, sustentados pelas experiências e valores que o sujeito ou o grupo carregam em sua história.

Este processo interpretativo, ao classificar uma representação dando-lhe nome e sentido, culmina em uma reprodução mental, uma imagem criada a partir do fenômeno. Esta habilidade cognitiva de imaginá-lo, conferindo-lhe forma e aproximando-o do concreto, em algo que pode ser apreendido, é denominada objetivação.

A objetivação tem, como uma de suas funções, facilitar o processo de comunicação, ainda que este processo se faça por meio de um conceito proveniente do quadro científico ou ideológico que lhe dá sentido (CHAMON, 2007)

A função da objetivação é a reprodução de um conceito em imagem. As imagens, quando constituem um conjunto reprodutor de um conjunto de idéias, são chamadas núcleos figurativos. Na verdade, as representações sociais são categorias de pensamento, ou percepções retidas na lembrança, utilizadas para explicar, justificar ou questionar a realidade em

que surgiram cuja funcionalidade é ditada pelas interações sociais do cotidiano (MINAYO, 1995).

Percebe-se, portanto, o papel determinante das representações, principalmente em situações em que o indivíduo possui certa capacidade de interferir nas relações de poder e nas restrições impostas pela situação. Isso é possível porque as representações sociais se manifestam em palavras, sentimentos e condutas, posteriormente institucionalizados. Por este motivo, podem e devem ser analisadas mediante o estudo das estruturas e dos comportamentos sociais, cuja compreensão ocorre por meio dos conteúdos da linguagem socialmente construídos.

As representações sociais são interpretações coletivas da realidade, num determinado grupo e contexto histórico-cultural. São construídas a partir de informações advindas da ciência e transmitidas por meio da linguagem. Se na sociedade atual há um crescente e avançado processo de transmissão de informações, seja pelo desenvolvimento frenético da ciência, seja pelo acesso cada vez mais eficiente aos meios de comunicação, é possível afirmar que “esta é a era das representações sociais” (MOSCOVICI, 2001, p.41).

Portanto, para revelar os elementos intrínsecos às subjetividades individuais construídos em meio a um contexto social, mostra-se adequada a utilização da teoria das representações sociais, visto que o seu conceito permite colocar em evidência, tomando como referência o contexto histórico-cultural, as características pessoais, os significados atribuídos à realidade, crenças e atitudes sobre determinado fenômeno. (CHAMON, 2000).

Pereira de Sá (1998) enfatiza a importância da definição de critérios objetivos para a escolha do objeto de estudo. Assim sendo, a escolha da liderança como objeto de estudo reside na importância sobre o assunto como possível construção social, podendo gerar influências no meio,

bem como a construção de conceitos de liderança, que podem interferir na atuação dos grupos estudados.

É importante ressaltar que a literatura que trata do tema liderança pode ser científica e não científica. É comum, no meio empresarial, haver um conceito da literatura de fácil entendimento, sobretudo pela não formação adequada às funções assumidas. Não é incomum engenheiros, psicólogos, economistas e pedagogos serem gestores. Assim, a construção do conceito de liderança e de gestão se dá por meio de cursos de pós graduação e outros cursos fornecidos pelas empresas. Ser líder passa a ser, muitas vezes, a aplicação de ferramentas de gestão. Entretanto, nas empresas, se define liderança e a gestão no planejamento estratégico, que já apresenta o conceito de líder adotado pela própria empresa.

Entender como as líderes absorvem estes conceitos e como elas representam seus papéis, incorporam os conceitos de liderança e a complexidade de ser mulher gestora é o que nos ocupa nesta pesquisa. A Teoria da Representação Social se constitui num mecanismo que possibilita uma compreensão sobre o interior das organizações, permitindo formar um quadro para a leitura dos conceitos de liderança e das relações entre os gêneros, sua evolução e transformação.

### **Mulheres gestoras em uma Instituição Educacional**

A Instituição, que é o *lócus* deste estudo se faz presente em todos os Estados brasileiros, por meio de seus Departamentos Regionais, num total de 2.913 municípios. Possui 34.662 funcionários em seu quadro de pessoal, distribuídos nas 573 unidades presentes em todo o Brasil, alcançando no ano de 2010 um total de 2.018.53 atendimentos. A Instituição foi criada em 1946 com o objetivo de formar mão de obra para o mercado de trabalho, atendendo às crescentes demandas do Pós

II Guerra. Essencialmente masculina, idealizada por empresários, assistiu, em seus 65 anos de existência, a uma crescente e constante participação feminina. O foco do presente estudo é o Departamento Regional do Estado de São Paulo e a escolha se justifica pela sua representatividade no conjunto dos Departamentos Regionais e por possuir maior número de funcionários, unidades, atendimentos e diversidade de programação. A Regional São Paulo encerrou o ano de 2010 com 6.600 funcionários, sendo 3.633 mulheres e 2.967 homens. Os cargos de chefia são ocupados por 40 homens e 38 mulheres, num total de 78 gestores.

Para verificação da existência de representação social de liderança foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 20 gestoras do Departamento Regional de São Paulo, cuja rede é constituída por 53 unidades. Foi utilizado o critério de saturação para a interrupção das entrevistas. Nesse trabalho, apresenta-se a análise dos resultados parciais, relativos ao tratamento de 12 entrevistas.

Os dados coletados durante as entrevistas foram avaliados por meio de análise de conteúdo, com o intuito de identificar as categorias que dão forma ao objeto da representação, bem como compreender o contexto de formação das representações sociais. Para aprofundamento da análise de conteúdo foi utilizado o software Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Textos (ALCESTE). O *software* identifica classes e subclasses de temas que podem indicar representações acerca do objeto em questão. Por meio do ALCESTE, uma afirmação é considerada uma expressão de um ponto de vista. Assim o objetivo do ALCESTE é distinguir classes de palavras que representam diferentes formas de discurso a respeito do objeto de estudo (KRONBERGER e WAGNER, 2008).

Participaram das entrevistas a superintendência de operações, gerentes de operações e gerentes operacionais. Justifica-se a diferenciação, uma vez que a amostra a ser analisada concentra-se na superintendência de

operações (SO), que responde pelo conjunto das unidades operacionais.

~~Faixa etária das gestoras : 30 a 55 anos~~

As gestoras entrevistadas têm entre 30 e 55 anos, possuem formação superior e pós graduação (especialização ou MBA). Todas dominam pelo menos 1 idioma, o que demonstra preocupação com o desenvolvimento profissional, formação e constante atualização. Um aspecto que chama à atenção está relacionado à formação inicial das gestoras ser diferente de sua área de atuação hoje.

Na análise, realizada pelo ALCESTE, foram identificadas quatro classes: gestão e liderança, desenvolvimento profissional, experiências pessoais e história do percurso profissional.

A classe relativa à gestão e liderança apresenta elementos referentes a processos de gestão, condução de equipe, liderança, liderança feminina, desenvolvimento de pessoas, preocupação com o ouvir e com “gente”. Aparecem ainda temas relacionados à motivação, resultados, autonomia para o trabalho entre gerências e subordinados.

Esses temas aparecem, por exemplo, na entrevista de uma das gestoras, a Gestora 1:

*“então são situações como: você não acha que está sendo muito “x”? e você não está querendo isso dos teus pares? Então, porque você está sendo assim? Em várias situações as pessoas que me ajudaram nesse processo de autoconhecimento, colocaram isso pra mim, falou assim: olha, se você quer saber de tudo você não pode #ficar só com a informação prá você também, sabe?*

*“por que a gente quer fazer o processo ser natural, ser aceito, então tem hora que fica complicado, se eu parar naquele ponto eu não continuo o*

*processo, e eu acho que as vezes a mulher pára um tempo mais do que poderia parar naquele processo.”*

*“porque nem sempre a minha velocidade é a velocidade da equipe que eu tenho, e eu tenho que gerenciar isso em mim e não na equipe. Porque, se eu conheço a equipe, eu tenho que fazer com que a minha ansiedade vá ao encontro do que eles podem me entregar e isso, várias vezes, eu tive apontado: você tá moto niveladora, vamos com calma!”*

Os relatos apontam para a relação com a equipe, evidencia-se a preocupação com os resultados, com a velocidade do processo, com a centralização e o compartilhar das informações. Também se destaca, neste fragmento, a menção a um estilo de gestão próprio das mulheres, quando a gestora se refere à ênfase no processo, que para ela seria próprio do gerenciar feminino. Para a Gestora 1 as mulheres se deteriam em demasia no processo, nos detalhes.

Outro aspecto que surge nos relatos é relativo ao processo de gestão. Apresenta a preocupação com relação ao desenvolvimento da equipe. A crítica aqui é entendida como orientação, como oportunidade de desenvolvimento e parece refletir o modelo de gestão adotado pela Instituição, no qual os gestores devem adotar uma postura educadora, servidora, orientadora.

Porém, observa-se nos relatos, que as mulheres, quando sentem necessidade, adotam posturas mais diretivas e assertivas, ou conforme dito por elas: “masculinas”. É o que se observa nestes trechos extraídos das entrevistas:

*“... mas o fato de eu ser mulher, no universo masculino de poder, por ser um universo de cultura muito masculina, o modelo de gestão é muito*

*masculino, então no início não foi fácil... eu não queria ser masculina, eu queria ser eu.” Gestora 6*

*“... embora eu ache que eu não tenho um modelo de gestão masculino, embora eu possa ser masculina quando eu precisar. Se precisar botar o pau na mesa eu vou botar, não tem nenhum problema com relação a isso, assumo”. Gestora 10*

A Instituição adota como modelo de gestão a Teoria das Organizações Aprendentes, uma vez que define que o foco nos resultados e a prática apoiada nos princípios da Aprendizagem Institucional são conceitos que deverão moldar a Organização e seus processos de gestão (Proposta Estratégica Institucional 2010-2015). Os fragmentos abaixo exemplificam como os sujeitos aplicam esses processos:

*“ E o que mais a gente pode fazer prá desenvolver aquele fulano? Pronto, não quero saber mais de toda equipe, sabe? Eu provoco mesmo isso, porque às vezes o gestor chega lá e fala: não dá mais prá trabalhar assim, gente, isso me dói, porque vai contra todo o meu pensamento.” Gestora 2*

*“E assim sempre com o olhar, por mais dura que seja a crítica, é melhor. Nunca faço uma orientação, uma direção, prá destruição, nunca, por mais que doa, por mais difícil que seja da pessoa entender. Vai prá casa vai ficar sem dormir, eu sei que vai chegar um momento em que vai processar, sabe?” Gestora 2*

*“Trabalhei a questão da aprendizagem organizacional e acho que abre um pouco frentes e horizontes para você enxergar outros jeitos de fazer.” Gestora 3*

*“A instituição tem alguns valores que são compartilhados pelo grupo gestor, acho que a própria questão educacional impõe isso, a gente tem um direcionamento, a Instituição pede um olhar diferente, a valorização das pessoas, estimular o desenvolvimento.” Gestora 4*

Interessante observar que este discurso está mais presente nas falas das gestoras com faixas etárias entre 30 a 40 anos. Parecem estar bem mais alinhadas ao modelo Institucional de gestão, ao discurso Institucional. Em contrapartida, as gestoras que estão na faixa etária de 45 a 55 anos parecem ter uma visão e uma prática mais pautada na experiência e vivência profissional, na prática de gestão. Este aspecto pode ser observado nos seguintes trechos de entrevistas:

*“Ninguém te ensina a ser gestor, você vai descobrindo sozinho, com todos os ônus e bônus de ser gestor. Líder na minha maneira de ver é respeito com as pessoas, ser o mais coerente possível, aquilo que você fala é aquilo que você faz”. Gestora 6*

*“Eu não trabalho sozinha, eu não faço nada sozinha. A equipe é quem deve brilhar, se a equipe tem êxito o meu trabalho teve sucesso. O bom gestor não atrapalha, se ele não atrapalhar a equipe já está fazendo uma grande coisa”. Gestora 8*

*“Coisas assim, que você vai captando, você vai formando o seu próprio jeito, vai pegando elementos dos outros, que vão te ajudando a compor a sua própria forma de trabalhar”. Gestora 9*

*“Ser um pouco o gestor que faz um processo de coaching com seus funcionários, que estimula o desenvolvimento de seus funcionários”. Gestora 5*

*“Às vezes a equipe não está madura, então você tem que adequar seu estilo ao grupo. Dependendo do grupo, é preciso ser mais diretiva, mais centralizadora. Para uma equipe mais amadurecida é possível dar mais autonomia. Tudo depende, depende da equipe, você vai adequando seu estilo”. Gestora 8*

Quando questionadas sobre a relação com os seus pares e gestores homens, também foi possível observar que nenhuma das entrevistadas menciona fatos ou situações em que tenham sido discriminadas na carreira ou na Instituição em que atualmente trabalham. Vejam-se os relatos abaixo, das gestoras 2 e 3:

*“Esse modelo prá nós é muito bacana, então eu não tive nenhuma dificuldade, nem pra cima e nem pra baixo, e também quero me manter nesse nível em que estou. E que as pessoas me respeitem e entendam o meu papel como mulher, porque eu sou assim”. Gestora 2*

*“Dentro da Instituição as mulheres estão buscando seu jeito de fazer, e eu acho que não é só a mulher que busca isso, acho que o homem*

*também. Eu acho que a gente tá num momento que o mundo questiona este outro padrão, busca outro padrão”. Gestora 3*

Outro aspecto observado é sobre a liderança feminina ou um estilo de liderar que parece ser próprio das mulheres, para este grupo de gestoras. Características tais como “entender para depois se fazer entender”, a motivação do grupo por meio da emoção, apoiar a equipe, compreender, parecem ser atributos usados para qualificar um estilo feminino de gerenciar ou que seria próprio das mulheres. Dentre os diversos estudos realizados com gestoras, o de Fontenelle-Mourão (2007) aponta para a percepção de um estilo de gerenciar feminino, que valoriza a preocupação com a equipe, com o outro, tendo a flexibilidade como característica. É possível perceber neste fragmento a argumentação, talvez ideológica, que parece camuflar o denominado “teto de vidro”. O conceito de “teto de vidro” foi introduzido na década de 1980 nos Estados Unidos, para exemplificar uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão das mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo as ascensões individuais em função de seu gênero e não pela inabilidade para ocupar posições na hierarquia (MORRISON e GLINOW, 1990; POWELL e BUTTERFIELD, 1994).

Apesar de hoje existir uma única mulher na superintendência, talvez como um sinal de ruptura ou enfraquecimento de uma possível barreira de vidro, constatou-se a ausência de discussões ou percepções sobre a temática dominação ou diferencial dos gêneros. Observa-se nos relatos que esta ausência parece ser influenciada fortemente pelo modelo de gestão adotado pela organização. Abaixo trechos das entrevistas que exemplificam esta análise:

*“Então, um líder para mim é um elemento do mesmo grupo, ele só tem o privilégio, às vezes, de estar em situações, locais e condições mais favoráveis eu me preocupo muito em estar em tempo real, sabe?”*

*Gestora 4*

*“Eu acho que a organização tem uma cultura de gestão muito forte, a empresa tem uma cultura de como as coisas devem ser, como se fosse um amenizar de estilos. Então você, como gestor, incorpora isso, incorpora o modelo”. Gestora 1*

*“Seu comportamento fica meio que determinado em função do modelo de gestão da organização, então, não sei, eu não sinto diferença, entre gestores e gestoras”. Existe um modelo a seguir, independentemente de sexo dos gestores.” Gestora 6*

*“É igual na forma de representar a empresa, nós temos uma conduta interna que está acima determinada (pela organização), que está acima de qualquer perfil individual.” Gestora 10*

Para as gestoras que estão na faixa etária de 45 a 55 anos a conquista de espaços e as questões de discriminação por sexo já não fazem parte das preocupações atuais, uma vez que já conquistaram seu espaço na organização. E as mais jovens parecem já se beneficiarem das conquistas das desbravadoras de outrora. Talvez por este motivo estas questões não façam parte de suas preocupações profissionais. As gestoras desta faixa etária também apresentam uma característica diferente da anterior: não tem filhos, fazem parte de uma geração que busca ascensão profissional em curto espaço de tempo, permanecem menos tempo na empresa,

buscam novos desafios, caso a empresa não reconheça, também em curto espaço de tempo, suas potencialidades, ou as que julgam ter. Mas essas são questões que precisam ser aprofundadas.

Com relação aos aspectos relativos a desenvolvimento profissional na Instituição observa-se nos relatos que as gestoras da faixa etária de 45 a 55 anos constituem-se mentoras de outras gestoras do grupo, e parecem ter desenvolvido uma rede de relacionamentos na organização que as fortalece e as empodera, no momento de uma indicação para uma promoção ou para o alcance de cargos mais estratégicos na organização. Este dado pode ser observado nos relatos abaixo:

*“ Nosso papel é desenvolver pessoas, independentemente se esta pessoa vai permanecer na unidade ou se vai para outra unidade, buscar novos desafios, não importa. Quem ganha é a organização. Mas a gente tem que deixar os filhotes, né?” Gestora 9*

*“Nós temos um grupo na capital, nos encontramos sempre fora do trabalho. Também participam dele antigos colegas. É um momento de troca, é muito gostoso e é engraçado que a gente ainda chama alguns chefe”. Gestora 10*

De acordo com Apellániz (1997) os mentores são essenciais para o desenvolvimento da carreira profissional, tanto de homens como de mulheres, uma vez que “ensinam aos seus protegidos as regras do jogo”, impulsionando o seu desenvolvimento, ou no momento de uma promoção, fazendo com que obtenham o respeito dos demais. Os mentores também contribuem para eliminar barreiras organizacionais, por meio de informações sobre políticas corporativas nos feedbacks aos seus protegidos sobre seu estilo de trabalho, buscando torná-lo mais

adequado ao modelo da organização. Este dado chama a atenção uma vez que, no mundo corporativo, geralmente são os homens quem desempenham esse papel, sendo mais difícil para as mulheres o acesso à figura do mentor, talvez por darem mais importância que as mulheres aos grupos informais e de relacionamento entre grupos dentro da organização (APELLÁNIZ, 1997). Porém, na Instituição em estudo, as redes de relacionamento parecem se fortalecer entre as gestoras.

No aspecto relacionado à história do percurso profissional, observa-se que apesar de estarem trabalhando em uma Instituição de Ensino Profissional as entrevistadas vem de formações diversas nas áreas de Comunicação, Marketing, Arquitetura e Administração em sua maioria. Com exceção de 3 entrevistadas, todas tiveram experiências em empresas que não eram da área de Educação, que tradicionalmente concentra maior número de mulheres em seus quadros. Voltando à questão de gênero, também não há relatos sobre discriminação ou diferenciação em nas experiências anteriores ao trabalho na Instituição: abaixo alguns fragmentos.

*“essa coisa de homem e mulher no trabalho, cara, isso acabou. Eu nunca pensei nisso, eu nunca me preocupei com isso. Eu nunca vivi isso, tive mentores e mentoras excelentes, aprendi muito com eles, isso me abriu portas”. Gestora 7*

*“para mim não importa, se é homem, ou mulher, o que importa é o currículo, a experiência de vida, não tem essa, eu nunca tive esse problema, talvez por não preocupar muito com isso, eu metia a cara e pronto”. Gestora 10*

Ao mesmo tempo, é interessante observar no contexto pessoal a importância do suporte da família e do companheiro, e nesse ponto as questões sobre a temática relativa a gênero ganham força. As questões do papel da mulher, da dupla jornada, emergem:

*“sempre tive muito apoio da minha família, isso foi muito importante para a minha carreira. Meu marido sempre me apoiou, sempre foi parceiro”. Gestora 12*

*“A gente tem aquela coisa de cuidar de tudo, é da mulher mesmo, né? marido filho, casa, os fornecedores, as empregadas, o jardineiro, igual na firma, né? a gente tira o terninho e vira mãe, esposa, mulherzinha, é bom também, porque não? a gente consegue fazer isso tudo, os homens não.” Gestora 12*

*“por que é que a gente tem que ter todos os papéis ao mesmo tempo? quem disse que a gente tem que fazer tudo isso? os homens são mais sábio que nós nesse ponto. Eles trocam de papel conforme a necessidade, tiram da cartola, o pai, o marido, uma coisa de cada vez. Precisamos aprender a fazer isso com eles.” Gestora 9*

Esta classe aponta para questões relativas ao papel da mulher na sociedade, ou a construção social do papel feminino, de ser a cuidadora, a responsável pela família, as representações sociais sobre o papel feminino. A mulher vai para o trabalho, mas ainda não consegue dividir as tarefas com o companheiro, a executiva chega em casa e abraça as tarefas domésticas. A sociedade vai cobrá-la, por exemplo, se ela não for uma boa mãe, além de ser uma profissional de sucesso.

Com relação à representação social de liderança, questão central deste estudo, os aspectos apontados na classe gestão e liderança demonstram que há uma representação social que refere-se a um estilo feminino de liderar, que parece adequar-se ao modelo de gestão adotado pela organização. Uma liderança educadora, do líder *coaching*. É possível que as mulheres se adequem com maior facilidade a um modelo como esse, talvez seja um dos motivos de representarem 48% do quadro gestor na Instituição. Portanto, é também possível que o modelo de gestão e o conceito sobre liderança presentes nos relatos das gestoras, sejam objetos de representação social, talvez decorrentes das transformações sociais, de uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho que apontam para mudanças nas representações sobre o trabalho feminino na sociedade e, cada vez mais, em cargos de gestão.

### **Considerações finais**

A Teoria das Representações Sociais permite analisar, dentre outras situações, as relações de gênero e conceitos de liderança nas organizações. Ao tratar das representações sociais Moscovici (2001) afirma que as interações sociais, estruturais, de troca e de poder acabam por explicar o mundo coletivo onde o indivíduo atua. As culturas e instituições possuem normas formais que elaboram por um lado a individualização e por outro a socialização do ser, uma vez que não existe sistema sem sujeito e nem sujeito sem sistema.

O ator social, portanto, age e atribui significados às suas ações, de acordo com o seu modo de vida, seu estoque de conhecimentos, tipificado pelo senso comum e por meio de sua interação com outros. Os indivíduos produzem as suas próprias representações.

É interessante observar nos relatos das gestoras a existência de um contexto teórico sobre modelo de gestão e conceito de liderança no espaço organizacional e como esse conceito parece internalizado por

elas. É o modelo de líder orientador, educador, servidor, adotado pela Instituição.

Outro aspecto encontrado, quando as gestoras são questionadas sobre sua visão de liderança, é a preocupação com o outro, com a motivação da equipe, com destaque para a emoção, a humanização e sensibilidade. Neste ponto também parece haver representação social no que tange ao papel da mulher na sociedade brasileira, construído a partir da maternidade.

Atualmente é comum, no mundo corporativo, o discurso com destaque para características denominadas femininas de gerenciar, tais como flexibilidade, organização, humanização e valorização do trabalho em equipe. Quando se descreve a compreensão da liderança e das questões de gênero indica haver a presença de representações sociais.

A construção de gênero é complexa e construída socialmente em função dos papéis atribuídos aos homens e mulheres em uma determinada sociedade. Estes papéis, com o tempo, se modificam e se reconstróem, em função de demandas e movimentos sociais. Atualmente, há um redesenho do papel da mulher em função de suas ocupações, dos movimentos sociais, das pressões interacionais, enfim, de uma série de fatos que são propulsores de mudanças. Posto isto, nota-se que, apesar dos avanços, do desenvolvimento dos meios de comunicação, dos níveis de escolaridade altos das mulheres, ainda é, no Brasil e em boa parte do mundo, pequeno o número de mulheres que ocupam cargos privilegiados nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

As formas pelas quais as mulheres, que ocupam cargos de gestão, podem contribuir para a transformação das organizações e qual poderá ser a contribuição das gestoras educacionais ou em outros cargos de gestão para o desenvolvimento de formas de liderança viáveis, visíveis e reconhecidas, são questões também levantadas por Sá (2010) e Yáñez y Moreno (2009), que precisam ser aprofundadas.

## **Agradecimentos**

Agradecemos o apoio financeiro da Administração Regional do SENAC de São Paulo.

## **Referências**

ALBUQUERQUE JR. D.M. **Nordeste**: uma invenção do falo: uma história do gênero masculino no Brasil (1920-1970). Campinas: Unicamp (mimeo.). 2000.

BOSCARIN, R. GRZYBOVISKI, D. MIGOTT, A.M.B. Mulher, conhecimento e gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas:ANPAD,2001.1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Portugal. 1979.

BRUSCHINI, C. PUPPIN, B.A. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil, no **final** do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**,v.34,n.121,p.105-138,jan./abril.2004.

BRUSCHINI,C.Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos.**Cadernos de Pesquisa**,v.37,n.132,p.1-33,set/dez.2007

CAPELLE, M.C.A. GUIMARÃES, T.B.C. DOYLE, ML.F.C.B. &MELO, M.C.O.L. **A mulher gerente**: estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG. 2006. [www.gvsp.br/iberoamericana/papers/049\\_ACF687.pdf](http://www.gvsp.br/iberoamericana/papers/049_ACF687.pdf).>Acesso em 16 jul. 2010

CASTRO, Mary Garcia; ABRAMOVAY, Miriam. **Gênero e meio ambiente**. 2. ed.rev.e ampl.- São Paulo: Cortez;Brasília:INESCO:UNICEF,2005.

CIOMMO, Regina Célia Di. **Ecofeminismo e educação ambiental**. São Paulo: UNIUBE, 1999.

CHAFETZ, J.S.Gender equality: toward a theory of change. In: WALLACE, R.(Ed.) **Feminism and sociological theory**. Newbury Park: Sage, p.101-118, 1989.

CHAMON, E.M.O. **A representação social da pesquisa e da atividade do pesquisador**. São Paulo. XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, nov. 2000.

CHAMON, E.M.O. **Formação e Reconstrução Identitária**: estudo das memórias de professores do ensino básico inscritos em um programa de formação continuada, 2003.

CHAMON, E.M.O. (org.) *Gestão de Organizações Públicas e Privadas*. In: **Gestão de Risco nas Empresas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2007. p.133.

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

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a Inteligência e o conhecimento como forças econômicas. São Paulo: Atlas, 1994.

D'ALONSO, Glauca de Lima. **Trabalhadoras Brasileiras e a relação com o trabalho**: trajetórias e travessias. 2008. Disponível em: <http://www.psi.org.br/scielo>.> Acesso em: 23set. 2010.

DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS: Estrutura Organizacional, Mapa de Distribuição das Unidades do Estado de São Paulo: por Gerência de Operações. Proposta Estratégica, Proposta Educacional, Relatórios Institucionais 2001-2010.

DUARTE, C.L. Feminismo e Literatura no Brasil. **Revista Estudos Avançados**. 17(49), 2003.

FONTENELLE-MOURÃO, T.M (2006). **Mulheres no topo de carreira**: flexibilidade e persistência. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas Públicas para Mulheres.

FONTENELLE-MOURÃO, T.M(2007). **Equipes gerenciadas por mulheres**-representações sociais sobre gerenciamento feminino. Disponível em [www.scielo.br/prc](http://www.scielo.br/prc).> Acesso em 07 ago. 2010

GALLEGO NOCHE, B.(2004) **Andaluzas que abren caminos em el deporte**. Sevilla. Deputación de Córdoba.

GROSSI, M.(2004). Identidade e gênero. In: DANTAS, C.C. **Seminário das relações de Gênero**. Disponível em:> [www.ufrgs.br/faced/geerds/redes](http://www.ufrgs.br/faced/geerds/redes)>. Acesso em 17 jul.2010.

IBGE. **Síntese de Indicadores** 2008. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. Acesso em 17 jul.2010.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2009. Rio de Janeiro: IBGE, 2009 (**Série Estudos & Pesquisas, n.26**). Acesso em 17jul.2010.

IBGE. **Mulher no mercado de trabalho**: perguntas e respostas. IBGE, 2011. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br), acesso em agosto/2011.

JODELET, D.(org). As representações sociais. EDUERJ- Rio de Janeiro, 2001.

KRONBERGER, N. WAGNER, W. Palavras-Chave em contexto: análise estatística de texto. In: \_\_\_\_\_ GASKELL, G.; BAUER, W.M. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7 ed. Petrópolis. Vozes, 2008.

LOURO, G.L. (2004). **Nas redes do conceito de gênero**. Disponível em [www.ufrgs.br/faced/geerds/duvida.html](http://www.ufrgs.br/faced/geerds/duvida.html). > Acesso em 06 ago. 2010

MINAYO, M.C.S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P.A. JOVCHELOVITCH, S.(orgs.) 11.ed. **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis, Vozes, 2009.

MINAYO, M.C.S. (org); DESLANDES, F.S. GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis. Vozes, 2010.

MINAYO, M.C.S. **Desafio do conhecimento: pesquisa social em saúde**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Hucitec-Abrasco, 1993.

MORRISON, A. GLINOW, M. Women and minorities in manegement. **American Psychologist**. v4, n2, p.200-2008. 1990

MOSCOVICI, S. **Representações sociais e investigações em Psicologia Social**. Vozes. Petrópolis, 2001.

OLINTO, M.T.A. **Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise**. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v1n2/06.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2010.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R.C.M.; DALFIOR, S.R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

PAULA NETTO, A.; CAPELLE, M.C.A.; VILAS BOAS, L.H.B. Na rua da amargura? O significado da perda do emprego para as mulheres. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PEREIRA DE SÁ, C. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 1998.

PINSKI, Jaime; PINSKI, Carla Bassanelli (orgs). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

POWELL, G.; BUTTERFIELD, D.A. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**, v37, n1, p.68-86, 1994.

PRIORE, M.D. **História das mulheres no Brasil**. 8.ed. São Paulo: Contexto, 2006.

QUEIROZ, G.M.H. et alli. Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

SANT'ANNA A.S.; CAMPOS Marly Sorel; VAZ L.S. **Liderança: o que pensam os executivos brasileiros**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. 1 CD-ROM

SCOTT, Joan W. Preface a gender and politics of history. **Cadernos Pagu**, n.3, Campinas, SP 1994.

SILVA A.L.; VILAS BOAS L.H.B.; BRITTO M.J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, G.M.R. Diversidade de Gênero – **Mulheres**. 2010. Disponível em: [http://www.redhbrasil.net/.../mod\\_3\\_3.3.2diver\\_genero.mulheres\\_rosa.pdf](http://www.redhbrasil.net/.../mod_3_3.3.2diver_genero.mulheres_rosa.pdf) Acesso em: 21 jun. 2010.

VILLAS BOAS, L.H.B. PAULA NETTO, A. BARROS, L.C. Representações da diferenciação e assimetrias de gênero no espaço organizacional: um estudo no setor de vendas de veículos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

YÁNEZ & MORENO. Mujeres agentes de cambio em la dirección de organizaciones universitarias. **Revista de Educación**, 348. janeiro-abril, 2009, PP.331-353.

### **Considerações éticas**

Pesquisa com registro número 462/10, de 08 de outubro de 2010, no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté.